



Vodič za preduzeća

Utvrđivanje inovacionih potreba i definisanje inovacionih prioriteta



Projekat finansira
Evropska unija

Projekat sprovodi:

GFA
Consulting Group



Sadržaj

Uvod	3
1 Osnovna razlika između inovacije i invencije	4
2 Poslovne inovacije	7
3 Osnove dobre inovacione prakse	11
4 U kojim oblastima poslovanja se nalazi prostor za inovacije?	14
5 Razmatranje ideja i određivanje inovacionih prioriteta	17
6 Oblasti inoviranja u preduzeću	20
Dodatak	23

Uvod

Vodič za preduzeća “Utvrđivanje inovacionih potreba i definisanje inovacionih prioriteta” je pripremljen u okviru Programa integrisane podrške inovacijama (IISP), koji je finansiran iz sredstava Evropske unije i realizovan uz podršku Ministarstva privrede, Nacionalne agencije za regionalni razvoj i Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja. Vodič je kreiran na osnovu iskustva projektnog tima u pružanju konsultantske pomoći preduzećima koja su učestvovala na IISP treningu za unapređenje inovacija. Sastavni je deo IISP priručnika za unapređenje inovacija, a namenjen je malim i srednjim preduzećima koja nisu završila obuku za unapređenje inovacija, kao vodič kroz proces identifikovanja inovacionih potreba i definisanja inovacionih prioriteta, u cilju podsticanja i uspešnog realizovanja inovativnih aktivnosti.

Priručnik sadrži pet vodiča i radnu svesku sa praktičnim savetima koji preduzećima, koja žele da unaprede svoje inovativne aktivnosti, mogu pomoći u planiranju i sprovođenju inovacionih projekata:

- Vodič “Utvrđivanje inovacionih potreba i definisanje inovacionih prioriteta”
- Vodič “Nove marketing mogućnosti: razumevanje tržišta i kupaca”
- Vodič “Razvoj i pozicioniranje proizvoda”
- Vodič “Razvoj postojećih i uvođenje novih procesa”
- Vodič “Put ka kupcima: definisanje strategije i poslovnih partnera”
- Radna sveska

1 Osnovna razlika između inovacije i invencije

Inoviranje je jedan od ključnih preduslova za uspešno poslovanje preduzeća i odnosi se na efikasnu primenu novih ideja kako za započinjanje poslovnih aktivnosti, tako i za unapređenje postojećih poslovnih poduhvata. U interesu svakog preduzeća je da prepoznavanjem tržišnih prilika i realizovanjem inovativnih aktivnosti, unapredi svoje poslovanje i tako ostvari konkurentsku prednost i dugoročnu profitabilnost.

Osnovna karakteristika inovativne kompanije je odsustvo straha od promena odnosno unapređenje poslovanja u skladu sa potrebama kupaca i promenama na tržištu. Međutim, za mnoga preduzeća inovacija je isključivo sinonim za razvoj novog proizvoda ili aktivnost istraživanja i razvoja. Ovako shvatanje inovacija dovodi do toga da preduzeća u istom industrijskom sektoru realizuju i unapređuju poslovne aktivnosti na sličan način i time umanjuju svoju konkurentsku prednost. Uvođenje inovacija u poslovanje obuhvata čitav spektar aktivnosti, koje tokom inovacionog procesa dovode do dugoročnog poslovnog uspeha odnosno stvaranja vrednosti za preduzeće i potrošača.

Zbog velikog broja definicija, različitih pristupa i objašnjenja, pojam inovacija se često izjednačava sa terminima invencija, tehničko-tehnološka inovacija i poslovna inovacija. Upravo zbog toga je važno naglasiti razliku između invencije i inovacije.

Invencija je originalna ideja, koncept ili metod za novi proizvod, uslugu ili proces. Rezultat je istraživanja ili kreativnosti, a može da obuhvati otkriće, izum, dizajn ili model za razvoj novog proizvoda ili procesa. To je originalna i jedinstvena ideja koja mora da prođe kroz ceo inovacioni proces da bi se komercijalizovala odnosno pojavila na tržištu u vidu proizvoda ili usluge.

Inovacija je uspešno korišćenje i komercijalna primena ideje odnosno proces konvertovanja ideje uvođenjem na tržište novog ili značajno poboljšanog proizvoda, usluge i procesa u poslovanju primenom nove tehnologije, znanja, opreme, metoda proizvodnje. Dok je invencija proces stvaranja nove ideje, inovacija je primena novog načina na koji se nešto radi – novog za određeno preduzeće u cilju ostvarivanja konkurentске prednosti. Između invencije i inovacije postoji određeni vremenski period kako bi se ispunili uslovi neophodni za komercijalizaciju ideje, tj. uspešnu primenu ideje u praksi.

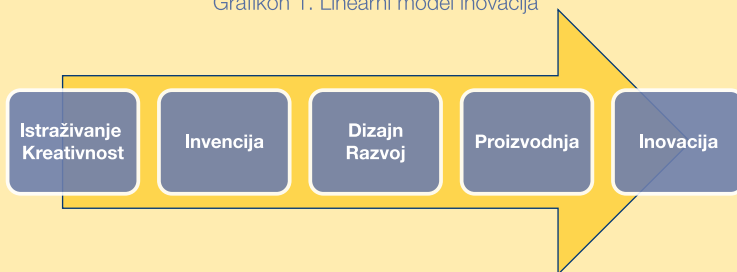
Inovacija je vrlo širok koncept koji, zavisno od aspekta posmatranja, može da obuhvati tehničko-tehnološke inovacije (novi proizvod, usluga, proces, tehnologija nastala primenom sopstvenih

ili tuđih rezultata istraživanja, kroz sopstveni koncept, ideju ili metod za njeno realizovanje i plasiranje na tržište) i poslovne inovacije (inoviranje bilo kog aspekta poslovanja). S obzirom na to da za realizovanje tehničko-tehnološke inovacije mogu biti potrebna značajna finansijska sredstva, mnoga preduzeća smatraju da su inovacije rezervisane samo za razvijene, uspešne ili kompanije iz tzv. „inovativnih sektora“, kao što su npr. informacione tehnologije.

