



Univerzitet u Tuzli

Ekonomski fakultet

INOVACIJE I PODUZETNIČKE VJEŠTINE

Školska 2019/2020 godina



Dr.sc.Bahrija Umihanić, red.prof.

- e-mail: bahrija.umihanic@untz.ba
- Kabinet: Ekonomski fakultet – kabinet broj 309
- **KONSULTACIJE**
- Utorak : 10:15 -12:00



Dr.sci.Selma Smajlović

- e-mail: selma.smajlovic@untz.ba
- Kabinet: Ekonomski fakultet – kabinet broj 26B
- **KONSULTACIJE**
- Utorak : 10:15 -11:00

Sadržaj nastavnog programa

- Uvodno predavanje

2 časa

- Cjelovita slika modela A do F
- Individualni zadaci studneta-prezentacije

2 časa

- Pokretači inovacija
- Istraživači tržišta

2 časa

- Inovatori
- Razvojni stručnjaci

2 časa

- Izvršitelji
- Osobe za potporu

2 časa

- Prednosti oblikovanja inovacijskog procesa pomoću modela Ado F

2 časa

- Planiranje inovacija
- Metrika inovacija

2 časa

- Gost predavač:: iskustva iz prakse

2 časa

- Sistemsko poduzetništvo
- Izvori inovacija
- Individualni zadaci studneta-prezentacije

