



**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](mailto: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](mailto: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

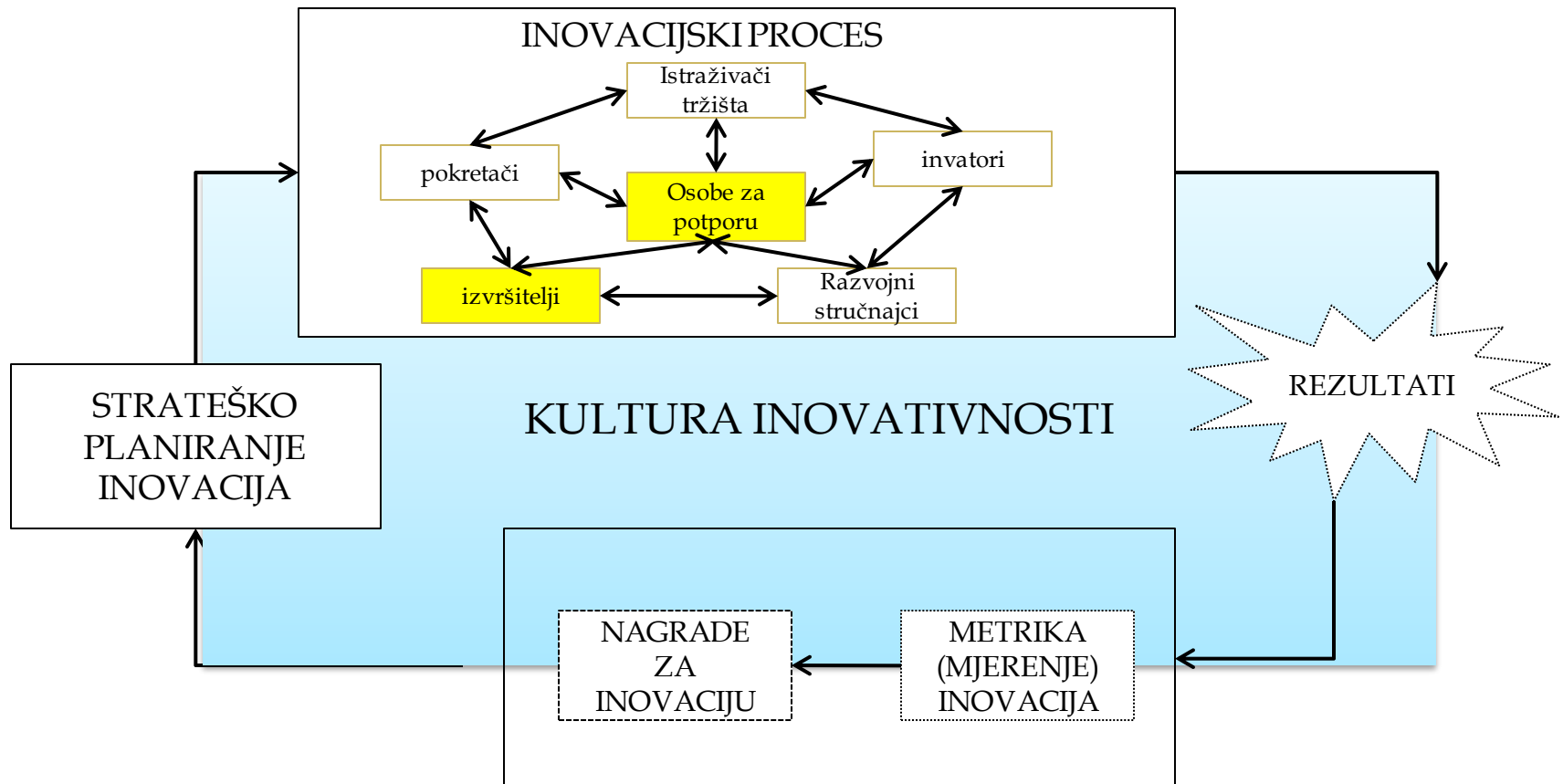
- Komunikacijske vještine

2 časa

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

2 časa

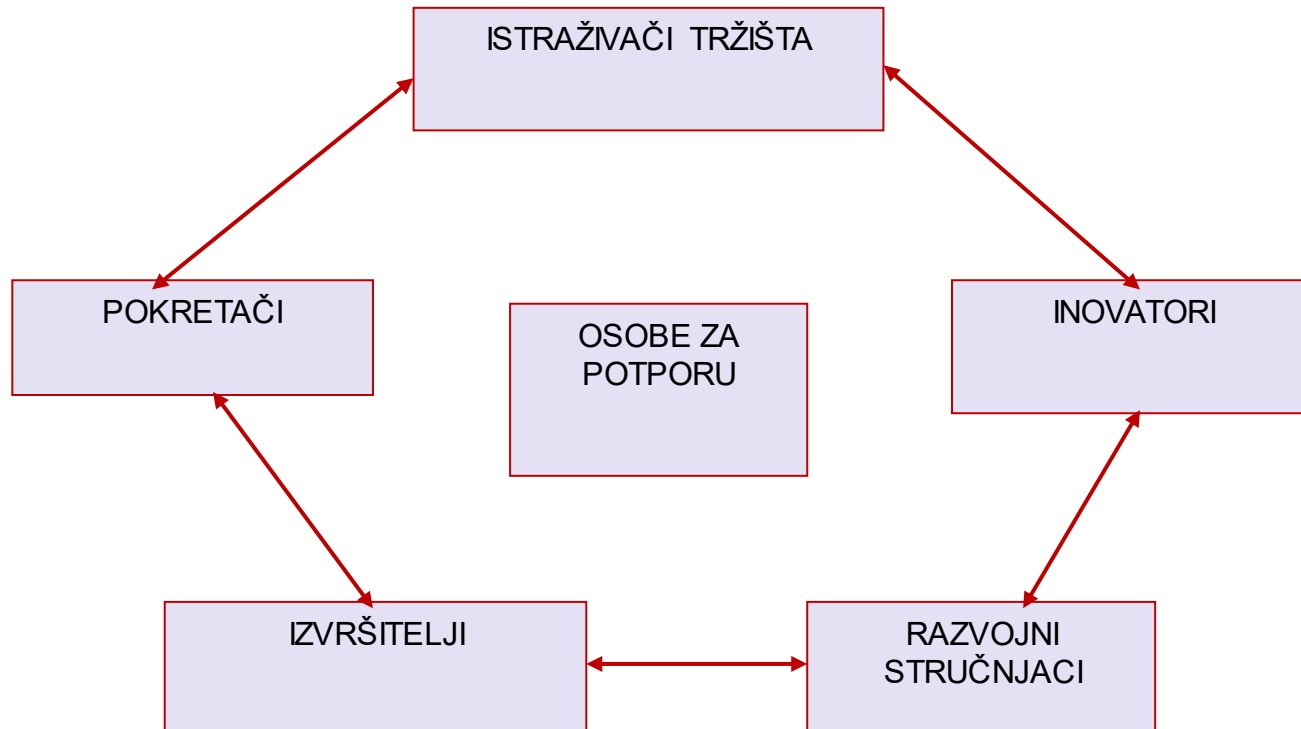
# Sveobuhvatni inovacijski sistem i model od A do F



Prednosti oblikovanja inovacijskog procesa  
pomoću modela A do F

# Prednosti modela od A do F

- Neki će pomisliti da je model od A do F manje – više isti kao tradicionalni, već istrošeni model inovacijskog procesa u kome postoje **tradicionalne faze ili koraci inovacijskog procesa**.
- Ciljevi - istraživanje - ideje – evaluacija – razvoj – lansiranje.
- Model od A do F se kreće u smjeru A, B, C, D, E kao što se vidi na slici



# Promjena paradigme u terminima uloga

---

- Svaka faza je povezana sa određenom ulogom, a rezultat toga je da svaka uloga funkcionira u zatvorenom krugu, izolirana od osoba zaduženih za prijašnje i iduće faze. Nositelj glavne uloge u svakoj fazi odgovoran je samo za jedan dio procesa.
- Stoga, ako inovacija doživi neuspjeh, osobe koje stvaraju ideje tvrde kako su one bile sjajne, ali da su zaduženi podbacili za njihovo ostvarivanje ili da su izvršitelji krivo postavili svoju strategiju.
- Ako su namjenski timovi strukturirani prema ulogama od A do F onda će se osigurati da se ključne funkcije procesa koje se temelje na fazama pretvore u proces bez faza. Procesi utemeljeni na faze su poprilično kruti.