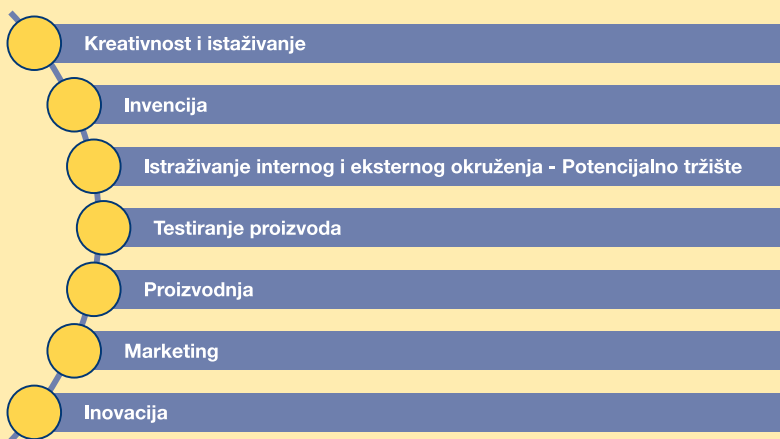
Inovacije se mogu sprovesti u svakoj organizaciji i sektoru, a osnovni faktori koji utiču na stepen inovativnosti preduzeća su specifično konkurentsko okruženje u industrijskom sektoru u kojem posluje i spremnost za inovativnost.

Inovacioni proces je put od invencije do inovacije odnosno put od ideje ili rezultata istraživanja do inovacije. Sa aspekta kompanije postoje dva osnovna modela procesa inovacija: Linearni model inovacija (izdvojene faze između kojih ne postoji povratna sprega) i Lančani model inovacija (uspostavljanje veze i povratnih sprega između faza inovacionog procesa - inovacija se posmatra kroz interakciju između mogućnosti na strani tržišta i znanja i sposobnosti na strani preduzeća).

Grafikon 1. Linearni model inovacija



Grafikon 2. Lančani model inovacija



Inovacije, sa aspekta potrošača, prema stepenu novine mogu biti inkrementalne - stalna, mala poboljšanja postojećih proizvoda, usluga ili procesa i radikalne inovacije - suštinske promene najčešće u vidu aktivnosti koje dovode do novih proizvoda, usluga i procesa.

Inovacija, sa aspekta tržišta, može biti podstaknuta od strane tražnje ili strane ponude.

Inovacija podstaknuta od strane tražnje – identifikovanje potreba potrošača i kreiranje novih ili unapređenje postojećih proizvoda i usluga. Ova vrsta inovacije donosi manji rizik i stabilnije prihode za preduzeće.

Inovacija podstaknuta od strane ponude – preduzeće uvodi inovacije u skladu sa svojim potrebama, što može doneti znatno veći rizik, ali i profit ukoliko tržište prihvati novi proizvod ili uslugu.

Poslovne inovacije **2**

Poslovni uspeh preduzeća ne zavisi isključivo od veličine kompanije i resursa kojima raspolaže, već i od sposobnosti da inovira poslovanje funkcionalnim korišćenjem znanja, tehnologija i resursa u skladu sa promenama na tržištu. U skladu sa tim, poslovna inovacija je stvaranje bitne nove vrednosti za potrošača i kompaniju, unapređenjem jednog ili više segmenata poslovanja, uspešnom primenom znanja ili tehnologije, na nov način ili sa novom svrhom.

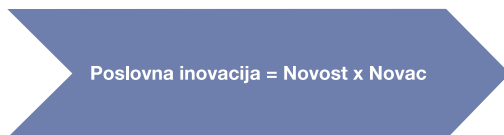
Cilj poslovne inovacije je stvaranje koristi za kompaniju i potrošača odnosno zadovoljavanje potreba potrošača i ostvarivanje kompetitivne prednosti kompanije. Poslovna inovacija se ne odnosi isključivo na osmišljavanje novih ideja, već i na profitabilno korišćenje uočenih poslovnih prilika. Ona podrazumeva inoviranje bilo kog aspekta poslovanja: razvoj novih i/ili unapređenje postojećih proizvoda, usluga, procesa i organizacije rada, dizajna proizvoda, pozicioniranja na tržištu i sl.

Poslovna inovacija je uvođenje promena u postojeću poslovnu praksu kroz:

- uvođenje novih ili unapređenje postojećih proizvoda i usluga radi prilagođavanja izmenjenim očekivanjima, zahtevima i potrebama potrošača;
- dodavanje vrednosti postojećim proizvodima i uslugama radi izdvajanja (diferencijacije) od konkurencije;
- unapređenje postojećih ili uvođenje novih poslovnih procesa radi uvećanja efikasnosti i produktivnosti poslovanja;
- uvođenje ili izmena poslovnih procesa radi proširenja i unapređenja kvaliteta postojeće ponude proizvoda i usluga.

Poslovna inovacija obuhvata širok dijapazon promena, od malih (inkrementalnih) unapređenja do velikih (radikalnih) promena. Primenjene ideje ne moraju biti revolucionarne i po prvi put prisutne u lokalnoj ili svetskoj praksi poslovanja. Bitna karakteristika poslovnih inovacija i jeste to što je neka novost primenjena u određenom preduzeću. Inovacija je novost za firmu, ne nužno i za svet.

Proces poslovne inovacije (PI) može biti prikazan formulom:



Sa aspekta kompanije reč je o uvođenju novine u poslovanje (novost) i ostvarivanje profita (novac). Dok sa aspekta potrošača, novac u formuli predstavlja vrednost za kupca. Kada uvedena inovacija nema vrednost za kupca (npr. kvalitetniji proizvod, efikasniju uslugu, i sl.), ne može se očekivati ni da će izabrati proizvod/uslugu kompanije odnosno biti spreman da uloži sredstva (novac).

