



**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

- Gast 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

- Interperonalne vještine

2 časa

- Grupne vještine

2 časa

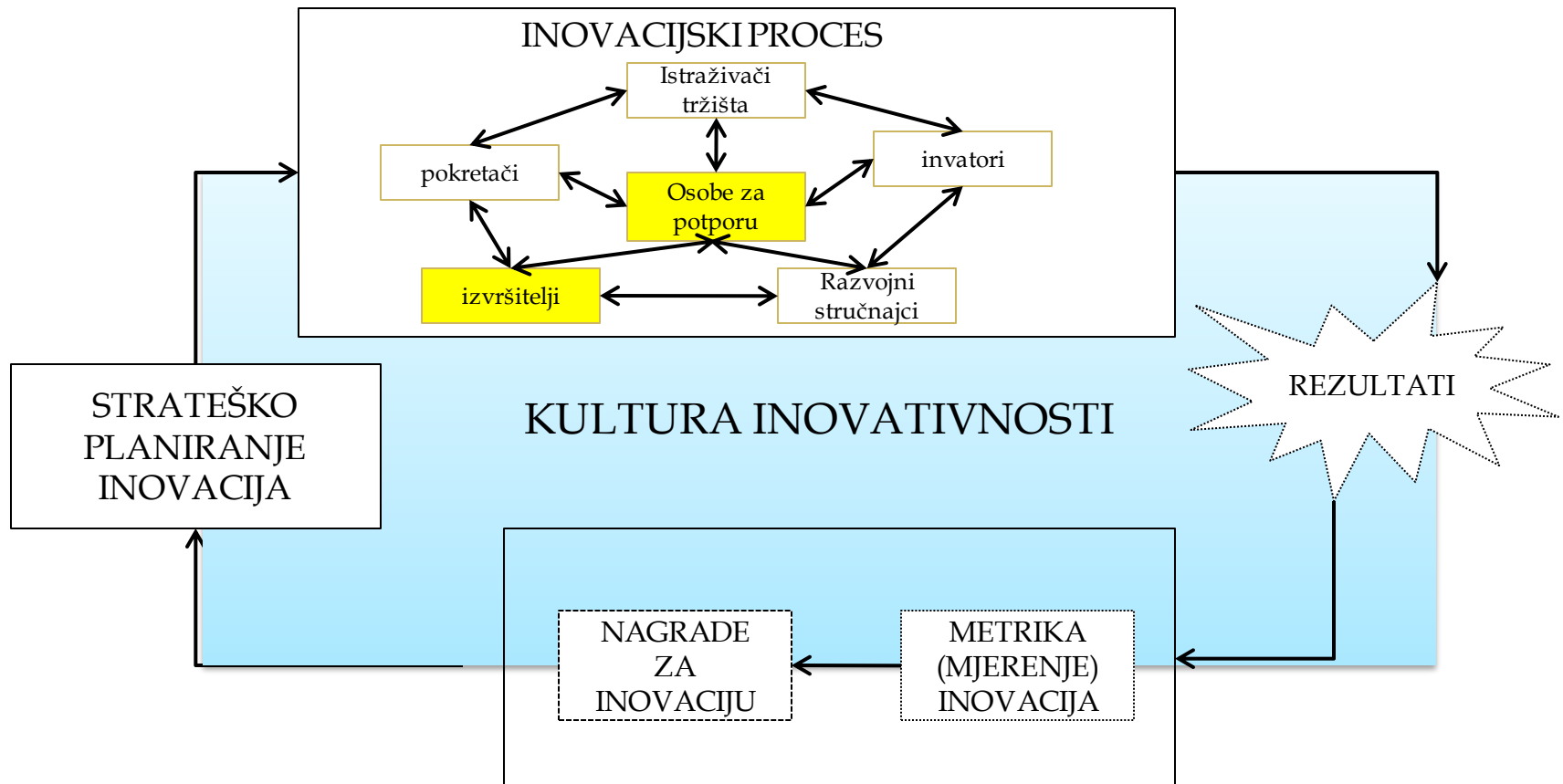
- Komunikacijske vještine

2 časa

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

2 časa

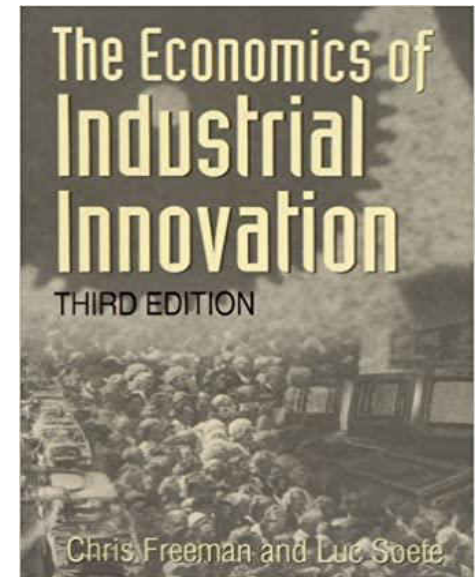
# Sveobuhvatni inovacijski sistem i model od A do F




