

TRENDOVI U RAZVOJU INOVATIVNOG MENADŽMENTA

TRENDS IN INNOVATION MANAGEMENT DEVELOPMENT

Milan Krstić | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd | mykrstic@gmail.com

Ana Skorup | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd | ana.skorup@indmanager.edu.rs

Goran Lapčević | Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | goran.lapcevic@indmanager.edu.rs

Sažetak

U pozadini tehnološkog progresa stoje generacije inovacija. Svaka od njih se realizuje kao proces u kome se najpre rađa ideja o nekoj promeni, potom se promena komercijalizuje, što vodi njenom usvajanju od strane šireg kruga korisnika. Otuda inovativni menadžment, kao skup organizovanih menadžment aktivnosti koji u krajnjem rezultuje inovacijama, dobija na značaju. U ovom radu se ukratko prezentuje sprovedeno teorijsko desktop istraživanje, u cilju utvrđivanja karaktera razvoja inovativnog menadžmenta. Rezultati istraživanja su ukazali da se mogu izdvojiti tri ključne etape u razvoju inovativnog menadžmenta, i to: Inovativni menadžment pojedinačne tehnološke inovacije, Portfolio inovativni menadžment i Totalni inovativni menadžment. Najnovija saznanja na planu inovativnog menadžmenta ukazuju da je potrebno da se revidira i sam koncept inovacije u smislu njegovog sagledavanja kao ekosistema. U radu se ukazuje i na moguće puteve daljeg istraživanja u inovativnom menadžmentu.

Abstract

In the background of technological progress generations of innovation can be found. Each of them is implemented as a process in which the idea of a change is born, and only after that the change is commercialized, this leading to its adoption by a wider range of users. Therefore, innovation management is organized as a set of management activities which results in innovation, thus gaining its importance. This paper briefly presents conducted theoretical desktop research, in order to determine the

character of the innovative management development. The results suggest three key stages in the development of innovation management, namely: Management of individual technological innovation, Portfolio Innovation Management and Total Innovation management. The latest findings in the field of innovation management indicate that it is necessary to revise the concept of innovation in terms of its perception as an ecosystem. The paper points out the possible ways of further research in innovation management.

Ključne reči: istraživanje, tehnološki progres, inovacija, portfolio inovativni menadžment, totalni inovativni menadžment, ekosistem

Keywords: research, technological progress, innovation, portfolio innovation management, total innovation management, innovation ecosystem

1. Uvod

Društveni progres se može definisati kao stvaranje novina koje doprinose boljem životu, drugim rečima, to su pozitivne društvene promene. Društveni progres integriše razvoj u ključnim oblastima društvenog života: tehnološkoj, političkoj, kulturnoj i ekonomskoj oblasti [1]. Tehnološki progres predstavlja stvaranje nove i usavršavanje postojeće tehnike i tehnologije kroz:

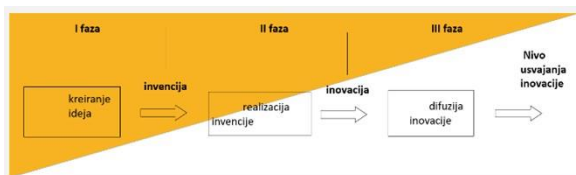
- Uvođenje novih proizvoda
- Poboljšanje kvaliteta proizvoda

- Stvaranje novih sredstava i metoda proizvodnje
- Unapređenje organizacije i upravljanja.

Tehnološki progres se u krajnjem rezultatu manifestuje u civilizacijskim tekovinama, oličenim u upotrebnim predmetima (proizvodima), procesima, organizaciji, artefaktima u svim sferama našeg života, u tom smislu i u domaćinstvu, u industriji, u saobraćaju, u građevinarstvu, u IKT, u obrazovanju, u zdravstvu itd. U osnovi tehnološkog progressa stoje inovacije ili tačnije - generacije inovacija. Stoga su danas industrije zasnovane na inovacijama najbitniji faktor za kreiranje vrednosti i stvaranje konkurentne prednosti.

Inovacija se može shvatiti kao specifičan proces u kome se rađa ideja o potrebi sprovođenja promene, potom se promena sprovodi sve do nivoa njene komercijalizacije, i na kraju usvaja od strane određenog društvenog sistema [2]. U navedenoj interpretaciji, inovacija se može predstaviti i grafički, kao na slici 1.