Da bi poslovne inovacije bile uspešne veoma je važno da se prilikom planiranja i realizacije uzme u obzir celokupno poslovanje preduzeća. Poslovna inovacija je svaka aktivnost ili mera kojom se smanjuju inputi (količina resursa koji se ulažu), povećava produktivnost (bolje iskorišćavanje vremena) i unapređuje kvalitet proizvoda ili usluge, kako bi se zadovoljile potrebe potrošača i ostvario profit. One su preduzeću potrebne ne samo da bi se razvio novi proizvod ili usluga, već da bi se obezbedio rast i razvoj u skladu sa trendovima u industrijskoj grani u kojoj posluje i zahtevima tržišta.

Grafikon 3. Interaktivni model poslovnih inovacija



Interaktivni model poslovnih inovacija je zasnovan na principima strateškog menadžmenta, tako da je prilikom planiranja, realizovanja i upravljanja poslovnim inovacijama neophodno uzeti u obzir resurse kojima kompanija raspolaže i okruženje u kojem posluje (dostignuća nauke i tehnologije, potrebe kupaca, aktivnosti konkurencije).

Poboljšanja, koja mogu biti postepena ili brza, zavise od različitih faktora od kojih su najznačajniji:

- karakteristike promena koje preduzeće želi da ostvari
- dostupnost resursa da promene realizuje u kratkom roku
- stepen promene procesa (npr. proizvodnih) tokom uvođenja inovacija

Iako uvođenje inovacija podrazumeva postojanje rizika, koristi koje od njih dolaze su višestruke. Primena poslovnih inovacija može da dovede do:

- smanjenja troškova poslovanja (npr. kroz umanjene i bolju iskorisćenost otpada)
- uvećanja profita (kroz paralelni rast prihoda i smanjenje troškova)
- povećanja prihoda i obrta kapitala (plasmanom novih proizvoda i usluga)
- uvećanja produktivnosti (kroz unapređenje poslovnih procesa)
- unapređenja konkurentnosti preduzeća (dodavanjem vrednosti postojećim proizvodima i uslugama)
- izgradnje brenda
- poboljšanja dizajna, kvaliteta i karakteristika proizvoda
- proširenja ponude proizvoda i usluga
- uspostavljanja novih partnerstava i poslovne saradnje
- bržeg odgovora na promenjene zahteve kupaca
- funkcionalniju povezanost sa dobavljačima i kupcima

Preduzeća koja ne inoviraju rizikuju:

- preuzimanje klijenata/potrošača od strane konkurencije
- smanjenje produktivnosti i efikasnosti
- odlazak ključnih kadrova
- drastično smanjenje profita
- gubitak tržišne pozicije

Zašto preduzeća loše posluju?

Rezultati brojnih istraživanja pokazuju da su osnovni razlozi lošeg poslovanja preduzeća:

- 82%: neadekvatno upravljanje tokovima gotovine
- 79%: neadekvatan iznos početnog kapitala
- 78%: nepotpuno istraživanje tržišta i planiranje poslovanja
- 73%: nerealna očekivanja u vezi prodajnih rezultata
- 77%: nedosledna cenovna politika
- 70%: neidentifikovanje poslovnih problema i korišćenje pomoći stručnih lica/organizacija
- 64%: nerazumevanje važnosti promocije
- 63%: nedovoljno poslovno iskustvo
- 58%: nedelegiranje odgovornosti
- 56%: zapošljavanje neadekvatnog kadra
- 55%: nerazumevanje poslovanja konkurencije
- 47%: oslanjanje na jednog klijenta

Osnove dobre inovacione prakse

3

Ključna razlika između inovativnih i neinovativnih kompanija je u tome što je za prve inoviranje sastavni deo poslovne strategije, u cilju ostvarivanja i održavanja konkurentske prednosti u poslovanju. Dok je za druge povremena aktivnost, na koju se odvažuju tek kada su primorani zbog tehnološkog i/ili tržišnog zaostajanja u odnosu na konkurenciju. Rukovodioci u inovativnom preduzeću pažljivo procenjuju raspoložive resurse i potencijalne rizike za realizovanje inovacija. Praksa pokazuje da inovativna preduzeća, sa prihodima koji su uglavnom generisani od proizvoda mlađih od pet godina, imaju profitnu stopu koja je četiri puta veća od neinovativnih preduzeća.

