



## INOVACIJA KAO PROCES KREATIVNE DESTRUKCIJE

**Doc.dr.sc. Enes Huseinagić, [huseinagic\\_e@hotmail.com](mailto:huseinagic_e@hotmail.com)**

**Doc.dr.sc. Mujo Fišo, [mujo67@hotmail.com](mailto:mujo67@hotmail.com)**

**Lejla Skopljak, MA, [lejla.skopljak@iu-travnik.com](mailto:lejla.skopljak@iu-travnik.com)**

**Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku**

**Sažetak:** U tranzicijskim ekonomijama zemalja jugoistočne Europe uloga inovacija je ključna za razvoj novih proizvoda i usluga u skladu sa zahtjevima globalnog tržišta, važna je i zbog unaprjeđenja privredne konkurentnosti kao i za unaprjeđenje kvalitete života. Istraživanje koje je provedeno u Tuzlanskom kantonu, u BiH, ima za cilj da se odredi inovativnost organizacija (preduzeća), da se utvrdi koji inovacijski audit imaju i na koji način ga mogu unaprijediti. Inovacijski auditi su se odnosili na dimezije „strategije“, „procesa“, „organizaciju preduzeća“, „veza“ i „učenja“. Realizirano istraživanje je provedeno u dvadeset preduzeća različitih industrija. Rezultati istraživanja su pokazali da na ljestvici od 1 do 7, ukupni inovacijski audit za preduzeća u Tuzlanskom kantonu iznosi 4,66. Ono što preduzeća imaju zajedničko jeste, da njihov relativno nesumljivi uspjeh u velikoj mjeri dolazi kao rezultat inovacije. Njihova kompetitivna prednost je nastala kao posljedica ulaganja u intelektualni kapital, prije svega učenje i mogućnost raspolaganja neophodnim sredstvima. Menadžment tretiranih poduzeća u Tuzlanskom kantonu je svjestan nove dimenzije koja egzistira u vremenima recesije, a to je „biti bolji od konkurenata“. Istraživanje je nametnulo zaključak koji pokazuje da jedino ulaganja koja Bosna i Hercegovina može izvršiti u ovim za nju teškim kriznim vremenima, se odnose na sferu obrazovanja, ljudskih resursa i inovacija.

**Ključne riječi:** preduzetništvo, istraživanje, konkurentnost, poslovno okruženje, proces.

### INNOVATION AS A PROCESS OF CREATIVE DESTRUCTION

**Abstract:** In the transition economies in countries of South East Europe the role of innovation is the key for developing new products and services in accordance with the requirements of the global market, and it is important for improving economic competitiveness as well as improving quality of life. The survey, which was conducted in Canton of Tuzla, in B&H, aims to determine innovation of organizations (companies), to determine which innovation audit these organizations have and how it can be improved. Innovation audits were related to dimensions of "strategy", "process", "enterprise organization", "connection" and "learning". Realised survey was conducted in twenty companies in different industries. Results showed that the in ranking from 1 to 7, total innovation audit for companies in Canton of Tuzla is 4.66. What companies have in common is that their relative success undoubtedly has largely come as a result of innovation. Their competitive advantage is created as a result of investment in intellectual capital, primarily learning and the ability to dispose with necessary funds. Menagement of companies in Canton of Tuzla is aware of the new dimensions that exist in times of recession, and that is "to be better than competitors". These reasearch imposed conclusion wich shows that the only investments wich Bosnia and Herzegovina can implement in this for her severe crisis, refers to the sphere of education, human resources and innovation.

**Keywords:** entrepreneurship, research, competitiveness, business environment, process.



## 1. Uvod

Poduzetništvo je izuzetno važno u svim sektorima industrije u većini razvijenih zemalja. Značaj poduzetništva se najčešće projicira kroz tri oblasti: inovacije, broj novih početnika (osnivanje posla) i kreiranje posla. Inovacija, kao proces promjena, eksperimentiranja, transformiranja i revolucionarnosti sa aktivnošću, predstavlja ključnu dimenziju poduzetništva. Proces „kreativne destrukcije“ koji karakterizira inovaciju, nužno dovodi do tehnoloških promjena i rasta uposlenosti. Poduzetničke organizacije u današnje vrijeme djeluju kao „agenci za promjene“ obezbjeđujući na taj način osnovne izvore novih i jedinstvenih ideja koje bi bile u funkciji što trajnijeg opstanka u poslovanju (Robbins i Coulter, 2005.). „Pobjeđivanje u poslovanju u današnje vrijeme zahtijeva inovacije“ (Byrne i sar. 2002). To je realnost koja se neminovno nameće svim menadžerima. Naravno, sve statistike u zadnjih nekoliko desetljeća ovakva promišljanja podržavaju. U SAD-u, nove male organizacije okupljaju 24 puta više inovacija po istraživanju i razvoju utrošenog dolara, nego neke etabliranije organizacije i ne treba zaboraviti da se one svrstavaju u preko 95% novih „radikalnih“ razvoja proizvoda. Izvještaji Small Business Administration potvrđuju da mala privreda (mala i srednja poduzeća) najčešće primjenjuje patente da bi što više bila predstavljena na slijedećem prijavljivanju za razliku od prijavljivanja velikih organizacija. Ovo je bitno iz razloga što istraživanja pokazuju da visokocitirani patenti predstavljaju ekonomski i tehnološki značaj inovacije. Zahvaljujući istraživanjima i inovacijama Europa postaje sve bolje, organizovanije mjesto za život i rad. Njima se povećava konkurentnost Europe, potiče rast i stvaraju radna mjesta. Istraživanja i inovacije pomažu ljudima da bolje žive, prije svega, unaprjeđenjem zdravstvene zaštite, saobraćaja, digitalnih usluga i brojnih novih proizvoda i usluga.