Prvu fazu inovativnog procesa uvek čini kreiranje ideja, u kojoj do punog izražaja dolaze kreativne sposobnosti izumitelja, osobe ili osoba uključenih u proces. Ulaz u ovu fazu su relevantne informacije, a izlaz je kreirana ideja, koja može biti invencija (izum) ili koncept potencijalne inovacije.



Slika 1. Faze inovativnog procesa (izvor:[2], dopunjeno)

Drugu fazu inovativnog procesa čini komercijalna realizacija kreirane ideje. Ulaz u ovu fazu čini invencija, odnosno koncept, a izlaz iz ove faze je inovacija, odnosno realizovan projekt koji predstavlja komercijalizaciju ideje.

Treću fazu inovativnog procesa čini difuzija inovacije. Ulaz u ovu fazu čini inovacija, a izlaz je dinamika njenog usvajanja izražena nivoom prihvatanja u vremenu, od strane određenog dela društva. [3]

Ali nije svaka inovacija uspešna. Uspešnost inovacija zavisi od više faktora, od kojih se posebno ističe onaj koji se tiče načina kako se upravlja inovacijama. To nas dovodi do inovativnog menadžmenta.

Inovativni menadžment se može definisati kao „aktivna i svesna organizacija, kontrola i izvršenje aktivnosti koje dovode do inovacija“ [4].

Inovativni menadžment nije konstantan, već se razvijao tokom vremena, pre svega pod uticajem promena u okruženju u kome se inovacija odvija.

U ovom radu se ukratko prezentuju rezultati teorijskog istraživanja karaktera razvoja inovativnog menadžmenta. U tom smislu, u istraživanju se pošlo od sledećih pretpostavki:

P1 - inovativni menadžment je, istorijski posmatrano, imao evolutivni razvoj;

P2 – inovativni menadžment je imao više izdvojenih etapa u svom razvoju;

P3 – između pojedinih etapa razvoja postoje veze.

U istraživanju su primenjeni sledeći metodi istraživanja: deskriptivni metod, istorijski metod, komparativni metod, metode analize, metod sinteze i metod deduktivnog zaključivanja.

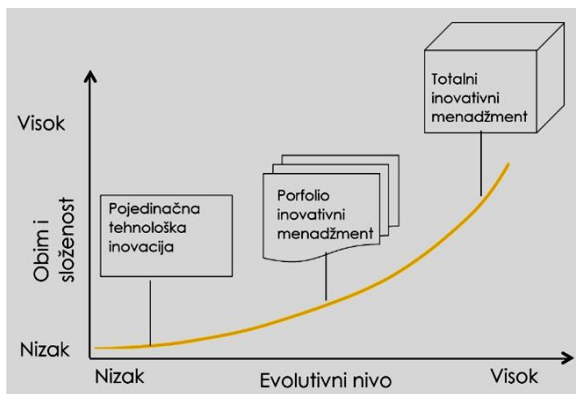
Pregled relevantnih literaturnih izvora ukazao je da postoji više načina interpretiranja inovativnog menadžmenta.

Prema [5], mogu se izdvojiti tri ključne etape u razvoju inovativnog menadžmenta, slika 2, i to:

1. Inovativni menadžment pojedinačne tehnološke inovacije
2. Porfolio inovativni menadžment
3. Totalni inovativni menadžment.

Važno je napomenuti da nova etapa ne isključuje onu prethodnu, naprotiv, svaka nova etapa samo se nadograđuje novim proširenjima u odnosu na prethodnu etapu inovativnog menadžmenta i reprezentuje karakteristike odgovarajućeg inovativnog trenda. Pod trendom [4a] se podrazumevaju "tendencije koje se dešavaju u svetu i koje menjaju našu stvarnost". Trend se može meriti, a otkrivaju ga slabi signali i talasi,

zasnovani na činjenicama, a koji su podržani su podacima.