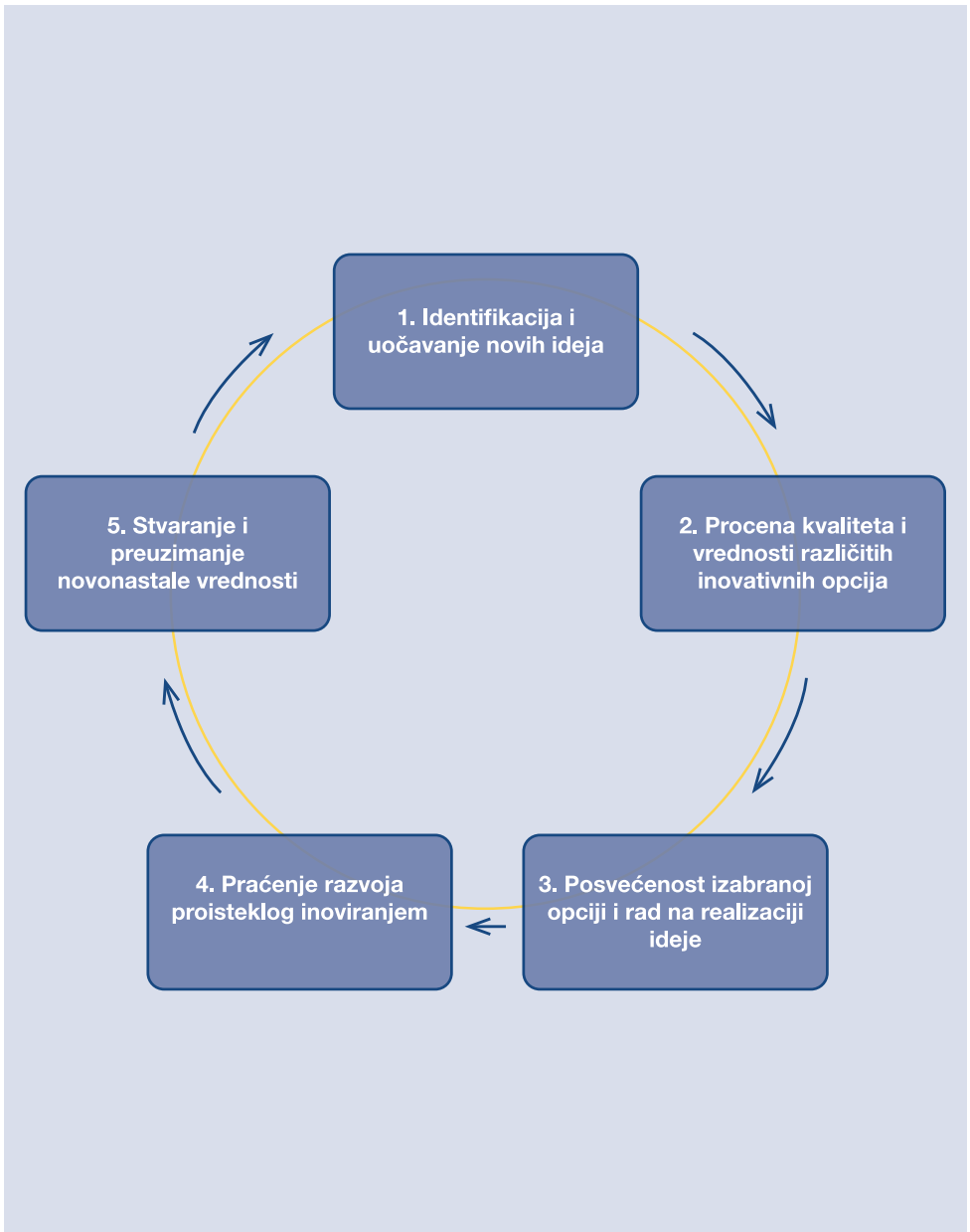
Dobra inovaciona praksa u preduzeću uključuje:

- Brzo reagovanje na promene u poslovnom okruženju;
- Upravljanje promenama koje omogućavaju razvoj ideja, korišćenje novih tehnologija i prilika za poboljšanja;
- Upotrebu i primenu ideja koje jačaju konkurentsku prednost;
- Konstantno unapređenje i primena veština i tehnologija za razvoj proizvoda, procesa i usluga.

Osnovni elementi dobre inovacione prakse:

- **Novo ideje** - novi pogled na rešavanje problema i iskorišćavanje poslovne prilike.
- **Ljudi** - nema inovacija bez aktivnosti zaposlenih, najčešće organizovanih kao timovi koji saraduju na zajedničkom projektu.
- **Primena** - inovacija podrazumeva da je ideja pretvorena u akciju koja stvara novu vrednost (novi proizvod, proces, uslugu, distributivni kanal, sistem).
- **Kreiranje vrednosti** - svrha inovacije je da stvori novu vrednost za klijenta (internog i eksternog), organizaciju, zajednicu, ciljne grupe.

Grafikon 4. Osnovne faze inovacionog procesa:



Poslovna inovacija je proces koji počinje nastankom ideje koju preduzeće razmatra pre nego što je usvoji, uzimajući u obzir sve aspekte poslovanja. Inspiracija za inovativne ideje može doći kako iz preduzeća, tako i izvan (od kupaca, dobavljača, tehnoloških unapređenja, rezultata akademskih istraživanja, preuzimanja dobre prakse iz druge industrijske grane i sl.). Ukoliko menadžment preduzeća proceni da je reč o perspektivnoj ideji, započinje faza njenog razvoja i definisanja predloga za realizaciju ideje. Nakon procene predloga i utvrđivanja da realizacija doprinosi stvaranju vrednosti za organizaciju i potrošače, pristupa se pronalaženju najefikasnijeg načina realizovanja i finansiranja predloga. Cilj inovacionog procesa je rezultat koji će istovremeno zadovoljiti potrebe potrošača i doneti kompaniji konkurentsku prednost i profit.

Nekoliko ideja za podsticanje atmosfere koja podržava inovacije u preduzeću:

- **Razmenite informacije:** poslovanje je uspešnije ukoliko zaposleni znaju i razumeju ono što rukovodstvo preduzeća zna o stanju na tržištu, klijentima i konkurenciji.
- **Podržite davanje ideja:** da bi zaposleni slobodno iznosili svoje ideje o mogućim promenama, oni treba da znaju da neće biti izvrgnuti kritici ili ismejavanju. Ideje se, takođe, mogu prikupljati na radionicama i putem “kutija za predloge” ili e-mail adrese - ideje@xxxx.rs.
- **Uključite sve zaposlene:** pobednička ideja može doći od bilo koga unutar organizacije.
- **Nagradite uspeh:** ponudite finansijski podsticaj za iznošenje ideja koje donose finansijsku korist.
- **Preuzmite rizik:** nemoguće je inovirati bez rizika. Ukoliko projekat ne donese željene rezultate, ne krivite onoga ko je izneo ideju. Ukoliko to budete činili, zaposleni će prestati da ih iznose.

“Ukoliko neko smatra da nikada u svom životu nije napravio grešku, to znači da nikada nije ni probao da uradi nešto novo.”