# Poticati stvaranje novih oblika saradnje

- Kad se inovacijski proces shvati kao niz faza, vraćanje na prijašnje faze smatra se smetnjom i propustom. Nerado se vraća u odjele koji su već obavili svoj dio posla iz straha da će se time izgubiti moć odlučivanja ili utjecaj na proces.
- Evo nekoliko uobičajenih scenarija :
  1. Ako se u fazi istraživanja pojavi informacija koja ne zadovoljava inovatore, oni će smatrati da je njihovo uvjerenje opravdano da informacije o tržištu i istraživanja izražavaju samo prošlost i da je inovativnost jedino područje sposobno predočiti budućnost.
  2. Odjel za dizajn novog proizvoda i razvojni odjel tuže se zbog nemogućnosti da razviju ideje koje im stižu u „poštanski sandučić“. Inovatori na sve to često će reci da su tehničari preuzeli njihovu ideju.
  3. Osobe zadužene za lansiranje novih proizvoda i usluga, dok se proces zahuktava, budu posljednja žrtva ovakvih nesporazuma i sukoba. Te osobe će vjerovatno smatrati da inovacija nema dovoljno potencijala i da će rezultat tog biti proizvod ili usluga kojim se ne vodi računa o potrošaču i njegovim potrebama. Većina inovacija je prijatna marketinškim i prodajnim odjelima, pa će njihov angažman i uložena sredstva, zbog uvjerenja da inovacija ugrožava odnose sa prodajnim kanalom ili potrošačima biti minimalni

# Model od A do F: Matrica interakcije uloga

- U „modelu od A do F“ javljaju se nove saradničke faze koje nazivamo inputima koji se prožimaju.
- Svaka uloga ima svoju osnovnu funkciju koju vidimo na dijagonali dijagrama grafikona

	Pokretači	Istraživači tržišta	Inovatori	Razvojni stručnjaci	Izvršitelji
Pokretači	INICIRANJE E inovacijski okvir				
Istraživači tržišta		INFORMACIJE E relevantne informacije			
Inovatori			IDEJNI koncept		
Razvojni stručnjaci				IZUM opipljiva rješenja i marketinški plan	
Izvršitelji					PROVEDBA A lansiranje