Slika 2. Evolucija inovativnog menadžmenta (izvor:[5])

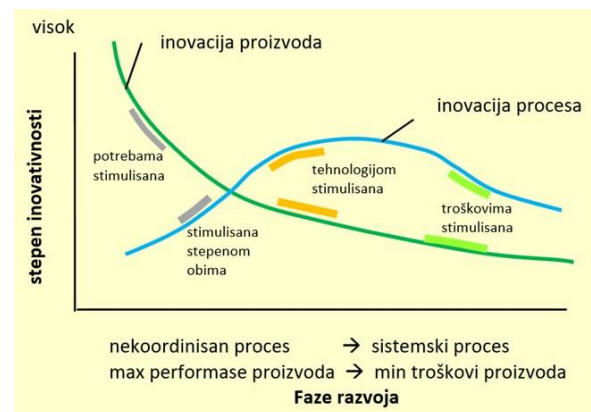
Budući da je u ovom radu fokus upravo na navedenim etapama u razvoju inovativnog menadžmenta, u daljem tekstu će se one i podrobnije razmotriti.

2. Inovativni menadžment pojedinačne tehnološke inovacije

Inovativni menadžment pojedinačne tehnološke inovacije predstavlja dominantnu paradigmu inovativnog menadžmenta sve do 80-ih godina prošlog veka. U okviru ove etape inovativnog menadžmenta, inovacija je centrirana na tradicionalnoj tehnološkoj inovaciji koju reprezentuju inovacija proizvoda i/ili inovacija procesa. Karakteristično za ovu etapu inovativnog menadžmenta je da sve inovativne aktivnosti koje se odvijaju u kompaniji zavise samo od funkcije istraživanja i projektovanja (Research and Development - R&D) i zaposlenih u njima. Glavni izvor inovacija je upravo navedena funkcija, dok se drugi izvori inovacija uglavnom ignorišu. U ovoj etapi dominantni inovativni model inovacija je poznati Dinamički model inovacije proizvoda i procesa, autora Utterback i Abernathi (1975).

Inovacija proizvoda može biti nov ili unapređen proizvod, koji se uvodi kako bi komercijalno ispunio izvesne potrebe korisnika i/ili tržišta. U dinamičkom modelu Utterback i Abernathi, predstavljenom na slici 3, inovacija proizvoda podrazumeva razvoj proizvoda tokom vremena, na predvidljiv način. U početnoj fazi proizvod je uglavnom podstaknut potrebama, najveći

je stepen inovativnosti i inovativni proces je najmanje koordinisan. Kako vreme odmiče, inovativnost monotono opada, a inovativni proces postaje sve više koordinisan i polako prelazi u sistemski proces. U ovoj fazi razvoja proizvoda naglasak je prevashodno na performansama proizvoda. U sledećoj fazi razvoj proizvoda je podstaknut tehnologijom, a naglasak je na raznovrsnosti proizvoda, odnosno razvoju familije proizvoda. U poslednjoj fazi, razvoj proizvoda je podstaknut troškovima, a naglasak je na standardizaciji proizvoda i troškova.



Slika 3. Dinamički model inovacije proizvoda (izvor:[6])

Na ovaj način, razlike u inovativnim obrascima inovacije proizvoda (inovativnom menadžmentu) i tržišnom ponašanju kompanija su izdiferencirale sledeće konkurentske strategije:

Strategija maksimiziranja performansi. Ova strategija podrazumeva da kompanija bude inovativni predvodnik, odnosno prva koja će lansirati nove ili tehnički značajno unapređene proizvode.

Strategija maksimiziranja prodaje. Ova strategija podrazumeva da se kompanija javlja ili kao inovator pratilac, ili kao kompanija koja je u stanju da brzo prilagodi i uvede nove varijacije i funkcije proizvoda, a sve u cilju uvećanja prodaje.

Strategija minimiziranja cene. Ova strategija podrazumeva da se kompanija pojavljuje na tržištu u znatno kasnijim fazama u životnom ciklusu proizvoda sa jednostavnijim i/ili jeftinijim verzijama [6].

Inovacija procesa tiče se unapređenja procesa proizvodnje, koje se sprovodi kroz

promene u njegovim elementima, kao što su: procesna oprema, radna snaga, specifikacija zadatka, materijalni inputi, rad, protok informacija, itd., a koji učestvuju u realizaciji proizvoda ili usluga. U dinamičkom modelu inovacije procesa, predstavljenom na slici 3, evidentno je da inovacija procesa u početku ima nizak stepen inovativnosti i da je stimulirana potrebama. U sledećoj etapi razvoja inovacija procesa u pogledu inovativnosti ima rast i dostiže maksimum, a stimulirana je razvojem tehnologije. U poslednjoj etapi inovacija procesa ima stagnaciju inovativnosti, a stimulirana je troškovima. Inovativni proces se razvija u pravcu rasta produktivnosti, što je rezultat istovremenih i čestih inkrementalnih promena u elementima procesa, odnosno učenja. Ovde se mogu razlučiti tri različite faze razvoja procesa i to: nekoordinisana, segmentirana i sistemska faza procesa.