Iz svega izloženog proizilazi pitanje: Šta menadžeri mogu da učine u svojim organizacijama da bi one postale inovativne?

## 2. Stimuliranje i podizanje inovacija

Koristeći sistemski pristup, menadžeri koordiniraju radnim aktivnostima u različitim dijelovima organizacije te obezbjeđuju da svi međusobno povezani dijelovi organizacije rade zajedno tako da ciljevi organizacije budu ispunjeni. Sistemski pristup će potvrditi da bez obzira na to koliko je produktivno odjeljenje za proizvodnju, ukupan učinak organizacije će opadati ako pojedina odjeljenja ne predviđaju određene promjene u ukusima konzumenata, odnosno ne rade na proizvodnom odjeljenju za razvoj i ne kreiraju proizvode koje konzumenti žele. Nijedna organizacija ne može dugo opstati ako ignorira podsticanje i njegovanje inovacija. Za dobivanje željenog inovativnog proizvoda kao krajnjeg ishoda, neophodno je posjedovati i određene inpute i mijenjanje tih inputa. Inputi uključuju kreativne ljude i grupe unutar organizacije. Međutim, danas nije dovoljno imati samo kreativne ljude da bi se započeo inovativni proces, neophodno je imati i „adekvatno“ poslovno okruženje. „Adekvatno“ poslovno okruženje ili poslovno okruženje koje stimulira inovacije, sadrži tri seta varijabilnih vrijednosti koje podstiču inovacije. To su organizaciona struktura, kultura i primjena intelektualnog kapitala. Slika 1 ilustrira stimuliranje inovacija.



**Slika 1. Promjenljive vrijednosti inovacija (Robbins i Coulter, 2005.)**

Inovacija se uvijek dovodi u vezu sa rastom poslovnog sistema i unaprjeđenjem njegovih performansi ali njena realizacija sa sobom donosio i određeni rizik. Kada se radi o uvođenju novog proizvoda i inoviranju tehnologije, kao najčešći rizici se smatraju tehnološka i tržišna nesigurnost ili neizvjesnost da li će nova tehnologija funkcionirati i na kraju kakav će efekat imati na tržištu.

### **2.1. Klasifikacija inovacija**

U literaturi koja definira inovacije mogu se naći različite klasifikacije inovacija što ovisi od korištenog kriterija klasifikacije. Dobro (2004.) ističe jednu širu klasifikaciju inovacija koja je zasnovana na karakteru inovacija. To su:

- socijalne (društvene),
- socijalno-tehnološke i
- tehnološke inovacije.

Sve tri nabrojane kategorije inovacija su jednakog značaja i najčešće su u interakciji jedna sa drugom. Npr. tehnološke inovacije generiraju nove društvene zahtjeve, dok socijalne, odnosno društvene, artikuliraju nove tehnološke inovacije. Socijalne ili društvene inovacije podrazumijevaju uvođenje inovacija u okviru društveno – političkog sistema. Tu spadaju:

- tržišne inovacije, odnosno uvođenje inovacija u marketing proizvoda ili usluga,
- inovacije u oblasti upravljanja, odnosno promjene u funkcioniranju poslovnog sistema koje unaprjeđuju produktivnost, kvalitetu proizvoda i usluga i kvalitetu rada,
- političke inovacije, odnosno mjere koje poduzima vlast u cilju reguliranja uvjeta privređivanja i zakonska legislativa projicirana na realizaciju društvenih, odnosno političkih ciljeva i
- institucionalne inovacije, odnosno institucije koje su kreirane kao podsticaj pružanja ili obavljanja društvenih usluga ili funkcija.



Socijalno-tehnološke inovacije predstavljaju zbir inovacija okupljenih oko jednog centralnog proizvoda. Tehnološke inovacije se baziraju na osnovama novih dostignuća u tehnologiji. Mogu biti:

- inovacije proizvoda ili usluga, odnosno uvođenje na tržište novih ili unaprijeđenih postojećih proizvoda i usluga i
- inovacije procesa, odnosno uvođenje novih ili znatno unaprijeđenih metoda i postupaka u proizvodni proces.