2 časa

- Poduzetničke strategije
- Individualni zadaci studneta-prezentacije

2 časa

- Osobne vještine

2 časa

- Interpersonalne vještine

2 časa

- Grupne vještine

2 časa

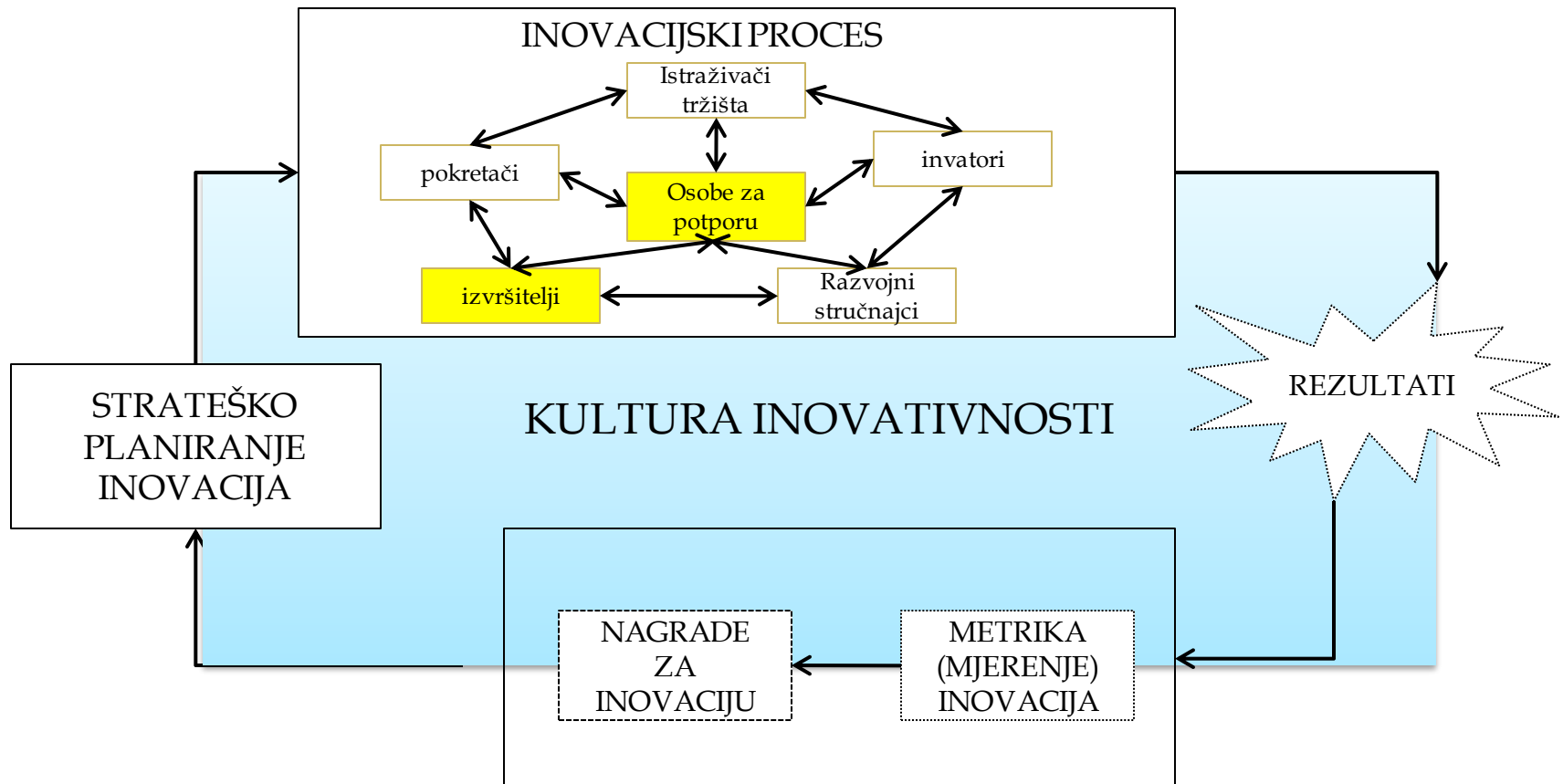
- Komunikacijske vještine

2 časa

- Gost predavač:: iskustva iz prakse
- TEST PISMENA PROVJERA ZNANJA

2 časa

Sveobuhvatni inovacijski sistem i model od A do F



E: IZVŠITELJI

Tko su izvršitelji

- Izvršitelji su zaduženi za praktično i djelotvorno provođenje inovacije.
- Izvršitelji imaju glavnu ulogu u svemu što je povezano sa uvođenjem primjenom inovacije

Vijay Govindarajan i Chris Trimble, vodeći stručnjaci na području inovacije i autori nekoliko knjiga, posvetili su cijelu knjigu samo jednoj temi – provedbi inovacije.² Dajući komentar u svom blogu, Vijay Govindarajan opisao je njihova mišljenja o provedbenoj fazi:

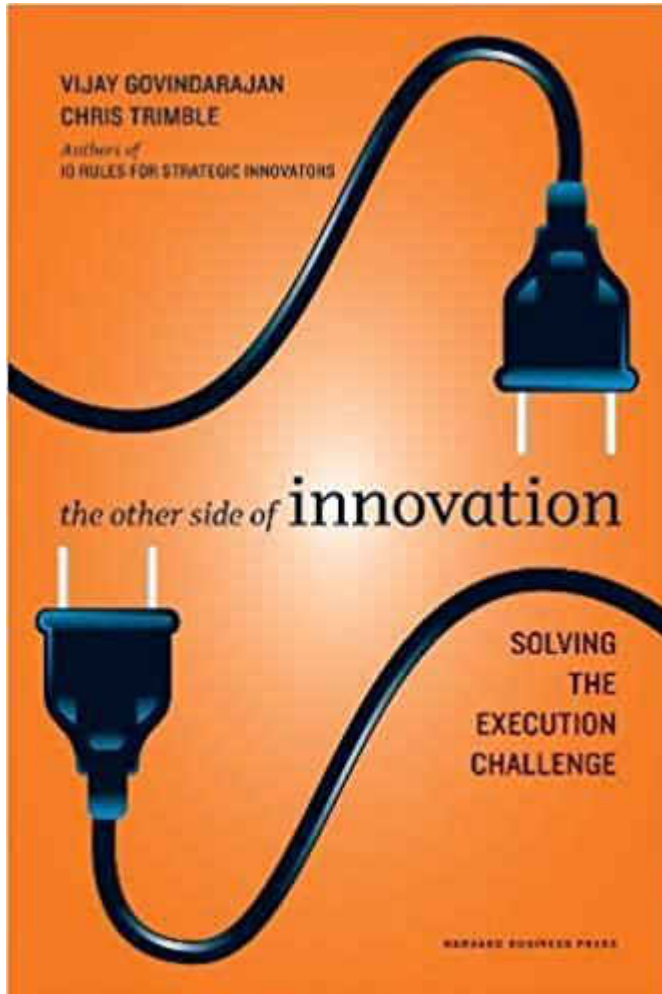
Mi inovaciju uspoređujemo s usponom na Mount Rainier. Većina planinara usredotočuje svoju energiju i gorljivost na doseganje vrha planine, ostavljajući veoma malo snage za manje atraktivnu i opasniju etapu ekspedicije – za silazak. Isto to čine i organizacije. Ulažu svu svoju energiju u uspon do vrha inovacije – to jest, u otkrivanje, razvoj i razradu sjajne ideje. „Uspon na vrh može djelovati poput ostvarenog sna, no to nipošto nije dovoljno. Poslije vrha dolazi druga strana inovacije – izazovi nakon ideje. Provedba. Kao i na planini Reiner, upravo je druga strana avanture ono što je istinski mnogo teže.“ Ukratko: prevelik se naglasak stavlja na ideju inovacija, a premalen na njihovu provedbu.³