3. Portfolio inovativni menadžment

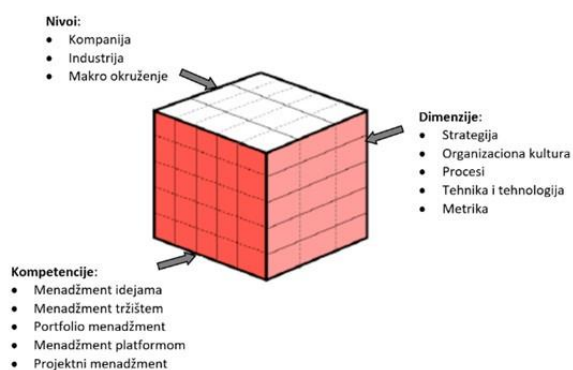
Iz menadžmenta je poznato da se pod portfolio menadžmentom podrazumeva „grupa programa, projekata i drugih povezanih operativnih poslova kojima su određeni prioriteti i koji su implementirani sa ciljem da se realizuju strateški ciljevi kompanije“ [7]. Budući da se u kompanijama po pravilu istovremeno realizuje više inovativnih projekata, nameće se potreba za centralizovanim menadžmentom u pogledu angažovanih resursa (ljudskih, materijalnih i finansijskih). Portfolio menadžment se primenjuje da bi se ostvarila optimizacija istovremene primene resursa, smanjenja rizika, uvećanja koristi i unapređenja performansi kompanije, odnosno ostvarila usklađenost projekata koji se realizuju sa strateškim ciljevima kompanije.

U kontekstu inovativnog menadžmenta, portfolio inovativni menadžment predstavlja nadogradnju na prethodnu etapu razvoja inovativnog menadžmenta i zasniva se na istovremenom upravljanju životnih ciklusa proizvoda. Portfolio inovativni menadžment je danas dominantna paradigma inovativnog menadžmenta, a razvijen je od strane više konsalting kuća za inovativni menadžment, američkih - globalna menadžment konsalting firma A. T. Kearney, Strategic

Innovation Group - SDG, Stanford University, The Center for Innovation Management Studies (CIMS), NC State University's Poole College of Management, kineskih - Institute of Management Science & Strategy of Zhejiang University, i dr. U ovom radu će se neki od navedenih modela inovativnog menadžmenta i detaljnije razmotriti.

3.1 CIMS model inovativnog menadžmenta

CIMS model inovativnog menadžmenta je radni okvir koji opisuje sistematski način razmišljanja o inovativnom menadžmentu koji se sastoji u njegovom dekomponovanju na inovativne elemente koji se mogu naučiti, praktikovati, meriti, i na kraju poboljšati – tj. kojim se može upravljati. CIMS model inovativnog menadžmenta, prikazan na slici 4, integriše tri ključna područja IM i to: kompetencije, dimenzije i nivoe.



Slika 4. CIMS model inovativnog menadžmenta (izvor:[8])

Kompetencije. Identifikuju pet ključnih organizacionih inovativnih kompetencija koje poseduje kompanija, i to: menadžment idejama, menadžment tržištem, portfolio menadžment, menadžment platformom i menadžment projektom. Reprezentuju osnovne mogućnosti za inoviranje kompanije i predstavljaju sklonosti, sposobnost i praksu organizacije u postizanju konkretnih inovativnih ciljeva. [8]

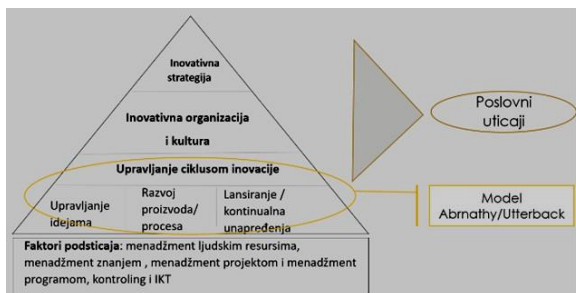
Dimenzije. Svaka kompetencija se deli u pet "dimenzija", i to: strategija, organizacija i kultura, procesi, tehnike i alati, merenje. Dimenzije predstavljaju menadžment aktivnosti koje su neophodne za izgradnju snažne i istrajne menadžment inovativne sposobnosti.