Prema relativnom nivou novosti, tehnološke operacije se dijele na inkrementalne i radikalne inovacije koje stvaraju dva pola u prostoru inovacija jednog poslovnog sistema.

Inkrementalne inovacije podrazumijevaju unaprjeđenje, prilagođavanje i usavršavanje postojećih proizvoda i usluga ili pak postojećih procesa u poslovnom sistemu dok radikalne inovacije uvode potpuno novi proizvod, uslugu ili proces u poslovnom sistemu. Određen broj autora klasificira inovacije kroz područja primjene inovacija u poslovnom sistemu:

- strategija,
- tehnologija,
- proizvod,
- struktura i
- organizaciona struktura, odnosno uposleni (Đorđević, 2003.).

Prem OECD-u inovacije se klasificiraju na:

- inovacije proizvoda / usluga,
- inovacije procesa,
- inovacije marketinga i
- organizacione inovacije (OECD, 2005.).

## 2.2. Faze inovacionog procesa

U današnje vrijeme inovacije se smatraju najmoćnijim načinom osiguravanja konkurentske prednosti, i relativno sigurnijim načinom očuvanja strateške pozicije. Brojne su inovacije proizvoda i procesa bile dobre ideje, a na kraju su završile kao neuspjesi sa velikim štetama. Iz tog razloga neophodno je kvalitetno upravljati inovacijama putem slijedećih faza:

- Skenirati i pretraživati vanjsku i unutarnju okolinu kako bi se prikupili i obradili signali o potencijalnim inovacijama (potrebe koje se prepoznaju kod konzumenata, prilika koja je proizašla iz nekog istraživanja, zakonski pritisak itd.);
- Strateški odabrati iz velikog broja potencijalnih inovacija one za koje se smatra da će imati najveći uspjeh, jer inovacije zahtijevaju znatne resurse;
- Osigurati resurse, bilo da se kreira kroz odjel za istraživanje i razvoj ili kupovinom nove tehnologije (ili pak gotovog proizvoda, iskorištenje rezultata već izvedenih istraživanja itd.);
- Implementiranje inovacije, nadograđivanje ideje u različitim fazama sve konačnog lansiranja proizvoda ili usluge na eksterno tržište ili inovativni proces unutar poduzeća;
- Razmatranje svih predhodnih faza i revidiranje uspjeha i neuspjeha da bi se iz toga izvuklo bolje upravljanje procesom i sticanje novih znanja (Prester, 2010.).

Naravno, da sve navedene faze nisu pravilo i moguće su brojne varijacije na koje organizacija može kreirati i izvesti svoju inovaciju. Inoviranje je interdisciplinarni proces koji uključuje ekonomiju, organizacijsko ponašanje i menadžment. Trott (2009.) ističe da posebno treba



posvetiti pažnju na generiranje novog znanja, na primjenu tog znanja na razvoj novih proizvoda i procesa i poslovno iskorištavanje tih novih proizvoda i usluga kao izvora prihoda.

### **3. Istraživanje nivoa inovativnosti poduzeća u Tuzlanskom kantonu**

#### **3.1. Predmet istraživanja**

Kako je inoviranje proces u kojemu značajnu ulogu ima menadžment svih aktivnosti uključenih u generiranje ideje, tehnološki razvoj, proizvodnju, marketing novog poboljšanog proizvoda ili poboljšanje proizvodnog sistema, realizirano je istraživanje u Tuzlanskom kantonu. Kolika je potreba da se ukaže na neophodnost istraživanja ovako složene i sve aktualnije oblasti, pokazuju i mnogobrojna istraživanja na europskoj razini kroz brojne istraživačke politike EU-a koje sistemski datiraju još iz od davnih 50-tih prošlog stoljeća, npr. Odredbe o istraživanju – Ugovor o Europskoj zajednici za ugljen i čelik – EZUČ 1951 i Ugovor o Europskoj zajednici za atomsku energiju, 1958. godine do najvećeg okvirnog programa EU-a za istraživanje i inovacije „Obzor 2020“. „Obzor 2020.“ Kao glavni finansijski instrument za provedbu Unije, inovacija će se provoditi od 2014. do 2020. godine i imat će proračun od gotovo 80 milijardi eura (Politike EU – Istraživanje i inovacije, 2014.).