# Model od A do F: Matrica interakcije uloga

	Pokretači	Istraživači tržišta	Inovatori	Razvojni stručnjaci	Izvršitelji
Pokretači	<b>INICIRANJE</b> inovacijski okvir	definiranje okvira istraživanja, u skladu sa ciljevima procesa, razinom/razinama i smjernicama	fokus kojim će se koristiti u kreativnim radionicama-ciljevi i okvir procesa koji su pokrenuli	osiguranje o usklađivanju s cjelokupnom poslovnom strategijom	uvjeriti izvršitelje da završna provedba inovacije ostaje u granici dogovorenih smjernica
Istraživači tržišta	katalogiziranje spoznaja iz pogrešaka i propusta inovacije- određivanje mogućnosti koje mogu potaknuti nove aktivacije	<b>INFORMACIJE</b> relevantne informacije	stimulansi i materijali za kreativne radionice dobiveni njihovim istraživanjem	analiza proizvoda koji se koriste istim tehnologijama kako bi se stručnjacima pomoglo odrediti upotrebljivost i dizajn- moguća potraga za dobavljačima	dokumentirati i označiti taktiku i strategiju važnu za tržište i učiti na pogreškama provedbe slične inovacije nadgledanje KPI-ja u vrijeme lansiranja
Inovatori	odbačene ideje koje više nisu dio tekućeg procesa, ali imaju potencijal da započnu različite inovacijske procese	osmišljavanje novih načina u prikupljanju informacija ili povezivanje postojećih metoda kako bi one posve odgovarale procesu	<b>IDEJNI</b> koncept	tehnike za rješavanje inovativnih problema potrebnih za prevladavanje niza poteškoća, uskih grla utvrđenih tokom razvoja proizvoda	Kreativne radionice kako bi se došlo do novih i originalnih ideja o lansiranju plana za novi proizvod ili uslugu
Razvojni stručnjaci	nove mogućnosti ili nova primjena iste tehnologije u inovaciji koja nije ista kao ona koja je u procesu	upotpunjavanje i informacija o tehnološkim trendovima za potrebe analiza društvenih i tržišnih trendova	pomažu definirati koncepte koji nastaju kao rezultat kreativnih radionica-tehnička ograničenja definiranog koncepta	<b>IZUM</b> opipljiva rješenja i marketinški plan	oblikovanje novog proizvoda dok se on testira i upotrebljava, čak i poslije njegova lansiranja, kao što se to predviđa prilagodbom
Izvršitelji	ideje vezane uz marginalnu inovaciju nakon provedbe radikalne inovacije	razumijevanje tržišnih i prodajnih kanala	načini stvaranja vrijednosti dok inovatori smišljaju ideje	predviđanje marketinških problema prije nego što se ugrade u završnom obliku inovacije	<b>Provedba</b> lansiranje

# Uloge, a ne odjeli

---

- Među osobama postoje različite specijalizacije od kojih svako preuzima neku ulogu. U ulogu razvojnog stručnjaka se mogu uključiti inženjeri i dizajneri, a većina onih koji prikupljaju informacije bit će istraživači.
- Osim toga zavisno od veličine organizacije i samog projekta, da među zadužene, za određenu ulogu, može se uključiti određen broj osoba iz drugih odjela, i to je mudriji postupak nego po fazama dodijeljenim određenim odjelima.

# Oblikovanje inovacijskog procesa pomoću modela od A do F

---

- Ovaj model omogućuje potpuno drugačiji inovacijski proces koji odgovara ciljevima i specifičnim inovacijskim strategijama.
- Nastavljamo sa izgradnjom inovacijskog procesa određujući ove **četiri dimenzije**:
  1. Glavna osoba zadužena za svaku ulogu,
  2. Tehnika zaposlenika za svaku ulogu,
  3. Ukupno vrijeme i vrijeme dodijeljeno svakoj ulozi,
  4. Raspodjela resursa svakoj od uloga.

# Dimenzija: Glavna osoba zadužena za svaku ulogu

---

- Različite su mogućnosti izbora ( možemo odabrati jednu ili više njih ).
- Vidimo da ima mnogo mogućnosti, u rasponu od unutrašnjih do vanjskih resursa. Kako izabrati najbolji sastav ? Odgovor ovisi o kombinaciji sljedećih faktora:
  - Tipu inovacije ( distributivna, marginalna, proširenje portfolija it. )
  - Tipu sektora ili industrije ( sektor krajnje potrošnje , usluga, industrije itd.)
  - Tipu proizvoda ( u smislu mogućnosti i složenosti )
  - Sposobnosti inovacije i inovativnoj kulturi organizacije ( manje inovativne organizacije težit će sklapanju ugovora o kooperaciji ili će uloge povjeriti vanjskim izvršiteljima).