Nivoi. Budući da se inovativni menadžment odvija i izvan granica kompanije, u obzir se moraju uzeti i informacije koje takođe određuju tok inovacija npr. akta učesnika u zajedničkom poduhvatu, politike vlada, akcije novih industrijskih učesnika, itd. Stoga se inovativni menadžment mora razmatrati i sa stanovišta nivoa.

Uzete zajedno, kompetencije, dimenzije i nivoi inovativnog menadžmenta pružaju kompletan i integrisan sistem za pomoć kompanijama da ostvare rezultate na inovativnom planu.

3.2 A. T. Kearney - model inovativnog menadžmenta

A.T. Kearney pristup „kuće inovacija“, slika 5, podrazumeva da su sve relevantne dimenzije inovativnog menadžmenta usmerene na profitabilan rast kompanije.



Slika 5. A.T. Kearney „kuća inovacija“ (izvor:[9])

Relevantne dimenzije inovativnog menadžmenta su sledeće i to [9]:

- inovativna strategija
- organizacija i kultura
- proces u okviru životnog ciklusa inovacija
- faktori podsticaja (menadžment ljudskim resursima, menadžment znanjem, menadžment projektom i menadžment programom, kontroling i IKT).

Inovativna strategija. Element kuće inovacija koji identifikuje inovativne oblasti, one koje najviše obećavaju i u kojima kompanija može ostvariti superiorne stope rasta profita, bilo sa novim, unapređenim ili sa postojećim proizvodima i/ili uslugama na novim tržištima, kao sa novim, ili poboljšanim procesima ili modelom poslovanja.

Inovativna organizacija i kultura. Element kuće inovacija koji treba izgraditi

da podržava inovativnu strategiju, kako bi bio dostignut ciljni rast profita. Stoga kompanija mora imati adekvatnu strukturu koja će joj omogućiti, na primer, da integriše spoljne partnere u svoje razvojne procese, kao i da besprekorno upravljaju procesima razvoja. Inovativna kultura podrazumeva da je kompanija otvorena za nove ideje, bez obzira odakle one dolaze, dok inovativna organizacija podrazumeva da kompanija može da na pravi način transformiše strategiju u realizaciju onih ideja koje najviše obećavaju.

Upravljanje životnim ciklusom inovacije. Element kuće inovacija koji se sastoji od sledećih faza i to: upravljanja idejama, razvoja proizvoda / procesa, kao i lansiranja i kontinualnih unapređenja (inkrementalnih inovacija). U okviru upravljanja životnim ciklusom inovacije postoji više koraka koji omogućavaju kompanijama predvodnicima (vodećim inovatorima) da obezbede ostvarenje profita na kratak rok. Ovaj element kuće inovacija odgovara prethodno razmotrenom modelu Abernthy Utterback.

Faktori podsticaja. Element kuće inovacija koji integriše menadžment ljudskim resursima, menadžment znanjem, menadžment projektom, menadžment programom, kontroling i IKT. Potsticajni faktori bi trebalo da budu dobro usklađeni sa inovativnom strategijom, dobro alocirani u kompaniji i iskorišćeni na pravi način za uspešan inovativni menadžment, kako bi se potencijal rasta usled inovacije iskoristio u potpunosti.

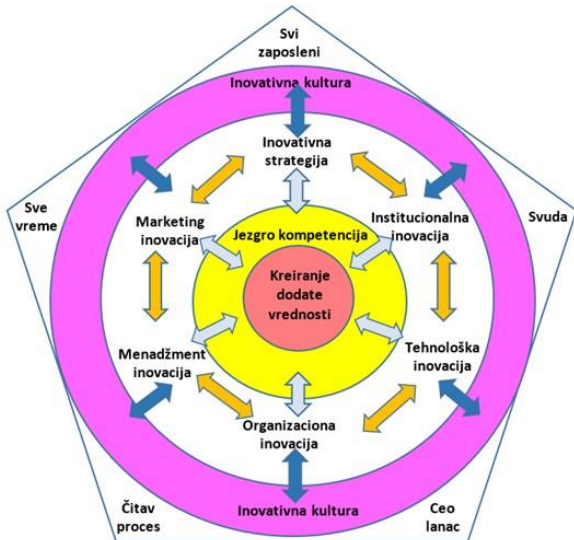
Navedene četiri dimenzije inovativnog menadžmenta usmerene su na povećanje inovativnih i poslovnih performansi kompanije i mogu dovesti do njenog profitabilnog rasta [9].