# Planiranje inovacija

# Planiranje inovacija

- Freeman je rekao “**Ne inovirati znači umreti**”.
- S tim povezano vidimo koliko je samo inoviranje značajno pa ga moramo postepeno i pažljivo planirati. Mnogo je dokaza u vezi između planiranja i rezultata inovacije.
- Organizacije koje se koriste alatima opisanim u nastavku prezentacije funkcioniranju bolje od onih koji to ne čine.




Christopher Freeman  
Economist



Christopher Freeman was a British economist, the founder and first director of Science Policy Research Unit at the University of Sussex, and one of the most eminent researchers in innovation studies, modern Kondratiev wave and business cycle theorists. [Wikipedia](#)

**Born:** September 11, 1921  
**Died:** August 16, 2010, Lewes, United Kingdom  
**Education:** University of Aalborg  
**Influenced by:** Kari Marx, Joseph Schumpeter, J. D. Bernal  
**Awards:** Lambda Literary Award for Gay Men's Studies

**Books** [View 15+ more](#)



The economics of indust...  
Technolo... policy, and eco...  
Systems of innovation 2008  
Overcom... Anorexia Nervosa  
Unemplo... and technical...

# Planiranje inovacija

U jednom razdoblju Procter & Gamble (P&G) nije imao nikakvu inovacijsku strategiju. Pokušaji da se provede inovacija ostajali bi bez rezultata; projekti su se lansirali u neprioritetnim kategorijama i segmentima. Pošto je P&G uveo inovacijsko planiranje, njegovi su inovacijski projekti počeli postizati ciljeve i rezultate te ostvarivati strategije i metrikom pokazatelje rezultata inovacije. Rezultati su se popravili i P&G je počeo izlaziti na tržište s revolucionarnim inovacijama. Međutim, planiranje nije jednostavno.







<https://us.pg.com/innovation/>

A screenshot of the P&G website page titled 'The innovators behind the innovations'. The page features a navigation bar with links for 'Our Brands', 'Our Impact', 'Our Story', and 'Coupons'. Below the navigation is a large image of three scientists in a laboratory setting. The word 'INNOVATION.' is displayed in blue text at the bottom of the image.

**The innovators behind the innovations**

Every breakthrough idea starts in the mind of a forward-thinking person. Someone who looks at a challenge with fresh eyes, connects the dots in a new way, and constructively disrupts the boundaries of what's possible.

Here are some of the big thinkers behind our innovations.

 <p><b>Susan Ludwig</b> <b>Susan's work</b> focuses on developing diapers that better meet the needs of all newborns. Compelled by personal experience, she led the team</p>	 <p><b>Sawanna Lucus, Rukeyser Thompson, and Rolanda Wilkerson</b> This team of chemists <b>spearheaded the Pantene Gold Series 2</b>, one of the first</p>	 <p><b>Paul Sagel</b> As a co-creator of Crest Whitestrips, Paul will never forget how it felt to make a positive impact on consumers' lives with a new product that</p>	 <p><b>Rafael Trujillo</b> As the lead perfumer on the Original Tide scent, Rafael is responsible for creating one of the most universal sensory experiences of any household</p>
--	---	--	---

<https://us.pg.com/innovation/>

# Planiranje inovacija

- Znanstvenici koji proučavaju čimbenike koji određuju uspješnost u inovaciji ističu kako je tijekom inovacijskoga planiranja potrebna visoka disciplina.
- Primjer britanske kompanije **Cadbury** koja je htjela da kod Indijca podstakne želju da jedu čokoladu u znak proslave. Ponudili su klasičnu mliječnu čokoladu. Jer je tradicija Indijaca da pojedu nešto slatko kada su sretni, uspješni, te na proslavama kojih ima mnogo. Ova kompanija je planiranjem i strategijom osmislila da njihova čokolada dominira na tržištu Indije, time što su od čokolade pravili figure koje je njihova tradicija prakticirala, te postigli visoka dostignuća