Predmet ovog istraživanja je prikaz pristupa organizacija, odnosno menadžmentainovacionim potrebama i inovacionim prioritetima. Istraživanje je zasnovano na primjerima poduzeća u Tuzlanskom kantonu, poduzeća koja bi trebala pokazati na koji način se, u cilju unaprjeđenja profitabilnosti i konkurentnosti, upravlja inovativnim aktivnostima u cilju pomoći u planiranju i sprovođenjuinovacionih projekata. Realizirano istraživanje je pošlo od činjeniceda se inovacije mogu sprovesti u svakoj organizaciji i sektoru, a da su osnovni faktori koji imaju uticaja na nivo inovativnosti poduzeća u Tuzlanskom kantonu, specifično konkurentsko okruženje u industrijskom sektoru u kojem posluje i spremnost na inovativnost. Na primjeru dvadeset poduzeća u najmnogoljudnijem kantonu, istraživalo se sa kolikim senzibilitetom je neophodno da se u cilju konkurentnosti i opstanka, pristupi upravljanjuinovacionim projektima, odnosno koliki je inovacijski potencijal tretiranih poduzeća.

Osnovni kriterij za svrstavanje poduzeća na popis potencijalno inovativnih, bio je da poduzeće prodaje vlastite proizvode odnosno izvodi inovativne usluge, a svakako fokus je dat na pregled njihovih internet stranica te drugih dostupnih informacija o poduzeću, što je kasnije pomoglo u kvalitetnijoj procjeni o postojanju vlastitih proizvoda ili izvođenju inovativnih usluga.

#### **3.2. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja je da se, kroz praćenje i mjerenje vlastite inovativnosti tretiranih organizacija (poduzeća), utvrdi koji inovacijski audit imaju i na koji način ga mogu unaprijediti. Inovacijski auditi su se odnosili na „strategiju“, „proces“, „organizaciju poduzeća“, „veze“ i „učenje“. Naučni cilj istraživanja jeste naučna deskripcija i analiza ove atraktivne oblasti koja se bavi unaprijeđenjem nauke i tehnologije u okruženju. Društveni cilj ovog istraživanja je da ono bude od praktične vrijednosti, odnosno da pruži informacije i ponudi saznanja svima onima koji žele da se bave pomicanjem granica i poboljšanja kvalitete života.



### **3.3. Značaj i aktualnost istraživanja**

Obzirom da je oblast inovacija i inovacionih aktivnosti aktualna i u središtu svih organizacionih sistema, ona ima veliki značaj u donošenju svih odluka u organizacijama. Istraživanja u ovoj oblasti upućuju na veliki značaj koji će istraživanje i inovacije imati u budućnosti, i treba imati na umu da će ovaj rad kao praktični primjer predstavljati doprinos u daljem istraživanju u Tuzlanskom kantonu i Bosni i Hercegovini.

### **3.4. Hipoteze istraživanja**

Glavna hipoteza ovog istraživanja je:

- Poduzeća u Tuzlanskom kantonu posvećuju posebnu pažnju inovacionim procesima.
- Menadžeri poduzeća izgrađuju kapacitete u TK i BiH za evropske programe i inicijative za istraživanja i tehnološki razvoj.

Podhipoteze ovog istraživanja su:

- U poduzećima u Tuzlanskom kantonu postoji korelacija između inovacija i uspješnog poslovanja.
- Intenzivnim i preciznim istraživanjem konstantno postizemo uspjeh u prepoznavanju želja i zahtjeva naših konzumenata, te iste zadovoljavamo kreativnim idejama i izvanrednim inovacijama.

### **3.5. Metode istraživanja**

Realizirano istraživanje provedeno u dvadeset poduzeća različitim industrijama je u okvirima kvantitativne analize podataka. Istraživačka metoda u ovom istraživanju je deskriptivna i u nešto manjem obimu teorijska. Ove metode će zadovoljiti osnovne metodološke dimenzije prije svega pouzdanost, objektivnost i sistematičnost

### **3.6. Tehnike i postupci istraživanja**

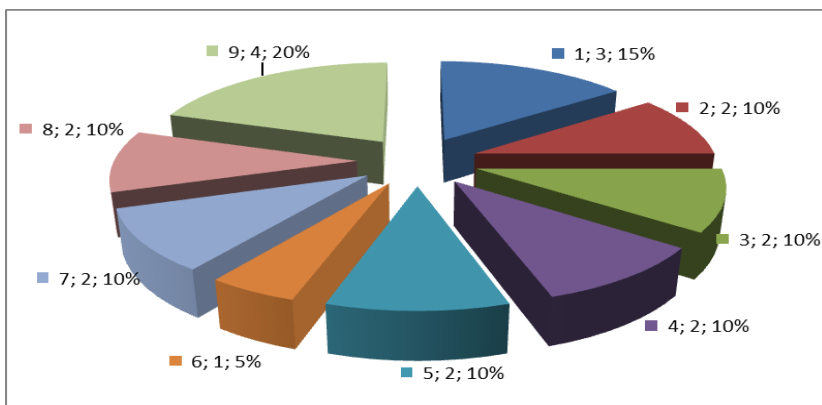
Anketiranje je istraživački postupak pomoću kojeg se ispitanicima – menadžerima (direktorima, rukovodiocima, itd.) postavljaju pitanja u vezi sa procjenom njihovog zadovoljstva na radnom mjestu. Tretirana anketa sadrži četrdeset pitanja inkorporiranih u 5 varijabli („strategija“, „proces“, „organizacija poduzeća“, „veze“ i „učenje“). Ispitanici se opredjeljuju za jednu vrijednost koja najpribližnije odražava njihov lični stav o tvrdnji iznijetoj u pitanju, ili njihovu ocjenu o nivou ispunjenosti nekog elementa sa vrijednostima od 1 – netačno, do 7 – u potpunosti tačno (Prester, 2010).