# Glavne osobe zadužene za svaku ulogu u inovacijskom procesu

A Pokretači	B Istraživači tržišta	C Inovatori	D Razvojni stručnjaci	E Izvršitelji	F Osobe za potporu
Vrh menadžmenta (glavni menadžer ili izvršni menadžer za inovacije)	Odjel za istraživanje tržišta	Agencija za oglašavanje	Istraživanje i razvoj	Postojeći marketinški odjel	Vrh menadžmenta (glavni menadžer ili izvršni menadžer za inovacije)
Zaposlenici	Dobavljači istraživanja tržišta	Kreativna agencija	Odjel za nove proizvode	Postojeći odjel prodaje	Finansijski direktor
Dobavljači	Sociolozi	Marketing	Aktivnost	Marketinški tim s jednim zadatkom	Odbor za nove projekte
Distributeri	Marketing	Inovativni tipovi	Proizvodnja	Novi odjel	Izvršni menadžer za inovacije – CIO
Klijenti	Prodaja	Istraživanje i razvoj	Vanjski dobavljači	Nova organizacija	Uprava
Ulagачi	Lideri	Klijenti	Marketing	Udruženje trećih strana	Dioničari
Sveučilišta	Panel promatrača	Dobavljači	Prodaja		Zaposlenici
Znanstvena zajednica	Odjel za istraživanje i razvoj	Inovativni zaposlenici	Inžinjeri predani poslu		Inovacijski tim
Izumitelji	Ostali unutarnji odjeli	Ostali dobavljači ili treće strane			Menadžment srednje razine
Unutarnji inženjering	Ostali dobavljači ili treće strane				Vanjski stručnjaci

# Dimenzija: Tehnika zaposlenika za svaku ulogu

---

- Odabir određene metode prije početka inovacijskog procesa možda i nije preporučljiv.
- Svakako, organizacije koje inovaciju provode redovito, na osnovu svog bogatog iskustva sastavljaju popise najvažnijih tehnika, bez obzira na to što svaka uloga može naknadno predložiti modificiranje ili uključivanje tehnike koja najbolje odgovara projektu

# Tehnike zaposlenika za svaku ulogu u inovacijskom procesu

A Pokretači	B Istraživači tržišta	C Inovatori	D Razvojni stručnjaci	E Izvršitelji	F Osobe za potporu
Obuhvat inovacije	Ocjena inovacije	Sintetika	Pomoć u definiranju koncepta	Marketinški plan i plan lansiranja	Subjektivna procjena
Inovacijske razine	Analiza usporednih kategorija	Strategija plavog oceana	Testiranje koncepta radi poboljšanja dizajna	Prilagodba	Namjera kupnje prema razinama testiranja
Fokus inovacije	Unutarnje savjetovanje	Morfološka analiza	Slike	Razvoj KPI-ja	Delfi-metoda
Inovacijske smjernice	Društveni trendovi/ društvene klase	Lateralni marketing	Conjoint analiza u svrhu određivanja karakteristika	Razvoj sljedeće marginalne inovacije	Nominalne grupne tehnike
Lista za provjeru inovacije	Tržišni trendovi	Popisivanje obilježja	Nacrti	Testiranje područja	Procjena na razini cijele organizacije
	Proces kupnje	Analiza scenarija	Modeli	Testiranje tržišta	Phillips 66
	Inovacijske rute	Posjeti	Prototip	Testiranje proizvoda	Šest sigma
	Tehnološka rješenja	Zajedničko stvaranje	Testiranje proizvoda	Intenzitet na ATR-ima	Analiza troška i koristi
	Odrednice dizajna	Redefiniranje vrijednosti za kupca	Test upotrebe/kućni test	eksperimentiranje	Procjena tražnje
	Uspješne strategije i tehnike/ učenje na pogreškama	Oluja ideja	patenti		Račun dobiti i gubitka
	Nadgledanje mreže	Definiranje koncepta			Analiza ROI-ja
	Etnografija				Analiza scenarija
	geolokacija				Testiranje tržišta

# Dimenzija : Ukupno vrijeme i vrijeme dodijeljeno za svaku ulogu

---

- Dizajniranje inovacijskog procesa mora uključivati i očekivani ili preporučeni raspored.
- Sektor ili industrija uveliko će odraditi zahtjevano ukupno vrijeme.
- Vrijeme potrebno za izradu novog komada namještaja nije usporedivo s vremenom potrebnim za izradu novog automobila. To vrijedi i za razinu inovacije.
- Inovacija poslovnog modela podrazumjeva veći utrošak vremena od inovacije procesa , koja opet zahtjeva više-manje isto vremena kao i inovacija tržišta, a ona manje vremena od inovacije proizvoda.