<https://www.cadbury.co.uk/>

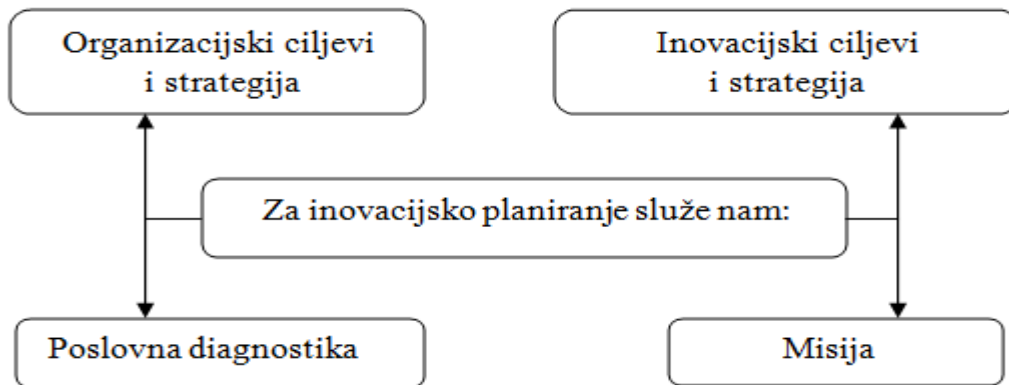
# Elementi inovacijskog planiranja

- Planiranje je prvi faktor u sveobuhvatnom inovacijskom sustavu. Ono nam omogućuje da svoje napore uskladimo s korporacijskom strategijom, djelotvorno rasporedimo sredstva i propisno održavamo inovacijski proces.
- Planiranje inovacije mora biti zajednička odgovornost menadžera inovacije (CIO) i glavnog menadžera (CEO).
- U odsutnosti osobe izravno odgovorne za inovaciju, za inovacijsko planiranje mora se pobrinuti menadžment na najvišoj razini zato što je to strateški važno područje, presudno za opstanak bilo koje organizacije.



# Elementi inovacijskog planiranja

- Svake godine organizacije moraju ponovno revidirati svoje planove zbog:
  - Promjene na tržištu (potrošači, kanali i dobavljači)
  - Tehnoloških promjena
  - Promjena u regulativi
  - Aktivnosti konkurencije
  - Rezultata postignutih inovacijom



Slika br.1 Elementi inovacijskog planiranja

Značaj procesa inovacija, za kreiranje novog proizvoda, ogleda se prvenstveno u potrebi poslovne organizacije za osvajanjem tržišta novim proizvodom ili izmjenom postojećeg.

# Korporacijska poslovna dijagnostika

- Dijagnostikom se nastoji utvrditi što je utjecalo na dosadašnju uspješnost organizacije i što bi se moralo promijeniti ili prilagoditi kako bi se taj uspjeh zadržao i u budućnosti.
- O diagnostici će ovisiti i angažman menadžerske strukture i mogućnosti rasta.
- Diagnostikom se služimo kako bi smo formulirali korporacijske ciljeve i strategiju iz kojih će, opet, proizaći ciljevi i strategije svih funkcionalnih područja i poslovnih jedinica te kriterij i procesi za odlučivanje.
- Niz je menadžerskih tehnika za provođenje diagnostike koje su veoma korisne na području inovacije.

# Usklađenost s misijom, ciljevima i strategijom organizacije

- Inovacija mora biti usklađena s korporacijskim ciljevima i strategijom i iz nje proizlaziti.
- Neki stručnjaci tvrde kako takva ovisnost može zakočiti disruptivne inovacije i ograničiti broj poslovnih mogućnosti. Prema njihovoj logici, brojne disruptivne inovacije nisu nastale kao rezultat zacrtanog cilja, već zbog otkrića ili slučajne ideje koja organizaciju prisiljava na ponovno razmatranje i redefiniranje vlastite misije, ciljeva i strategija.
- **Inovacija se, bez obzira na to, mora planirati.**
- **Eksploracijska**, odnosno **izviđajna inovacija** jest inovacija za čije provođenje organizacija mora odrediti vrijeme i sredstva kako bi se mogućnosti mogle tražiti slobodno, bez ograničenja korporacijske strategije i pritiska potrebe da se ta otkrića i primijene.