[VIJAY GOVINDARAJAN](#)
[CHRIS TRIMBLE](#)

Tko su izvršitelji

Druga strana inovacije:
Rješavanje izazova izvršenja



[VIJAY GOVINDARAJAN](#)

<https://www.youtube.com/watch?v=6pl1KTNA1G0>

https://www.youtube.com/watch?time_continue=797&v=ztna1tLZE&feature=emb_logo

[CHRIS TRIMBLE](#)

<https://www.youtube.com/watch?v=WNWB DxRE-rM>

Preslušati sva tri videa. Napisati za sva tri što vas je posebno dojmilo u vezi predstavljanja problema izvršenja inovacija u organizacijama. (do 50 riječi)

Odabir izvršitelja – Gdje provesti inovaciju?



Stablo odlučivanja za određivanje gdje provesti inovaciju

- Odluka hoćemo li inovaciju provesti unutar ili izvan organizacije trebala bi se temeljiti i na održivosti i dugoročnom postanku, a ne samo na kratkoročnoj profitabilnosti ili uštedama.

Odabir izvršitelja – Gdje provesti inovaciju?

- Glavni faktori koje trebamo imati na umu kada odlučujemo gdje provesti inovaciju:

1. Distroptivna razina inovacije

- Sto je inovacija revolucionarnija, to je uputnije da je provodimo novom organizacijom.

2. Očekivani dugoročni put inovacije

- Sto je predvišeni put dulji, to je inovaciju lakše provoditi u novoj organizaciji.

3. Unutarnje prepreke

- U svakoj organizaciji postoji prirodan otpor prema promjeni. Poslovne strukture i kultura mogu biti smetnja u provedbi inovacije. Što je rbroj unutarnjih prepreka veći, to je potreba da se inovacija provede izvan organizacije veća.

4. Smanjenje troškova

- Sto su troškovi veći, to je logično da inovaciju provodimo unutar organizacije.

5. Izvori

- Što je količina resursa kojom raspolažemo manja, to je razlog da inovaciju provodimo unutar organizacije jači.

Odabir izvršitelja – Koji tim odabrati?

- Tim koji obavlja jedan inovacijski zadatak podrazumijeva povećanje troškova za ljudske potencijale, ali prednost je u tome što se tako izvršiteljima omogućuje potpuna fokusiranost jer su oslobođeni drugih dužnosti. Oni se cijelo vrijeme bave inoviranjem, a ostatku organizacije se šalje poruka da je organizacija zainteresirana i predana projektu.
- Tim koji obavlja veći broj zadataka, pretpostavlja da su izvršiocima zaduženi i za druge poslove. To je jeftiniji način, ali ćemo odlučimo li se za njega, morati biti oprezni kako nam provedba ne bi propala zato što smo zaposlene izložili pretjeranom naporu.
- Treća je mogućnost ujedinjavanje određenog broja inovacija nad kojima ovlast ima isti tim izvršitelja i istodobno se provode.