# Dimenzija : Raspodjela resursa svakoj ulozi

- Osobe za potporu dakako, već su prisutne u procesu i spremne za nadzor, dodjele i odobrenja sredstava za nove stavke, no svijest o tome koliki je dio sredstava predviđen za njihovu ulogu pomaže svakom sudioniku u inovacijskom procesu da tome prilagodi svoja očekivanja. Očito je da količina vremena i finansijski resursi nisu nužno povezani.

	A Pokretači	B Istraživači tržišta	C Inovatori	D Razvojni stručnjaci	E Izvršitelji	F Osobe za potporu
Ukupno procjenjeno vrijeme x mjeseci	X % radnih sati	X % radnih sati	X % radnih sati	X % radnih sati	X % radnih sati	X % radnih sati
Procijenjena sredstva xxx,xxx dolara	Y % proračuna	Y % proračuna	Y % proračuna	Y % proračuna	Y % proračuna	Y % proračuna

Raspodjela resursa svakoj ulozi u inovacijskom procesu

# Dimenzija : Raspodjela resursa svakoj ulozi

- Pogledajmo jedan primjer cjelokupnog dizajna.
- Zamislimo inovacijski proces proizvodnje nove linije mirisa za tinejdžere u organizaciji koja je već prisutna u segmentu parfema, ali s mirisima za odrasle.
  - Pokretač inovacijskog procesa je glavni menadžer.
  - Kako organizacija nema svoj vlastiti odjel istraživanja, uloga istraživača tržišta dodjeljuje se vanjskom saradniku, specijaliziranoj organizaciji za istraživanje.
  - Ulogu inovatora dobiva marketinški odjel i ostali zaposlenici organizacije odabrani zbog svoje inovativne naravi, osoba za potpou bit će glavni direktor, kojem će pomagati finansijski direktor.
  - Provedba je povjerena novom odjelu za tinejdžerske parfeme, koji treba biti prigodno osnovan.

# Oblikovanje inovacijskog procesa za novi tinejdžerski miris- prva dimenzija

A Pokretači	B Istraživači tržišta	C Inovatori	D Razvojni stručnjaci	E Izvršitelji	F Osobe za potporu
vrh menadžmenta (glavni menadžer – GM ili izvršni menadžer za inovacije – CIO)	odjel za istraživanje tržišta	agencija za oglašavanje	istraživanje i razvoj	postojeći marketinški odjel (s više zadataka) (engl. <i>shared team</i> )	vrh menadžmenta (glavni menadžer – GM ili izvršni menadžer za inovacije – CIO)
zaposlenici	dobavljači tržišnih istraživanja	kreativna agencija	odjel za nove proizvode	postojeći odjel prodaje (s više zadataka)	financijski direktor
dobavljači	sociolozi	marketing	aktivnosti (engl. <i>operations</i> )	marketinški tim s jednim zadatkom (engl. <i>dedicated marketing team</i> )	odbor za nove projekte
distributeri	marketing	inovativni tipovi	proizvodnja	novi odjel	izvršni menadžer za inovacije
klijenti	prodajnil	istraživanje i razvoj	vanjski dobavljači	nova organizacija	uprava
ulagači	lideri mišljenja (engl. <i>opinion leaders</i> )	klijenti	marketing	udruženja trećih strana	dioničari
sveučilišta	panel promatrača	dobavljači	prodaja		zaposlenici
znanstvena zajednica	istraživanje i razvoj	inovativni zaposlenici	inženjeri predani poslu (engl. <i>dedicated engineers</i> )		inovacijski tim
izumitelji	ostali unutarnji odjeli	ostali dobavljači ili treće strane			menadžment srednje razine
unutarnji inženjering	ostali dobavljači ili treće strane				vanjski stručnjaci, dionici ili ulagači