# Odnos između inovacije i korporacijskih ciljeva i strategija

---

- Razumijevanje odnosa između strategije i inovacije čini temelj postajanja inovativnim. Ipak, kako navodi **Brooke Dobni (2010)** strategija i inovaacije međusobno se isključuju i po definiciji i po funkciji.
- Međutim, odgovarajuća perspektiva i učinkovito upravljanje omogućuje njihovu komplementarnost i koegzistenciju na obostranu korist. Prema ovom autoru inovacija je stanje u kojem se organizacija nalazi, dok je strategija proces kojim se nešto obavlja.
- U plan inovacije ne bismo smjeli uključivati ciljeve, strategije i pravila koja nisu u skladu s našim korporacijskim ciljevima i strategijom. Organizacije koje ne planiraju inovaciju vrlo bi lako mogle upasti baš u tu zamku.

# Misija: opći okvir

- Ako je riječ o misiji, onda je pristup drugčiji. **Misija organizacije mnogo je otvorenije očitovanje namjera koje sadržava brojne strateške mogućnosti.** Kad se inovacija sukobi s misijom organizacije, nema mnogo manevarskog prostora

U svom je inovacijskom procesu **specijalizirani proizvođač za upotrebu silikona** u proizvodnji kuhinjskih i kućanskih proizvoda želio istražiti mogućnosti za inovaciju na svim razinama. Silikon je univerzalan materijal s mnogostrukom primjenom. Prve se ideje (silikonski dijelovi za elektroničke proizvode, odjevni dodatci i usporedno) nisu uklapale u misiju. Bila su izvan njegova djelokruga. Inovacijski je tim morao prilagoditi djelovanje svojih kreativnih radionica kako bi se usredotočio na ideje usklađene s misijom. **Utvrdjivanje granice između tržišta i regija na kojima se želite natjecati s inovacijom i onih koje ste odbacili način je na koji ćete osigurati da se inovacija uklopi u vašu misiju.**

# Misija - Ciljevi - Strategija

**Korporacijska misija:** Iznajmljivanjem vozila omogućiti privatno korištenje, kopnenim, zračnim i pomorskim prijevozom za odlazak prema većim gradovima u našoj zemlji i povratak iz njih.

## Korporacijski ciljevi:

- Biti marka koju će izabrati svatko ko želi unajmiti vozilo za privatno korištenje u našoj zemlji.
- Doseći 40-postotni udio na tržištu naše zemlje u roku od pet godina.
- Povećati ukupni prihod s 35 na 50 milijuna dolara u slijedećih pet godina s prosječnim povratom od 10 posto
- Biti u svim gradovima, lukama i aerodromima s najmanje dva uslužna centra po gradu s preko 75.000 stanovnika.

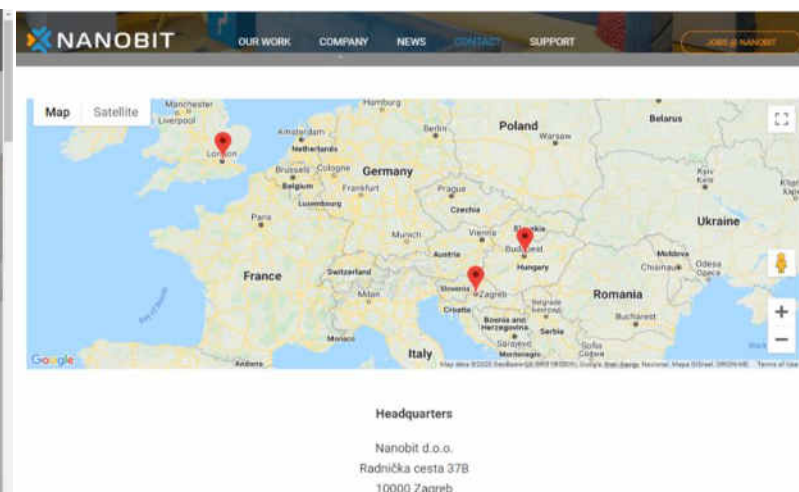
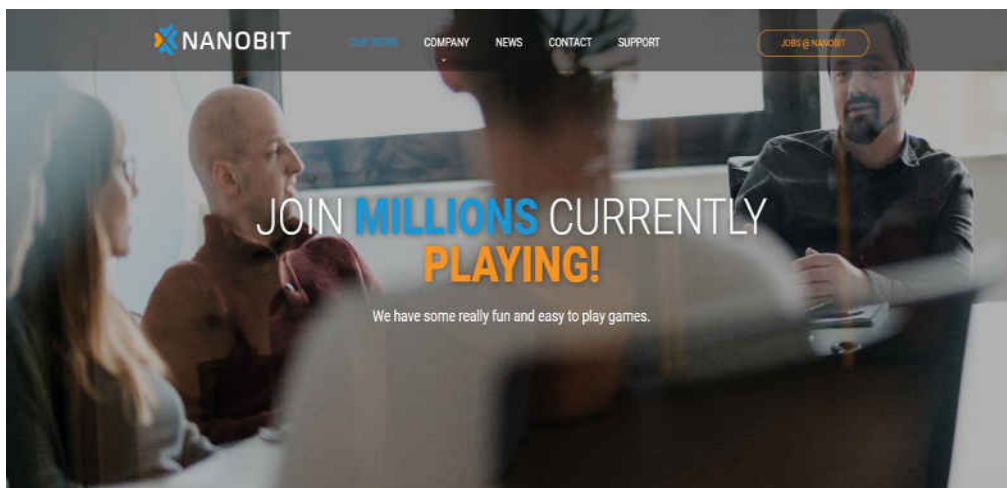
**Korporacijska strategija:** razvoj sistema franšizinga s privatnim ulagačima ili poduzetnicima i korištenje voznim parkom na temelju partnerstva s proizvođačima vozila.