Osobine izvršitelja inovacije

- Osobe koje nam trebaju za izvršenje inovacije možemo odabrati:
 - Prije početka inovacijskog procesa;
 - Kada je toliko napredovao da je jasno kojim bi osobama bilo najbolje povjeriti zadatak izvršitelja inovacije
- **Uloga izvršitelja se povjerava uspješnim rukovoditeljima.**
 - Oportunisti ovog stava misle kako to ne treba činiti jer se radi o dva različita posla, upravljanje postojećim posllim vs. novi posao. Tvrde kako su za ova dva posla potrebne različite vještine i znanja.
- **Uloga izvršitelja se povjerava nekome ko je provodio i primijenio druge inovacije, čak i onda kada ima oskudan CV.**
 - Iskustvo u inovaciji bolja je preporuka nego dokazan uspjeh u stvaranju dobiti.

Ključni inputi provođenja inovacije

Moramo osigurati da svi inputi budu zabilježeni i da izvršitelj, kad na njega dođe red, sve njih ima na umu. Pokretači će istaknuti zahtjeve koje bi inovacija trebala imati:

- ▷ istraživači tržišta – ključni nalazi istraživanja ciljnih potrošača, utemeljenje povoljne poslovne prilike
- ▷ inovatori – pobjednički aspekti koncepta inovacije
- ▷ razvojni stručnjaci – tehnološke prednosti i nedostaci inovacije te tehnološka ograničenja koja mogu utjecati na izvršenje
- ▷ osobe za potporu – opasnosti koje su otkrili tijekom faze procjene i čimbenici koji su na kraju pridonijeli prihvaćanju projekta.

Evo kako, primjerice, razvojni stručnjaci, djelujući iz tehničke perspektive, mogu grupirati najvažnije inpute koji su potrebni izvršiteljima:

- ▷ tehnički problemi na koje su naišli tijekom razvoja
- ▷ razmatrana alternativna rješenja
- ▷ završno tehničko rješenje i zbog čega je ono bilo najbolji izbor
- ▷ inovativne tehnologije ugrađene u inovaciju.

Faza provedbe uz provedbu obuhvaća i uvođenje ideja i zato izvršitelji trebaju sintezu ključnih ideja kojima su se bavili predstavnici zaduženi za ostale uloge tijekom inovacije.

Obilježja djelotvornog provođenja inovacije

- Razlog je svake inovacije **njezina sposobnost stvaranja vrijednosti za kupca.**
- Jednostavna jednačina pokazuje vrijednost koju potrošač traži dok kupuje neku robu:

$$\text{VRIJEDENOST KUPOVINE} = \frac{\text{ONO ŠTO KUPAC DOBIVA}}{\text{TROŠAK KOJEM SE KUPAC IZLAŽE}}$$

- U marketingu se pojam „**jedinstveni prodajni prijedlog**” odnosi na glavne prodajne tačke s ključnim prednostima koje nudimo kupcima.
- U inovaciji nam je potreban drugi termin “**JEDINSTVENA VRIJEDNOST INOVACIJE**”, faktor u formuli koji povećava vrijednost potrošaču. Sva bi nastojanja u fazi provođenja trebala biti usmjerena na objašnjavanje jedinstvene vrijednosti inovacije.