# Oblikovanje inovacijskog procesa za novi tinejdžerski miris na osnovu modela od A do F

	A Pokretači	B Istraživači tržišta	C Inovatori	D Razvojni stručnjaci	E Izvršitelji	F Osoblje za potporu
Uloga dodijeljena...	Glavnom menadžeru	Agencija za istraživanje tržišta	Marketinškom odjelu i četvorci inovativnih tipova u organizaciji	Istraživanju i razvoju i našem proizvodnom odjelu	Novom odjelu	Glavnom menadžeru i finansijskom direktoru
Isporučeno (tehničke i sredstva kojima će se koristiti)	Obuhvat inovacije - Inovacijske razine - Inovacijske smjernice	Analiza usporednih kategorija - Analiza društvenih trendova - Studija društvenih klasa	Popisivanje obilježja - Posjeti: Pariza, Milana, New Yorka	Definisanje koncepta - Razvoj prototipa - Testiranje proizvoda - Razvoj marketinških smjernica	Lansiranje i pracenje pomoću KPI-ja (svjesnost, penetracija, isprobavanje i tržišni udio tokom prve godine)	Analiza povrata na ulaganja - Analiza troška/rizika
Uloženi sati (24 tjedna)	5% radnih sati	30% radnih sati	20% radnih sati	30% radnih sati	10% radnih sati	5% radnih sati
Raspodjela resursa	30 000\$	120 000\$	60 000\$	180 000\$	180 000\$	30 000\$

# KOORDINACIJA PROCESA

- Iako dinamika uloga određuje proces, savjet je da odaberete nekoga ko će nadzirati niz uloga, od A do F, odnosno voditelja projekta (eng. *project manager*). Njegova uloga bi bila da interverniše u kritičnim situacijama, kada dinamika grupe usporava djelovanje procesa. Sve je mnogo jednostavnije kada postoje posrednici i predstavnici odjela.
- Ali, **voditelj projekta** nije autokratksa figura ili neko ko ima odgovornost, već da u kritičnim trenutcima omogući nesmetan tok procesa. To **može biti i pokretač procesa, u slučaju kada je voditelj projekta neko iz same organizacije.**

# Od procesa do sheme

- Model od A do F ne pruža samo mogućnost oblikovanja procesa već služi i da njime ugrađujemo inovacijske sheme, kao npr. sistem obrnute inovacije, zajedničko stvaranje i otvorene inovacije.
- Bitno je obratiti pažnju na prvu dimenziju kojom vanjski nositelji (klijenti, dobavljači, saradnici ili kanal) mogu savršeno dobro prikazati svaku pojedinu ulogu, od uloge pokretača do uloge izvršitelja te najnovije sheme i pristupe inovaciji.
- Naprimjer, kako se uloge u otvorenom inovacijskom sistemu Appleove aplikacije iPhonea mogu prikazati modelom od A do F

# Shema otvorenih inovacijskih uloga prikazana modelom od A do F

A	B	C	D	E	F
Pokretači	Istraživači tržišta	Inovatori	Razvojni stručnjaci	Izvršitelji	Osoblje za potporu
Vrh menadžmenta	Odjel za istraživanje tržišta	Agencija za oglašavanje	Istraživanje i razvoj	Postojeći marketinški odjel	Vrh menadžmenta
Zaposlenici	Dobavljači tržišnih istraživanja	Kreativna agencija	Odjel za nove proizvode	Postojeći odjel prodaje	Finansijski direktor
Dobavljači	Sociolozi	Marketing	Aktivnosti	Marketinški tim s jednim zadatkom	Odbor za nove projekte
Distributeri	Marketing	Inovativni tipovi	Proizvodnja	Novi odjel	Izvršni menadžment za inovacije – CIO
Klijenti	Prodaja	Istraživanje i razvoj	Vanjski dobavljači	Nova organizacija	Uprava
Ulagači	Lideri mišljenja	Klijenti	Marketing	Udruženja trećih strana	Dioničari
Sveučilišta	Panel promatrača	Dobavljači	Prodaja		Zaposlenici
Znanstvena zajednica	Istraživanje i razvoj	Inovativni zaposlenici	Inžinjeri predani poslu		Inovacijski tim
Izumitelji	Ostali unutrašnji odjeli	Ostali dobavljači ili treće strane			Menadžment srednjeg nivoa
Unutarnji inženjering	Ostali dobavljači ili treće strane				Vanjski stručnjaci i ulagači