4. Totalni inovativni menadžment

Termin totalni inovativni menadžment je uveden po analogiji sa sličnim terminima koji su uvedeni u menadžmentu, kao što su: TQM – Total Quality Management; TPM – Total Productive Maintenance; TCM – Total Communication Marketing, u tom smislu i TIM – Total Innovation Management.

Totalni inovativni menadžment je sledeća etapa u razvoju inovativnog menadžmenta i predstavlja dalju nadogradnju Portfolio inovativnog menadžmenta.

Model totalnog inovativnog menadžmenta (TIM) prezentovan je na slici 6.



Slika 6. Model TIM (izvor:[10])

Ključni dimenzije TIM su prema [5]:

- Inovativna strategija
- Inovativna kultura
- Tehnološka inovacija
- Marketing inovacija
- Organizaciona inovacija
- Inoviranje svuda i sve vreme
- Inoviranje od strane svih zaposlenih.

Inovativna strategija je dimenzija TIM kompanije koja funkcioniše kao nacrt. Stoga bi ona trebalo da bude relativno stabilna, ali sa izvesnim elementima fleksibilnosti, zbog neizvesnog eksternog i internog okruženja. Inovativna strategija kompanije trebalo bi da odražava dinamičku ravnotežu sa jedne strane potreba, a sa druge strane i mogućnosti kompanije za duži vremenski period.

Inovativna kultura je dimenzija TIM kompanije i tiče se stavova, mišljenja i zajedničkih verovanja u kompaniji, ali i inovativnog promišljanja, koje je preduslov za sprovođenje inovacija. Inovativna kultura je ključni faktor koji utiče na efikasno i kontinuirano inoviranje u kompaniji, jer bi ona trebalo da ohrabruje inovacije (kao što to društvena kultura čini kada su umetnici u pitanju). Inovativna kultura obuhvata inovativno razmišljanje, podsticanje inovacija i

tolerisanja eventualnih inovativnih propusta (neuspeha).

Tehnološka inovacija je dimenzija TIM kompanije i podrazumeva inovacije proizvoda i/ili usluga i inovacije procesa (u skladu sa modelom Abernathy Utterback). Tehnološka inovacija je sa jedne strane ključni izvor za kompaniju, na kome ona kumulira i gradi svoje jezgro kompetencija, i shodno tome može da ostvaruje održivu konkurentsku prednost, a sa druge strane ključ i osnova za izgradnju TIM.

Marketinška inovacija je dimenzija TIM kompanije i tiče se: inovacije kanala marketinga; inovacije načina plasiranja proizvoda i usluga; inovacije u stvaranju novih tržišta; Inovacije novog načina oglašavanja, brendiranja i predstavljanja proizvoda i kompanije.

Organizaciona inovacija je dimenzija TIM kompanije koja se tiče strukture kompanije. Iskustvo je pokazalo da sa starenjem kompanije dolazi do birokratizacije organizacije, odnosno do rasta tradicionalne menadžment piramidalne strukture, što vodi uvećanju broja zaposlenih, a što snižava efikasnost i usporava brzinu odziva kompanije do pomanjkanja inovativnosti. Odatle je evidentno da parametri organizacione strukture utiču na inovativne performanse i konkurentnost kompanije. Stoga je veoma važno da kompanija kroz organizacionu inovaciju kontinuirano prilagođava svoju organizacionu strukturu aktuelnim zahtevima inovacije, kao što su fiksna, fleksibilna, ad hock, projektna, matična i druge organizacione strukture.