# Usklađenost s misijom, ciljevima i strategijom organizacije

## NANOBIT – primjer uspješne Start-Up kompanije

Alan Sumina i Zoran Vučinić, dvojac iz tvrtke Nanobit, ponijeli su titulu EY poduzetnik godine, Ovi poduzetnici su imali hrabrost i odlučnost pretvoriti svoje snove u realnost. Svojim radom stvorili su neke od najdinamičnijih i najuspješnijih kompanija u Hrvatskoj. Stvaraju zabavne proizvode

Prvih godinu dana kompanije Nanobit Alan i Zoran samostalno su osmišljavali, dizajnirali i programirali mobilne aplikacije i igre, da bi danas, uz nevjerojatno brz rast, Nanobit brojao preko 50 zaposlenika, imao 20 proizvoda i gotovo tri milijuna mjesečno aktivnih korisnika u cijelom svijetu. Kompanija koja je 2008. startala bez gotovo ikakvog početnog kapitala i s posuđenim novcima za kupovinu prvog osnovnog sredstva danas je postala jedna od najbrže rastućih tehnoloških kompanija u Europi i jedan od najboljih poslodavaca 2014. u Hrvatskoj, čime se Sumina i Vučinić iznimno ponose i smatraju to najboljom motivacijom za daljnji napredak



# Inovacijski ciljevi

- **Inovacijski ciljevi podrazumijevaju sve što organizacija treba ostvariti lansiranjem novog proizvoda, usavršavanjem procesa, izradom novoga poslovnog modela ili ulaskom na novo tržište, to jest, sve što donosi važnu promjenu njenog trenutnog položaja.**

**Pogledajmo primjer iz svakodnevnog života.** Kada neko prvog januara kaže **da će ove godine više štedjeti**, onda ne postavlja cilj, **već donosi odluku**. **No, ako kaže:** „U roku od šest mjeseci uštedjet ću za ljetovanje“, **onda je to cilj**. Općenito govoreći, odluke su samo očitovanje namjere.

## **Evo nekoliko primjera odluka koje se odnose na inovacije:**

- Želimo povećati djelatnost usluga potrošačima,
- Želimo povećati marže,
- Želimo biti agresivniji u svojoj novoj politici proizvoda.

## **A sada pogledajmo kako one izgledaju ako to preformuliramo u ciljeve:**

- Želimo provesti inovaciju kako bismo tokom sljedeće godine smanjili vrijeme usluga za potrošače 10 posto,
- Želimo provesti inovaciju proizvodnih procesa kako bismo za dvije godine postigli povećanje marže za 5 postotnih bodova
- Želimo da za dvije godine prodaja novog proizvoda dosegne pet posto od ukupne prodaje



# Osobe odgovorne za postizanje inovacijskih ciljeva

- Odgovornost za ostvarenje inovacijskih ciljeva je prvenstveno na izvršnom menadžeru inovacije. Kao menadžer, ne želite getoizirati inovativnost, želite da svi u vašoj organizaciji stvaraju svježije i korisne ideje, da se o većini tih ideja mnogo razmišljalo, da dolaze sa svih razina organizacijske hijerarhije i da bi mnoge od tih ideja organizaciji donijele mnogo novca.
- Ciljevi se dijele po odjelima ili timovima zaduženim za provođenje procesa. U tome je jedna od poteškoća ostvarivanja inovacijskih ciljeva. Menadžer inovacije preusmjerava dio tih ciljeva na članove organizacije nad kojima nema izravne ovlasti. Zbog toga bi menadžer ili voditelj inovacija morao biti osoba koja zauzima viši položaj u hijerarhiji organizacije.