### **3.7. Ograničenja i validnost istraživanja**

Sa metodološkog aspekta pri istraživanju, radi se o nereprezentativnom uzorku. Upitnik nije dovoljno ispitan i nema validnijih ishoda ovakvih istraživanja. Lična percepcija i samoprocjena nisu adekvatan način u analizi inovativnih aktivnosti, te pružaju tek uvid u „vlastitu sliku o sebi“ analiziranih ispitanika.

### 3.8. Analiza rezultata istraživanja:

Anketu je realiziralo 20 ispitanika (menadžera i direktora) u različitim industrijama, odabranih slučajnim izborom. Ukupno su podijeljena 42 anketna listića od kojih je 20 popunjeno i vraćeno. Grafikon 1 ilustrira broj i procenat anketiranih ispitanika prema industrijama:



*Legenda grafikon 1 – procenat anketiranih menadžera prema industrijama*

- 1. Informacione tehnologije*
- 2. Prerada drveta i djelatnost, proizvodnja od štampanje, umnožavanje,...*
- 3. Proizvodnja električne opreme*
- 4. Proizvodnja gotovih prehrambenih proizvoda*
- 5. Proizvodnja farmaceutskih proizvoda*
- 6. Izdavačka i djelatnost, štampanje, umnožavanje,...*
- 7. Proizvodnja pića*
- 8. Proizvodnja metalnih proizvoda*
- 9. Proizvodnja namještaja*

**Grafikon 1. Procenat i broj anketiranih ispitanika prema industrijama**

Inovacijski potencijal je dobiven na osnovu pitanja postavljenih ispitanicima poduzeća u Tuzlanskom kantonu što je prikazano u tabeli 2. Upitnik se sastojao od pet segmenata neophodnih za učinkovito inoviranje. To su strategija, procesi, organizacija poduzeća, veze i učenje. Svaki segment je sadržavao osam pitanja. Svako pitanje je vrjednovano vrijednostima od 1 – netačno do 7 – u potpunosti tačno. Po svakom segmentu se izvlačila srednja vrijednost. Tabela 2 ilustrira upitnik za samoocjenjivanje inovativnosti koji je tretiran za istraživanje (Tidd, Bessant i Pavitt, 2005. u Prester 2010).



**X. MEĐUNARODNA KONFERENCIJA  
X. INTERNATIONAL CONFERENCE  
"PRAVNI I EKONOMSKI ASPEKTI PROCESA INTEGRACIJE ZEMALJA JUGOISTOČNE EUROPE U EU  
SA POSEBNIM OSVRTOM NA BOSNU I HERCEGOVINU"  
"LEGAL AND ECONOMIC ASPECTS OF THE INTEGRATION PROCESS OF SOUTHEAST EUROPE TO THE EU  
WITH SPECIAL EMPHASIS ON BOSNIA AND HERZEGOVINA"  
18-19 decembar 2014.**