Inoviranje sve vreme i svuda je dimenzija TIM kompanije. Inoviranje sve vreme je potrebno, budući da konkurencija uslovljava brz odgovor, što od kompanije zahteva da inovacija mora da bude dostupna sve vreme, kao i da nikad ne prestaje. To pretpostavlja inoviranje 24/7 (inoviranje 24 sata tokom dana 7 dana u nedelji). Inoviranje svuda postaje moguće zahvaljujući razvoju IKT. Sa povećanjem raznovrsnih i individualizovanih zahteva kupaca (na primer, kastomizacija proizvoda), inovacija više nije samo zadatak funkcije istraživanja projektovanja (Research & Development - R&D), već svih procesa u kompaniji. Pored toga, budući da granice

mnogih kompanija prelaze nacionalne granice, onda inoviranje kod takvih kompanija treba da se odvija kroz sve procese, sva odeljenja, širom sveta (inovacije svuda).

Inoviranje od strane svih zaposlenih je dimenzija TIM kompanije i jednako je obaveza svih zaposlenih. Za sprovođenje inovacija u bilo kom trenutku i na bilo kom mestu, neophodno je da svi zaposleni unutar i izvan kompanije učestvuju u inoviranju. Ovde je polazna pretpostavka da svako može biti kreativan u manjoj ili većoj meri. Kreativnost svih zaposlenih u kompaniji predstavlja konkurentnu prednost i najveći inovativni resurs kompanije, drugim rečima TIM zahteva univerzalnu posvećenost i učešće svih zaposlenih u inovacijama. Na taj način inovacija nije više privilegija osoblja R&D, već je način ponašanja svih zaposlenih (u marketingu i prodaji, proizvodnji, projektovanju i razvoju, korisničkom servisu, administraciji i finansijama, održavanju, transportu, skladištenju, itd.).

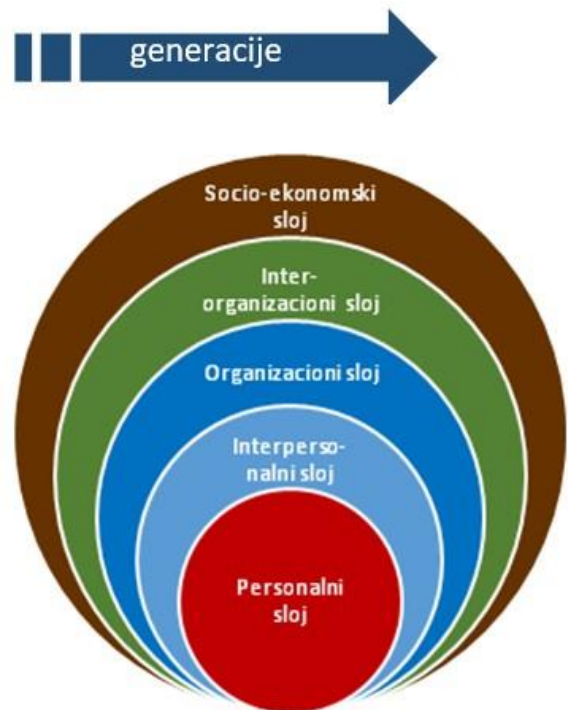
5. Diskusija

U prethodnim poglavljima prezentovani su rezultati teorijskog istraživanja na temu evolutivnog razvoja inovativnog menadžmenta. Međutim, da bi se stekla celovita slika prezentovanog evolutivnog razvoja TIM, potrebno je da se revidira i sam koncept inovacije u skladu sa najnovijim saznanjima, pristupom koji inovacije posmatra kao ekosistem. Na osnovu Teorije ekološkog sistema (TES) „ekološki pristup je proučavanje odnosa između čoveka i njegovog okruženja i sa drugim saradnicima unutar okruženja“ [11]. U tom smilu, na slici 7 predstavljen je Ekološki inovativni sistem.

Ekološki inovativni sistem je izgrađen na principu šupljih drvenih lutki - “babuški”, gde svaka lutka reprezentuje jedan inovativni sloj. Ovde se mogu identifikovati sledeći slojevi:

1. Personalni sloj. Tiče se personalnih karakteristika koje mogu da pomažu ili inhibiraju inovativnost osobe. Ovde je od značaja razvoj osobe u pogledu znanja, veština i kompetencija kroz obrazovanje,

kao i specifičnu obuku za inovativni menadžment.



Slika 7. Model Ekološkog inovativnog sistema (izvor:[11])

2. Interpersonalni sloj. Tiče se sposobnosti timova ili radnih grupa. Ovde je od značaja razvoj atributa međuljudskih odnosa, kao što su empatija, komunikativnost i sl. Integriše socijalne mreže, zajedničke prakse i lične kontakte, unutar i izvan kompanije.