Albert Ajnštajn

4 U kojim oblastima poslovanja se nalazi prostor za inovacije?

Preduzeća mogu uvesti inovacije u jedan ili više segmenata poslovanja. Realizovanje inovacione aktivnosti treba da bude u skladu sa poslovnom strategijom preduzeća i raspoloživim resursima. Kako bi menadžment preduzeća identifikovao oblast poslovanja u kojem se nalazi prostor za inovacije, analizirao inovacioni predlog i u skladu sa tim procenio inovacioni potencijal poslovanja, može da koristi različite kriterijume i upravljačke alate.

Analizom poslovanja preduzeće može da identifikuje u kom segmentu poslovanja će unapređenje imati uticaj na poslovanje u celini. Za većinu kompanija prioritetni prostor za inovacije je najčešće u sferi poslovnog upravljanja, a onda u sferi poslovnih aktivnosti (istraživanje, proizvodnja i marketing). Uvođenje novina podrazumeva razmatranje rizika (na tržištu i unutar preduzeća) i znanje na šta preduzeće može da se osloni (jake strane i prednosti koje može da iskoristi).

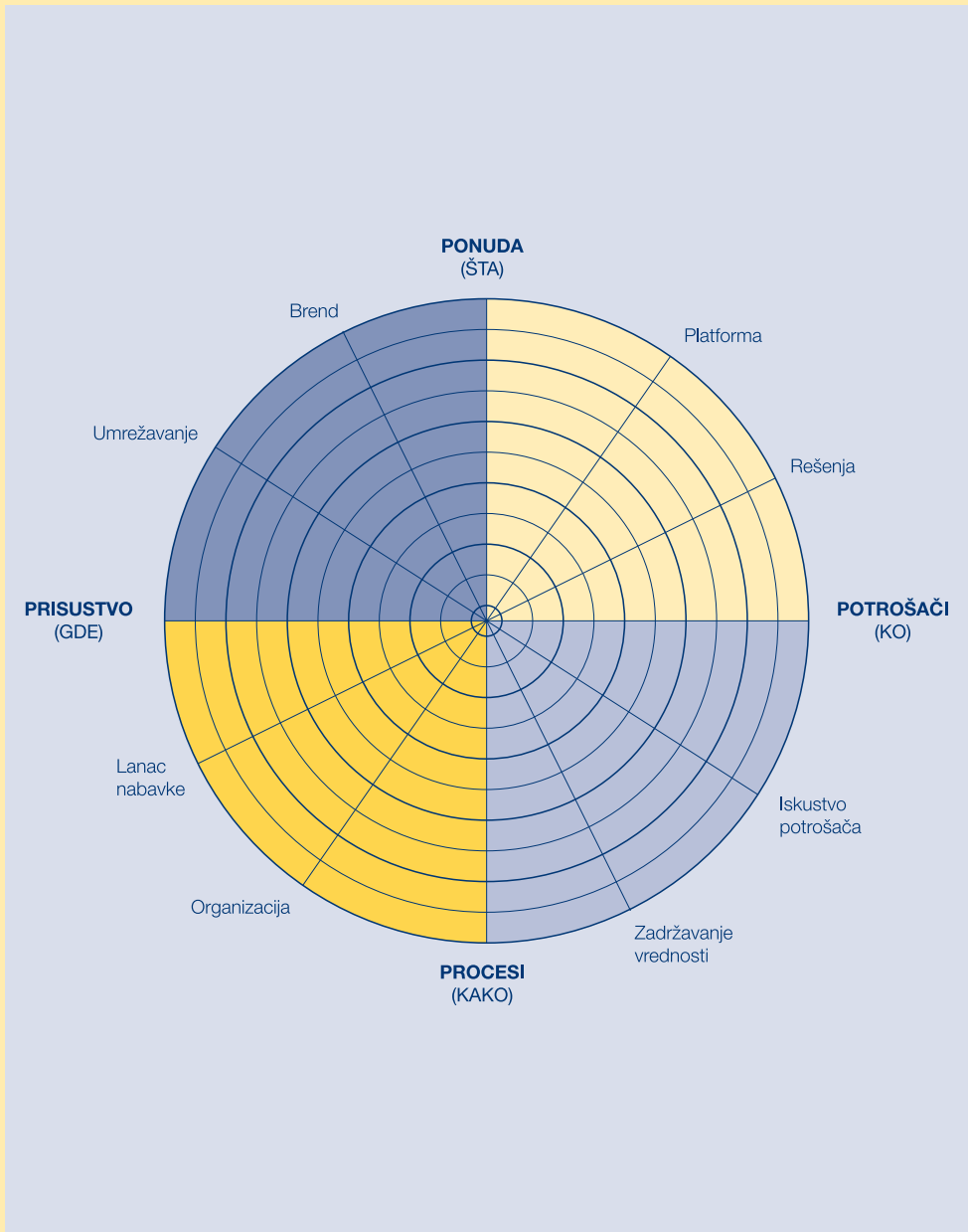
Postoji više pristupa inovacijama na koje se preduzeće može usresrediti:

- stalno usavršavanje proizvoda i procesa;
- unapređenje dizajna i karakteristika proizvoda;
- promenu poslovnog modela kroz npr. uvođenje dodatnih usluga ili proizvoda;
- uvođenje novih tehnologija koje dodaju novu vrednost postojećim proizvodima ili uslugama (npr. aplikacije);
- pronalaženje novih tržišnih segmenata (kupaca);
- nove nastupe na tržištu (distribucija);
- nove kanale komunikacija sa dobavljačima i kupcima;
- promenu cenovne politike;
- izmenjenu politiku naplate, itd.