Redni broj	T V R D N J E	1 Netačno	2	3	4 djelim.tačno	5	6	7 potp.tačno	Odgovori	Prosječna vrijednost
1.	Uposlenici imaju jasnu viziju kako će nam inovacija pomoći na tržištu.	0	1	2	9	2	3	3	93	4,65
2.	Imamo etablirane procese koji nam pomažu u razvoju novih proizvoda od ideje do tržišnog lansiranja.	0	2	3	10	2	2	1	82	4,10
3.	Naša organizacijska struktura pomaže da se inovacije dogode i ne guši ih.	0	1	2	12	2	2	1	85	4,25
4.	Jak je naglasak na trening i razvoj uposlenih.	0	1	2	10	3	2	2	91	4,55
5.	Imamo dobar odnos s našim dobavljačima na obostranu korist.	0	0	0	3	3	8	6	117	5,85
6.	Naša inovacijska strategija je jasna i komunicirana svim uposlenima tako da svi znaju koji su ciljevi poboljšanja.	0	0	2	13	1	2	2	89	4,45
7.	Naši inovacijski projekti su obično izvedeni na vrijeme i u okviru planiranog budžeta.	0	0	0	10	2	3	5	103	5,15
8.	Naši uposlenici dobro saraduju i van svog odjela.	0	0	2	10	3	2	3	94	4,70
9.	Odvajamo vrijeme za reviziju naših projekata kako bismo pospjeli uspjeh na slijedećim projektima.	0	0	6	7	1	4	2	89	4,45
10.	Imamo kvalitetna saznanja o potrebama naših klijenata i korisnika.	0	1	4	8	2	3	2	88	4,40
11.	Uposleni znaju koje su naše ključne kompetencije i šta nam daje konkurentsku prednost.	0	0	1	11	2	2	4	97	4,85
12.	Imamo ugrađene efektivne mehanizme kako bi svi uposleni znali šta trebaju naši kupci.	0	0	0	12	2	2	4	98	4,90
13.	Naši uposleni su uključeni u sugeriranje ideja za poboljšanje procesa i proizvoda.	0	0	2	11	2	2	3	93	4,65
14.	Dobro saradujemo s fakultetima i istraživačkim institutima da razvijemo svoje znanje.	2	3	3	8	1	1	2	74	3,70
15.	Učimo iz vlastitih pogrešaka.	0	0	0	10	2	2	6	104	5,20
16.	Gledamo naprijed na strukturirani način (koristeći se tehnikama predviđanja) da pokušamo sagledati buduće prilike i prijetnje.	0	0	4	10	2	1	3	89	4,45
17.	Imamo efektivne mehanizme za upravljanje procesom promjena od ideje do uspješne implementacije.	0	1	4	11	1	2	2	89	4,45
18.	Naša struktura dopušta da brzo donosimo odluke.	0	0	2	11	4	1	2	90	4,50
19.	Zajedno s našim kupcima istražujemo i razvijamo nove koncepte.	0	2	3	10	1	2	2	84	4,20
20.	Sistemski uspoređujemo proizvode i procese s drugim sličnim poduzećima.	0	0	0	12	2	3	3	97	4,85
21.	Naša uprava ima jasnu viziju kako će se naše poduzeće razvijati putem inovacija.	0	0	1	10	2	4	3	98	4,90
22.	Sistemski tražimo ideje za nove proizvode.	0	0	0	11	2	4	3	99	4,95
23.	Komunikacija je efektivna i funkcioniše od vrha prema dole i obratno.	0	0	0	10	3	4	3	100	5,00
24.	Saradujemo s drugim poduzećima u razvoju novih proizvoda i procesa.	0	0	0	9	3	4	4	103	5,15
25.	Sastajemo se i dijelimo iskustva s drugim poduzećima kako bismo učili.	0	1	1	10	2	3	3	94	4,70
26.	Postoji jaka podrška uprave za inovacije.	0	0	2	10	2	3	3	95	4,75
27.	Imamo mehanizme ranog uključivanja svih odjela u razvijanje novih proizvoda/procesa.	0	0	1	11	2	3	3	96	4,80
28.	Naš sistem nagrađivanja potiče inovacije.	3	2	4	6	2	1	2	73	3,65
29.	Razvijamo mrežu s vanjskim specijalistima koji nam mogu pomoći.	0	0	1	11	3	2	3	95	4,75
30.	Dobri smo u prikupljanju i pohranjivanju znanja u poduzeću kako bi i drugi uposlenici imali koristi.	0	0	0	10	3	3	4	101	5,05
31.	Imamo uhodane procese pomoću kojih se identificiraju tehnološke ili tržišne promjene i šta znače za naše poduzeće.	0	0	1	10	3	3	3	97	4,85
32.	Imamo jasan stav odabira u koje ćemo inovacije ulagati.	0	0	2	9	3	3	3	96	4,80
33.	Imamo klimu u poduzeću za nove ideje – uposlenici ne moraju napustiti poduzeće.	3	3	2	6	1	3	2	76	3,80
34.	Komuniciramo s lokalnim i nacionalnim sistemom edukacije kako bismo im najavili kakve vještine trebamo od novih uposlenika.	2	2	2	8	2	2	2	80	4,00
35.	Dobri smo u učenju od drugih poduzeća.	0	0	2	10	1	3	4	97	4,85
36.	Postoji jasna veza između inovacijskih projekata koje poduzimamo i cjelokupne strategije poduzeća.	0	1	1	11	2	2	3	92	4,60
37.	U našem poduzeću postoji dovoljna fleksibilnost da možemo razvijati i projekte za koje je potrebna brzina.	0	0	2	10	2	3	3	95	4,75
38.	Dobro radimo u timovima.	0	0	0	9	3	3	5	104	5,20