3. Organizacioni sloj. Tiče se organizacionih karakteristika, kao što su: organizaciona kultura, organizaciona klima, inovativni menadžment.

4. Inter-organizacioni sloj. Tiče se interakcije kompanije sa konkurentima, akademskim ustanovama, državnim organima, kao i formalnim i neformalnim mrežama kompanija, kao što su klasteri, parkovi i sl.

5. Socio-ekonomski sloj. Tiče se inovativne politike na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i nadnacionalnom nivou. Npr. ključni inovativni indikatori i sl.

6. Zaključak

U ovom radu su ukratko prezentovani rezultati teorijskog istraživanja karaktera

razvoja inovativnog menadžmenta. Rezultati istraživanja su potvrdili valjanost svih pretpostavki uvedenih na početku samog istraživanja. Naime, potvrđeno je da je razvoj inovativnog menadžmenta bio evolutivnog karaktera (P1), u okviru koga se mogu izdvojiti tri ključne etape inovativnog menadžmenta, odnosno pojedinačne tehnološke inovacije, Portfolio inovativni menadžment, Totalni inovativni menadžment (P2), kao i da između pojedinih etapa razvoja postoje veze (P3). Najnovija saznanja na planu inovativnog menadžmenta ukazuju da je potrebno je da se revidira i sam koncept inovacije, u smislu njegovog sagledavanja kao ekosistema. U ovom momentu se u inovativnom menadžmentu kao aktuelno za dalje istraživanje sagledava pitanje razrade primene Totalnog inovativnog menadžmenta u kontekstu ekosistema u MSP.

Bibliografija

1. WP,2017, pristupljeno 16.02.2016. , https://sh.wikipedia.org/wiki/Dru%C5%A1tveni_rast,_razvoj_i_progres,
2. Krstić, M. (2013). Upravljanje inovacijama. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.
3. Krstić M., Skorup A., Stanje i perspektive razvoja kreativne industrije Srbije, Konferencija EEE-2016, Beograd.
4. Hajikarimi A., Hamidizadeh M., Jazani N., 2013, A Comprehensive Systemic Model of Innovation Management: Total Innovation Management (TIM), INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, Institute of Interdisciplinary Business Research , JANUARY 2013 VOL 4, NO 9, ijcrb.webs.com.
- 4a. Benammar K., Menno van Dijk, Wolfe, 2014., The Golden Opportunity of Paradigm Shifts, <http://www.thnk.org/insights/the-golden-opportunity-of-paradigm-shifts/>
5. Zhirong Y., Gang Z., Zhangshu X., 2003, Total Innovation Management: A New Emerging Paradigm of Innovation Management, Engineering Management Conference, 2003. IEMC '03. Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change.
6. Utterback J., Abernathy, 1975, A Dynamic Model of Process and Product Innovation, OMEGA, The Int. JI of Mgrnt Sci.,Vol. 3, No.6, 1975, Pergamon Press Printed in Great Britain, (Received December 19 4; in revised form May 1975)
7. PMS, 2017., pristupljeno 21.2.2017., <http://project-management-srbija.com/kursevi/portfolio-menadzment-upravljanje-porfeljom-projekata>.
8. Mugge C. P., 2006, CIMS Innovation Management Framework: A model for managers who want to grow their business, <https://cims.ncsu.edu/about-cims/>.
9. INN, 2008., Insights on Innovation Management, in Europe, Tangible results from IMP³rove, Europe INNOVA paper N° 10, European Commission, Directorate-General For Enterprise And Industry.
10. Xu Q., , Gang Zheng G. , et al., 2002., Towards Capability-based Total Innovation Management (TiM): The Emerging New Trend of Innovation Management - A Case Study of Haier Group, ISMOTBICMIT02 Proceedings. Zhejiang Univ. Press , 2002.
11. Curley M., Donnellan B., Costello G.J., Innovation Ecosystems: A Conceptual Framework, 2013. 'Innovation ecosystems: a conceptual framework' In: B. SALMELIN. eds. Open Innovation Yearbook 2013. Luxembourg: European Commission, pp.18-29. <http://cual.openrepository.com/cual/handle/10759/346694>.

Istorija rada:

Rad primljen: 14.04.2017.

Prva revizija: 09.06.2017.

Prihvaćen: 16.06.2017.