Pri planiranju inovacija, bilo bi idealno da:

- inovacije razumete kao deo poslovne strategije
- imate viziju pravca u kojem se poslovanje kreće: vreme posvećeno uočavanju trendova u industrijskoj grani, olakšava donošenje odluka o vrsti inovacija koja je najkorisnija za preduzeće

Grafikon 5. Inovacioni radar



Uspesne poslovne inovacije zahtevaju razmatranje celokupnog poslovanja. U cilju razvoja uspeshne inovacione strategije preduzeća mogu da koriste **inovacioni radar**, upravljacki alat (razvila Kellogg School Management, U.S) koji proširuje ugao gledanja sa isključivo tehničko-tehnoloških inovacija na aktuelne i perspektivne inovacije u svim važnim segmentima poslovanja preduzeća – 12 oblasti inoviranja. Njegova prednost je što znatno povećava šanse za realizovanje namernih, ciljanih inovacija i olakšava realizovanje strategije preduzeća kroz strateški prioritetne inovacije – traženjem prilika za inovacije u zoni ponude, procesa, potrošača i prisustva na tržištu.

PONUDA obuhvata proizvode i usluge koje preduzeće iznosi na tržište. **Inoviranje u segmentu ponude** podrazumeva kreiranje novih ili unapređenje postojećih proizvoda ili usluga koje potrošači žele da kupe/koriste.

POTROŠAČI (KLIJENTI) su pojedinci ili organizacije koje koriste ponudu preduzeća radi zadovoljavanja određenih potreba. **Inoviranje u segmentu potrošača** podrazumeva pronalaženje novog tržišnog segmenta i/ili novih potreba potrošača koje treba zadovoljiti.

PROCESI obuhvataju konfiguraciju aktivnosti kojima se sprovode poslovne operacije. **Inoviranjem u segmentu procesa** preduzeće unapređuje i redizajnira sopstvene procese (nabavke, proizvodnje, prodaje) radi poboljšanja efikasnosti, podizanja kvaliteta i ubrzanja vremenskih ciklusa.

PRISUSTVO obuhvata distributivne kanale koje preduzeće koristi da predstavi proizvode na tržištu. **Inoviranje u segmentu prisustva** uključuje korišćenje novih lokacija na tržištu za prisustvo ili korišćenje postojećih na novi način.

Razmatranje ideja i određivanje inovacionih prioriteta 5

Za realizaciju inovacije veoma je važno proceniti ideju, a zatim i inovacioni potencijal preduzeća. Sama ideja za unapređenje poslovanja ne donosi vrednost preduzeću i kupcima. Ideja mora biti "aktivirana", tj. valorizovana na tržištu kako bi kupci smatrali da imaju vrednost od nje, a preduzeće ostvarilo profit. Vrednost za kupca je subjektivna kategorija (lična percepcija). Samo potrošač može sa odlučiti da li je ideja dobra ili ne, a to potvrđuje kupovinom proizvoda. Upravo iz tog razloga je jako važno da se nova ideja prvo testira, kako bi se ustanovilo da li stvara korist za kupca i profit za preduzeće.

Prilikom procene ideje i definisanja inovacione strategije potrebno je uzeti u obzir interne i eksterne faktore:

Interni faktori:

- uspeh tekućeg poslovnog modela
- sposobnost menadžmenta i zaposlenih
- tehničke sposobnosti
- organizacione sposobnosti
- raspoloživa finansijska sredstva

Eksterni faktori:

- aktivnosti konkurencije
 - poslovno okruženje
 - mogućnosti distributivne mreže
 - naučne i tehnološke promene
-

Prilikom razmatranja ideje i načina za najefikasniju primenu određene inovacije potrebno je uzeti u obzir odgovore na sledeća pitanja:

- Koji uticaj će sprovođenje inovacije imati na poslovne procese i poslovanje u celini? Podrazumeva li razmatrana inovacija reorganizaciju poslovanja?
- Koja znanja i veštine zaposleni treba da poseduju da bi se inovacija adekvatno sprovela? Koliko i kakvih obuka je potrebno obezbediti?
- Koji su dodatni resursi potrebni? Koliko će oni koštati, gde se mogu nabaviti i koliko je vremena potrebno za nabavku?
- Kako se finansira uvođenje inovacije?
- Koja je cena uvođenja inovacije i koja će biti prodajna cena proizvoda/ usluge?

- Da li postoji potreba za razmatranjem intelektualne svojine - patenti, žigovi i slično?
- Ko će biti potrošači i zašto će oni kupovati proizvod ili koristiti uslugu?
- Ko je konkurencija i koji su njeni mogući odgovori na inovaciju preduzeća?
- Kada će preduzeće početi da ostvaruje prihod i kada će pokriti troškove uvođenja inovacije?

Razvoj poslovne ideje inoviranjem jednog ili više segmenata poslovanja mora jasno pokazati:

- kako ćete razviti i primeniti inovaciju;
- sposobnosti i iskustvo radnog tima koji će sprovesti inovaciju;
- kako ćete finansirati inovaciju;
- kako se dolazi do profita primenom inovacije.

Lista praktičnih načina za procenu da li ideje imaju profitni potencijal uključuje nekoliko važnih aktivnosti.

1. **Procena aktivnosti konkurencije:** Upoznavanje sa aktivnostima drugih učesnika na tržištu preko svih dostupnih izvora (udruženja, poslovni imenici, Internet). Istraživanje šta prodaju (proizvodna ponuda), po kojoj ceni, kako prodaju (način funkcionisanja), kakve su im namere vezane za buduće aktivnosti (ako ih imaju).

2. **Izgradnja odnosa sa klijentima:** Efektivna komunikacija sa klijentima/potrošačima ne znači samo učestalost komunikacije, već i aktivno slušanje (očekivanja, dileme, potrebe) i posmatranje njihovih navika u vezi sa korišćenjem postojećih proizvoda i usluga. Ove informacije mogu olakšati preduzeću izbor inovacija i dati ideje za unapređenje proizvoda, procesa ili prisustva na tržištu.