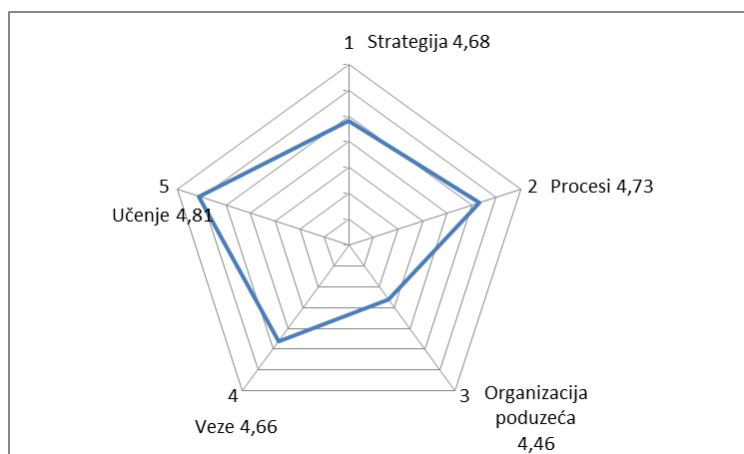


39.	Usko saradujemo sa svojim glavnim korisnicima kako bismo razvili nove proizvode i usluge.	0	0	0	9	2	4	5	105	5,25
40.	Pratimo i kontroliramo naš inovacijski menadžment kako bismo ga još poboljšali.	0	0	1	10	3	3	3	97	4,85

Saberite odgovore na slijedeća pitanja									Ukupno	Podijeliti s 8
Strategija	1	6	11	16	21	26	31	36	37,50	4,68
Procesi	2	7	12	17	22	27	32	37	37,90	4,73
Organizacija poduzeća	3	8	13	18	23	28	33	38	35,75	4,46
Veze	5	10	14	19	24	29	34	39	37,30	4,66
Učenje	4	9	15	20	25	30	35	40	38,50	4,81

<b>Ukupni inovacijski audit</b>	<b>strategija+procesi+organizacija poduzeća+veze+učenje – 23,34</b>	<b>4,66</b>
---------------------------------	---	-------------

Na grafikonu 2 predstavljen je inovacijski potencijal poduzeća u Tuzlanskom kantonu na osnovu tvrdnji ispitanika (srednjih vrijednosti) u tretiranim poduzećima (tabela 2.).



**Grafikon 2. Inovacijski potencijal poduzeća u Tuzlanskom kantonu**

Rezultati istraživanja, odnosno prosječne vrijednosti za pojedine segmente, pokazuju da tretirana poduzeća imaju relativno pozitivne elemente za inovativnost, kao i spoznaju da je inovativnost važna za opstanak poduzeća i da ne zavisi samo od resursa poduzeća nego i od sposobnosti da poduzeće inovira poslovanje funkcionalnim korištenjem znanja, tehnologija i resursa u skladu sa promjenama i zahtjevima na tržištu. Dobri poslovni rezultati su nemogući bez istraživanja i inovacija jer su to uvjeti za ostvarivanje kompetitivne prednosti poduzeća. Istina je da su tretirana poduzeća mala poduzeća, koja imaju do pedeset uposlenika i da nemaju kapaciteta da inoviraju potpuno nove proizvode, ali imaju mnogo modificiranih proizvoda prema željama konzumenata i tržišta. Istraživanje je pokazalo da je najslabija varijabla strukture „organizacija poduzeća“ jer je dobivena prosječna vrijednost 4,46. U inovativnim poduzećima organizaciona struktura pozitivno utiče na inovacije zato što je ta vrsta organizacije na niskom nivou formalizacije, centralizacije i radne specijalizacije, a organska struktura potpomaže fleksibilnost, adaptivnost i unakrsnu razmjenu neophodnu za inovaciju. Drugo, laka dostupnost mnogobrojnim resursima pruža ključne elemente za inovaciju. Menadžerima, kojima su na raspolaganju resursi u optimalnim količinama mogu sebi da dozvole kupovinu inovacija, troškove institucionalizacije inovacija i mogu da podnesu neuspjeh. Rijetka su poduzeća u Tuzlanskom kantonu koja sebi mogu da dozvole takav



„luksuz“ u finansijskom smislu. Treće, frekventna međujedinična komunikacija potpomaže da se sruše barijere za inovacije (Robbins i Coulter, 2005.). Unakrsnofunkcionalni timovi, grupe za posebne zadatke i druge takve organizacione strukture, pomažu interakciju između linija odjeljenja i široko se koriste u inovativnim organizacijama (Huseinagić, 2013.). Četvrto, inovativne organizacije pokušavaju da smanje ekstremni vremenski pritisak na kreativne aktivnosti suprotno onom što zahtijevaju od poslovnog okruženja tipa „mirne vode“ (stabilnog okruženja). Nekad vremenski pritisak može da bude i podsticaj uposlenima da rade više i da se osjećaju više kreativni, međutim istraživanje je pokazalo da je to, u stvari, uzrok njihove manje kreativnosti. Istraživanje je takođe pokazalo da su određene podrške od strane vlasnika, države,... izostale. Misli se na podsticanje sistema nagrađivanja uposlenika za razvoj inovacija (3,65 srednja vrijednost) ne postojanje pozitivne klime za razvoj inovacija, odnosno uposlenici napuštaju poduzeće (3,80, srednja vrijednost). Ono što je jako pozitivno, a što su pokazali i rezultati istraživanja, jeste da je u poduzećima kvalitetno razvijen segment „učenje“ koji je u funkciji podizanja inovacijskog potencijala poduzeća u Tuzlanskom kantonu (srednja vrijednost, 4,81). Uz sve elemente u poduzeću neophodne za inoviranje mora postojati i znanje kako voditi proces inoviranja od same ideje do lansiranja na tržište. Kako se okruženje kontinuirano mijenja, tehnologija napreduje i sam taj proces treba dodatno dinamizirati, tako dolazimo do termina dinamičke sposobnosti inoviranja, što zapravo označava jaku apsorpcijsku sposobnost poduzeća i znanje o vođenju inovacija. Odgovori ispitanika su se kretali u pravcu da njihovo poduzeće pokušava učiti iz svojih inovacijskih projekata kako bi pospješilo svoju tehnološku i menadžersku sposobnost, a učenje se naglašava kao apsolutna nužnost. Ispitanici su svjesni da nije poduzeće to koje uči već njegovi uposlenici i to na način da uposlenici uče ili da se angažiraju novi uposlenici sa specifičnim znanjima.