Zajednička obilježja uspješnih inovacija

- Jednostavnost
- Iznenadenje
- Konkretnost
- Vjerodostojnost
- Priče

- ▷ *Jednostavnost.* Avioprijevoznik Southwest Airlines koncentrirao se na jasnu poruku: „Najjeftiniji prijevoznik.“ Bill Clinton je u smišljanju slogana za svoju kampanju prihvatio isti princip: „To je ekonomija, baš glupo.“ Kao što i izreka kaže: „Budite kratki i jednostavni.“
- ▷ *Iznenadenje.* Inovacija mora privući pozornost potrošača i prije nego što slomi njihovu inerciju i navede ih da promijene svoje sklonosti i navike u kupnji. To se može postići jedino nečim neočekivanim. Doživljaj iznenađenja izravno je povezan s emocijama. Provedba inovacije učinkovitija je kad se poziva na emocije nego onda kad se usredotočuje na racionalnu argumentaciju – ako to priroda proizvoda ili usluge dopušta. Gotovo svatko dovoljno star da se sjeća godine kad se čovjek spustio na Mjesec, točno pamti s kim je bio ili bila u tom trenutku. Postotak onih koji to pamte visok je zato što je taj događaj imao snažan emocionalni učinak.
- ▷ *Konkretnost.* Što je poticaj konkretniji, to ga se bolje sjećamo – tako ljudski um funkcionira. Zato nam je teško upamtiti teorije u njihovu apstraktnom obliku, a s lakoćom pamtimo njihovu praktičnu primjenu.
- ▷ *Vjerodostojnost.* Svaka marketinška inovacija uvodi neku vrstu novine, promienu ili poboljšanje. Izvršitelji moraju komunikacijom s pomoću distributera ili samog proizvoda osigurati da obećana vrijednost bude vjerodostojna, potkrijepljena potrebnim jamstvima i dokazima.
- ▷ *Priče.* Prezentiranje inovacije može biti veoma učinkovito kad je popratimo pričom. U svojoj knjizi *All Marketers Are Liars* Seth Godin¹⁵ govori kako svi marketinški djelatnici moraju biti sposobni ispričati priču, koja ne mora biti istinita, ali ne smije biti ni laž. Slična se igra odvija i između pisca romana i čitatelja. Pisac nam priča o nečemu što se nije dogodilo, ali se moglo dogoditi. Njegova je priča vjerojatna.

F: OSOBE ZA POTPORU

Šta rade osobe za potporu?

- Osobe zadužene za potporu imaju sledeće funkcije:
 - Odobravaju ulganja
 - Odabiru najbolje mogućnosti za inovaciju
 - Unapređuju inovacijski proces
 - Daju početni poticaj grupi kad ona zapne sa provođenjem inovacije
 - Daju konačno odobrenje za lansiranje ili provođenje inovacije
- Uloga osoba za potporu je presudna u osiguravanju djelotvornog napredovanja procesa i brizi da on ne stava nepotrebne troškove organizaciji.
- Preporučljivo je da osobe za potporu držimo izdvojene od procesa inovacija kako bi se mogle postaviti objektivnije nego da sudjeluju u njemu.

Tko su osobe za potporu?

• OSOBE ZA POTPRU UNUTAR ORGANIZACIJE

- zaposlenici
- tim zadužen za inovacijski proces
- menadžeri srednje razine
- voditelji (marketinga, istraživanja, razvoja, prodaje,)
- finansijski direktor
- izvršni menadžer za inovacije
- izvršni menadžer
- predjednik uprave
- uprava
- dioničari

• OSOBE ZA POTPRU IZVAN ORGANIZACIJE

- stručnjaci
- zainteresirane strane/ dionici
- ulagači

Tipovi potpore

- Na osnovu vremena pokretanja i faza procesa razlikujemo tri tipa potpore:
 1. Procjena i odabir alternativnih ideja ili koncepata
 2. Poticaj inovacijskom procesu ako se zapne u njegovoj provedbi
 3. Odobravanje i određivanje namjene sredstava i ulaganja

Tehnike i sistemi potpore

TIPOVI POTPORE	TEHNIKE I SISTEMI POTPORE
Procjena i odabir alternativnih ideja ili koncepata	<ul style="list-style-type: none">• SUBJEKTIVNA PROCJENA• DELFI METODA• OSTALE SUBJEKTIVNE METODE
Poticaj inovacijskom procesu ako se zapne u njegovoj provedbi	<ul style="list-style-type: none">• NOMINALNA GRUPNA TEHNIKA• ŠEST ŠEŠIRA ZA RAZMIŠLJANJE• PHILIPS 66• ŠEST SIGMA
Odobranje i određivanje namjene sredstava i ulaganja	<ul style="list-style-type: none">• ANALIZA TROŠKA (ILI RIZIKA) I KORISTI• PROCJENA POTRAŽNJE• RAČUN DOBITI I GUBITKA• ANALIZA SVENARIJA I INTERVALI• TESTIRANJE TRŽIŠTA

- Kombinacija kriterija i razina prihvaćanja i odbijanja
- Tip inovacije prema tehnikama osoba za potporu