3. **Saradnja sa dobavljačima i drugim poslovnim partnerima:** Povezivanje resursa sa dobavljačima i drugim poslovnim partnerima pomaže u pronalaženju i razvoju kreativnih ideja, uz mogućnost stvaranja partnerstava.

Nakon što preduzeće definiše oblast poslovanja u kojem planira da uvede inovacije, sledeći korak je procena inovacionog potencijala preduzeća.

Inovacioni potencijal preduzeća se može meriti primenom:

- **eksternih kriterijuma** - pomoću poslovnih rezultata i finansijskih efekata (ukupnog profita ili profitabilnosti posebnog inovativnog projekta, rasta prihoda, uvećanja produktivnosti, uvećanja broja klijenata...)

- **internih kriterijuma** - postojanje od strane menadžmenta podržane kulture inovativnosti unutar preduzeća: za održivi rast i razvoj poslovanja neophodno je aktivno učešće zaposlenih i njihova svest da je danas inovativnost obavezni deo konkurentnosti.

Takođe, preduzeća mogu da koriste nekoliko dijagnostičkih alata kao pomoć u proceni trenutnog poslovanja, inovacionog potencijala i potencijalnih rizika za realizovanje inovacija (npr. IMP3rove i INNOVATE). Razlozi za primenu ovih alata: identifikovanje oblasti za unapređenje koje bi ostvarile strateški uticaj na poslovanje preduzeća; analiza trenutnog stanja u upravljanju inovacionim procesima u preduzeću; temeljno analiziranje trenutne i željene pozicije preduzeća; izrada i sprovođenje akcionog plana za unapređenje upravljanja inovacijama odnosno unapređenje poslovanja preduzeća.

IMP3rove alat je sveobuhvatan, online alat za poređenje upravljanja inovacijama koji se koristi u Evropskoj uniji. Iako je za korišćenje ovog alata potrebno uneti veliki broj podataka, on primenom velikog broja indikatora pruža sveobuhvatnu analizu poslovanja preduzeća u odnosu na kompanije slične veličine, godina rada i sektora u Evropi **www.improve-innovation.eu**.

INNOVATE je još jedan dijagnostički alat koji podstiče preduzeća da unaprede svoj inovacioni menadžment i poboljšaju konkurentnost. Nastao je na bazi postojećih već dokazanih alata za inovacionu dijagnostiku, a predviđeno je da se koristi kao dopuna sličnim alatima kao što je IMP3rove. Mogu ga koristiti kompanije svih veličina i starosti, uključujući mikro preduzeća i start-up kompanije, sa ili bez eksterne pomoći (konsultanta ili organizacije za podršku poslovanju). Međutim, za razliku od drugih alata ove vrste, INNOVATE se ne oslanja na finansijske podatke firme **www.preduzetnickiservis.rs/innovate/**.

6 Oblasti inoviranja u preduzeću

Podsetnik:

Poslovne inovacije se odnose na stvaranje nove vrednosti za klijenta.

Inovacija znači novost za preduzeće.

Poslovna inovacija = novost x novac.

Inovacije se mogu odnositi na unapređenje bilo kog dela poslovnog sistema.

Uspešne poslovne inovacije zahtevaju razmatranje celine poslovanja.

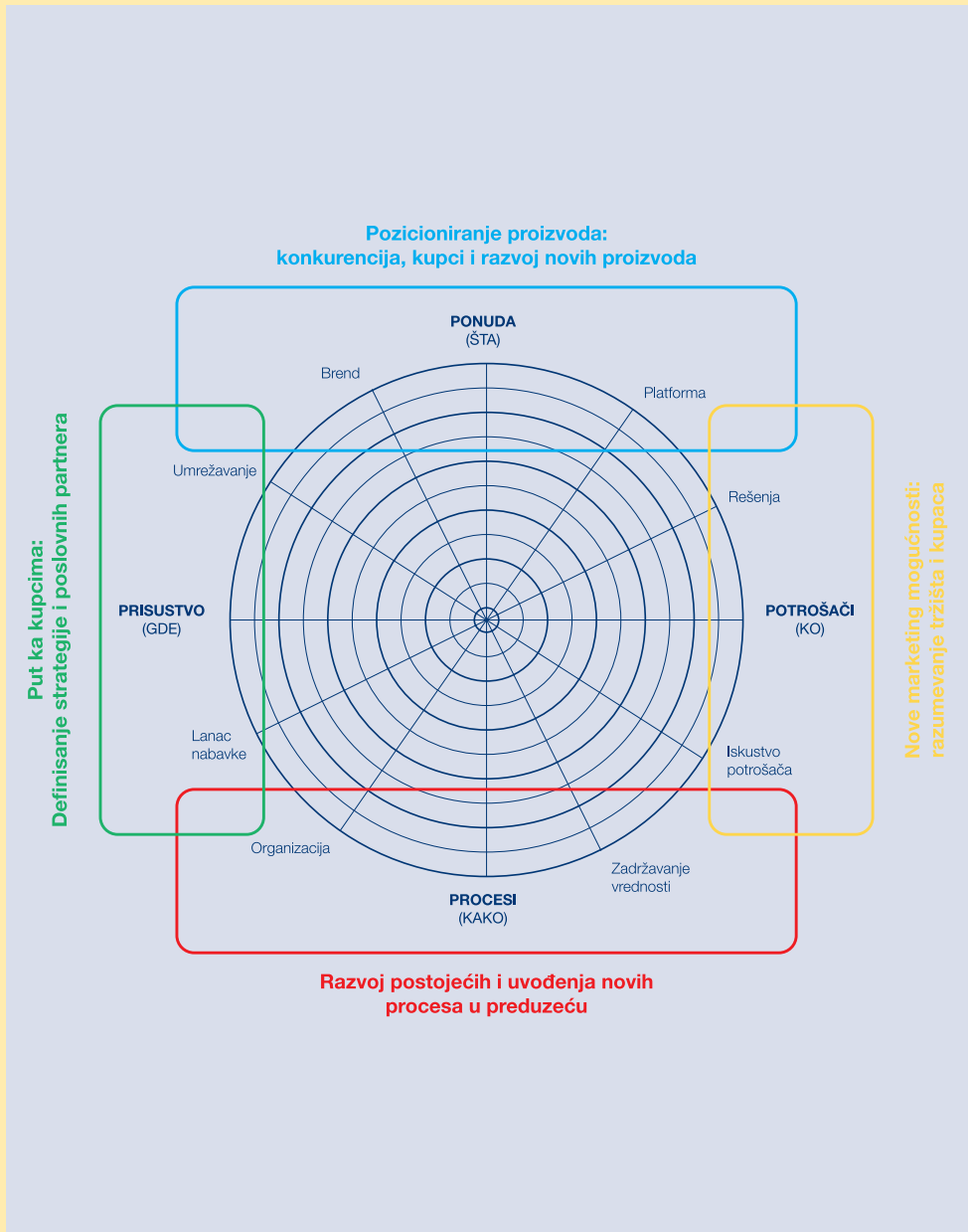
Inovacioni proces preduzeće započinje izborom oblasti poslovanja u koje će uvesti inovaciju i definisanjem inovacione ideje. Efikasno realizovanje inovacije zavisi od inovacionog potencijala kompanije i faze razvoja preduzeća. Inovacionom strategijom menadžment kompanije definiše strateške odluke iz oblasti razvoja ili unapređenja proizvoda, usluga, procesa, marketing aktivnosti i upravljanja poslovnim aktivnostima, kako bi preduzeće ostvarilo dugoročne poslovne ciljeve. Osnova za donošenje inovacione strategije je poslovna strategija kompanije, a ona se mora konstantno usklađivati sa tehnološkom, marketing, proizvodnom i drugim funkcionalnim strategijama preduzeća.