## 1. Zaključak

Razlika između inovativnih i neinovativnih poduzeća je u tome što je kod inovativnih poduzeća inoviranje sastavni dio poslovne strategije u cilju ostvarivanja i održavanja konkurentne prednosti u poslovanju, a neinovativnim poduzećima inovacija je povremena aktivnost, na koju se usuđuju tek kada su primorani, zbog tehnološkog ili tržišnog zaostajanja u odnosu na konkurenciju. Menadžeri u inovativnim poduzećima brižno procjenjuju raspoložive resurse i potencijalne rizike za realiziranje inovacija. Istraživanje u Tuzlanskom kantonu pokazuje da tu dimenziju prakticiraju menadžeri u manjem kapacitetu. Dobra inovaciona praksa u poduzeću mora da uključi brzo reagiranje na promjene u poslovnom okruženju, upravljanje promjenama koje omogućavaju razvoj ideja, korištenje novih tehnologija i prilika za unaprjeđenje, upotrebu i primjenu ideja koje jačaju kapacitete konkurentne prednosti i kontinuirano unaprjeđenje i primjena vještina i tehnologija za razvoj proizvoda, procesa i usluga. Ukupni učinak inovacijskog potencijala poduzeća u Tuzlanskom kantonu, odnosno Bosne i Hercegovine nije zadovoljavajući. To pokazuje i ovo istraživanje i mjerila Europske ljestvice uspjeha u inoviranju (European Innovation Scoreboard EIS), jer Bosne i Hercegovine nema pomenutih mjerila. Najveći izazovi za naša poduzeća, da bi mogli unaprijediti svoje relativno skromne inovacijske rezultate, su povećanje sudjelovanja u cjeloživotnom učenju, povećanje poslovnih ulaganja u istraživanje i razvoj (tj. investicije privatnog sektora u istraživanje i razvoj), povećanje kapaciteta u smislu rasprostiranja inovacija i pružanje odgovarajuće podrške inovativnim poduzećima s velikim potencijalom rasta. Iz svega navedenog se može zaključiti da jedina ulaganja koja Bosna i Hercegovina može izvršiti u ovim za nju teškim vremenima, vremenima krize, su ona u obrazovanje,



ljudske resurse i inovacije. U 21. stoljeću Bosni i Hercegovini predstoje izazovi na koje Jugoistočna Europa zajedno sa EU mora zajednički odgovoriti.

## Literatura

1. Byrne, J.,A. i ostali, (2002), *How to FixCorporateGovernance*, Business Week, 6. Maj, 2002, (22-28).
2. Dobre, R., (2004), *Inovacije i tehnološke strategije – skripa*, Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment.
3. Đorđević, B., (2003), *Menadžment*, Priština/Blace: Univerzitet u Prištini - Ekonomski fakultet.
4. Huseinagić, E., (2013), *Osnove menadžmenta*, Tuzla: Printcomdoo grafički inženjering.
5. Prester, J., (2010), *Menadžment inovacija*, Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
6. Robbins, S., P. &Coulter, M.,(2005), *Management. 8th Edition*, New Jersey: PrenticeHall,
7. [http://www.gemconsortium.org/assets/uploads/1313079238GEM\\_2010\\_Global\\_Report\\_Rev\\_210111.pdf](http://www.gemconsortium.org/assets/uploads/1313079238GEM_2010_Global_Report_Rev_210111.pdf)
8. Trott, P., (2009), *Innovationmanagement and New ProductDevelopement*, Essex: Pearson Education Limited.
9. OECD (2005) *Guidelines for Collecting and Interpretinginnovation Data – Oslo Manual*,Thirdedition, Organisation for EconomicCo-operation and Development, EuropeanCommissionEurostat.
10. *Politike Europske unije – Istraživanje i inovacije 2014*, Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2014.