# Vremenske granice, broj ciljeva i raspodjela resursa

- **Osnovna podjela inovacijskih ciljeva** je na **kratkoročne** (ciljevi za sljedeću godinu) i **srednjoročne** (neki od tri do pet godina).
- Neki inovacijski ciljevi (recimo let na Mjesec, konstrukcija letećeg automobila i slično) mogu biti određeni kao dugoročni ciljevi, **ali i tu su obično „kapije“ postavljene na svakih tri do pet godina** u svrhu lakšeg približavanja krajnjem cilju.
- **Odgovor na pitanje koliko bismo inovacijskih ciljeva trebali postaviti**, ovisi o tome koliko sredstava možemo odvojiti za inovaciju, o veličin organizacije i brzini promjena u našoj industriji.
- Nakon što odredimo više od jednog inovacijskog cilja, **svakoga od njih moramo rangirati prema njegovoj važnosti** kako bismo pokazali što uprava smatra najvažnijm

# Inovacijska strategija

- Inovacijska strategija bi se morala definisati unutar inovacijskog okvira. Menadžerski odabir tržišta i regija dio je inovacijske strategije i pomaže da pokretači lakše ograniče broj svojih prijedloga.
- Inovacijska strategija uključuje i sljedeća pitanja:
  - koja je mjera inovacije poželjna,
  - kakvu inovaciju želimo,
  - kako želimo konkurisati,
  - koja je razina inovacije potrebna,
  - ritam odobravanja projekta koji „hrane inovacijski proces“ i raspodjelu sredstava.

# Inovaciona strategija i tipovi inovacija

- **Tri su tipa inovacija:** marginalna ili inkrementalna inovacija, radikalna ili disruptivna i poluradikalna inovacija.
- Klasifikacija se temelji na dvjema varijablama: **na stepenu transformacije u poslovnom modelu i na izboru između postojećih ili novih tehnologija.** Spajanjem tih dviju varijabli dobijamo matricu.

## Stepen inovacija poslovnog modela

Tehnologija	Stepen inovacija poslovnog modela	
	Usporedan postojećem	Novi
Nova	POLURADIKALNA	RADIKALNA
Slična postojećoj	INKREMENTALNA	POLURADIKALNA

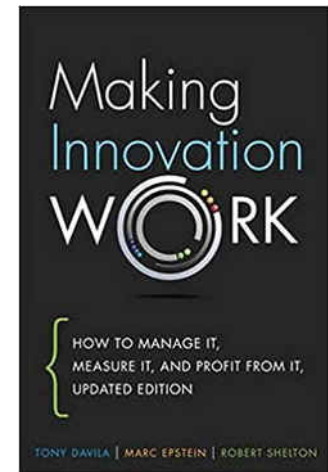
## Matrica tipova inovacije

# Inovacione strategije – reaktivna i proaktivna strategija

**Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It, Updated Edition**, 2012

[Tony Davila](#) [Marc Epstein](#) [Robert Shelton](#)

Tony Davila i saradnici **napadačke strategije** dijele na dva tipa: **na igranje kako se ne bi izgubilo** i **na igranje da bi se pobijedilo**.



- U prvom je slučaju naš prioritet minimiziranje gubitaka; drugim riječima, defenzivna strategija s marginalnim inovacijama.
- Kad se igra da bi se pobijedilo, govorimo o riskiranju i agresivnosti: spremni smo na gubitke zbog moguće velike dobiti.
- Prihvati li ovu drugu vrstu strategije, organizacija će se odlučivati za radikalne i poluradikalne inovacije. Ove dvije inovacijske strategije nazivaju se „reaktivnom“ i „proaktivnom“ strategijom.
- Mnoge se organizacije previše usredotočuju na kratkoročno razdoblje i tako izlažu riziku od gubitka utrke na duge staze. **Reaktivne organizacije** polaze od pretpostavke da okoliš određuje strateške mogućnosti i da je njihova dužnost znati kako se tim promjenama prilagoditi



