Inovaciona strategija je plan za uvođenje inovacija koji sadrži informacije o inovacionom potencijalu preduzeća, analizu okruženja u kojem posluje, ciljeve koje kompanija želi da postigne, oblast poslovanja u kojem namerava da uvede inovaciju, definisanu ciljnu grupu potrošača i ostalih interesnih grupa, kao i plan aktivnosti koje preduzeće namerava da realizuje kako bi ostvarilo postavljene ciljeve.

Uspešna inovativna poslovna praksa ukazuje na postojanje četiri oblasti inoviranja:

1. Inovacije u sferi potrošača (za koga inovirate)
2. Inovacije u sferi ponude proizvoda (šta inovirate)
3. Inovacije u sferi poslovnih procesa (kako realizujete inovaciju)
4. Inovacije u sferi prisustva na tržištu (gde vas mogu pronaći na tržištu)

Grafikon 6. Oblasti inoviranja



Inovacije u sferi potrošača unapređuju i proširuju bazu kupaca kroz:

- poslovanje na novom tržišnom segmentu (na lokalnom, regionalnom ili međunarodnom tržištu)
- unapređenje načina zadovoljavanja potreba kupaca
- pronalaženje nezadovoljenih potreba potrošača

Inovacije u sferi ponude unapređuju i proširuju asortiman proizvoda i usluga koje preduzeće iznosi na tržište kroz:

- kreiranje novih proizvoda/usluga
- unapređenje, poboljšanje ili promenu postojećih proizvoda/usluga
- proširenje postojeće linije proizvoda
- repozicioniranje i rebrandiranje proizvoda
- upotrebu novih sirovina ili poluproizvoda

Inovacije u sferi procesa su unapređenja poslovnih procesa i interne organizacije rada.

Inoviranje u ovoj oblasti podrazumeva rad kako na samim procesima (unutrašnje inovacije kroz unapređenje aktivnosti), tako i na prilagođavanju procesa da bi se realizovala inovacija iz drugih oblasti poslovanja (uvođenje novih proizvoda, novih kanala prodaje i sl.). U oba slučaja, unapređenje poslovnih aktivnosti kroz promenu načina na koji se one obavljaju, za cilj ima:

- poboljšanje efikasnosti radnih operacija
- podizanje kvaliteta procesa, proizvoda, usluga
- skraćanje vremenskih ciklusa

Inovacije u sferi prisustva na tržištu su poslovne promene vezane za distributivne kanale koje preduzeće koristi da predstavi proizvode na tržištu i prodajnim mestima gde potrošači mogu kupiti, koristiti, ili iznajmiti proizvode i usluge iz ponude, sa namerom:

- izbora novih lokacija na tržištu i kanala distribucije
- korišćenja već postojećih lokacija i kanala distribucije na nov način

Dodatak:

U kojoj oblasti u preduzeću bi inovacije bile potrebne i korisne?

Redni broj	Oblast inoviranja	Koje promene se dešavaju u okruženju? (uočeni trendovi)*	Koje promene se mogu desiti u okruženju? (mogući trendovi)**
1.	Ponuda		
2.	Potrošači (analiza tržišta)		
3.	Poslovni procesi		
4.	Prisustvo (tržišno)		

* Uočeni trendovi: činjenice poput starenja populacije, novih zakonskih akata itd.

** Mogući trendovi: pojave u čije buduće dejstvo ne možemo biti sigurni, kao npr. brzina širenja internet / online prodaje za pojedine vrste roba i sl.

Napomena:

Inovacije su neophodne za prevazilaženje rizika i obezbeđivanje koristi, preventivnim delovanjem nakon uočavanja trendova i mogućih aktivnosti konkurencije.



**Projekat finansira
Evropska unija**

*“Ova publikacija je kreirana uz asistenciju Evropske unije.
Sadržaj ove publikacije je isključivo odgovornost
GFA Consulting Group i ne odražava nužno stavove
Evropske unije.”*