



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Основне академске студије

Модул: Индустријски инжењеринг

Предмет: Управљање развојем

Број индекса: 132/2012

Александар Ј. Ковинић

Иновације као покретач промена у организацији

завршни рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. _____

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

Изјава о самосталној изради рада

Изјављујем да сам овај завршни рад урадио самостално, служећи се стеченим знањем и искуством као и наведеном литературом.

132/2012 Александар Ковинић

(потпис)

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да да појам иновација, креативности и иновативности, да представи њихов значај за покретање промена у организацијама у условима глобалног тржишта и конкуренције.

Препоручена литература:

- [1] Бабић М., Нинковић Р., Предузетништво, теорија процес и пракса, Машински факултет у Крагујевцу и Унија послодаваца Србије, 2007
- [2] Бојовић В., Шенк В., Рашковић В., Миросављевић М., Бороцки Ј., Радовановић Ј., Водич за иновативне предузетнике, Конекта консалтинг, д.о.о., Нови Сад, 2004.
- [3] Гроздановић Р., Предузетништво, Универзитет у Крагујевцу – Технички факултет у Чачку, 2005

Крагујевац, датум

Ментор:

Доц. др Снежана Нестић

Резиме: У раду су представљени основни појмови везани за иновације, поделе иновација као и њихов финансијски аспект. Представљена је улога менаџера у развоју иновативне културе, као и улога консултаната у савременим условима пословања. Такође, дати су и начини да се подстакне креативност, и идеје у ком правцу требају лидери да размишљају.

Кључне речи: иновација, компанија, идеја, купци

Abstract: The paper presents basic information on innovations. The role of managers in developing an innovative culture, as well as the role of consultants in modern business conditions, was presented. The ways to encourage creativity, and ideas in which direction leaders need to think, are given.

Keywords: innovation, company, idea, buyer

Садржај:

1. Увод	1
2. Иновације	2
2.1 Појам иновација	2
2.2. Конкурентска предност	4
2.3 Подела иновација	5
2.4. Управљање иновацијама и рађање идеје	9
2.5 Креативност и иновативност	12
2.6 Ризици и отпори	13
2.7. Финансијски аспект иновација	16
2.8. Иновације процеса и услуга	18
2.9. Подстицање креативности- Каизен метод	19
2.10. Истраживање тржишта	21
3. Помоћ у управљању иновацијама	24
3.1. Улога консултаната	24
3.2.Различити консултантски модели и технике	26
4. Пример иновације	29
5. Закључак	30
6. Литература	31

1. Увод

Опстанак компанија на тржишту, и успешност пословања у условима све веће конкуренције, зависи од способности компаније да задовољи потребе купаца. Њени производи морају да држе корак са конкуренцијом и самим тим, да се сматрају бољим од ривалских производа. Организације које имају циљ да уводе иновације биће успешне, док они који не теже ка томе, могу доћи у ситуацију да стагнирају и губе корак са осталима. Скоро да нема више тог посла, производа или услуге који није изложен конкуренцији. Ритам промена се убрзава, и оно што је купац до јуче желео, данас више не жели, најчешће јер се појавило нешто боље. Зато компаније морају да имају ту способност да буду иновативне, флексибилне и да се брзо прилагођавају жељама интересних група. Власници и менаџери малих компанија налазе безброј разлога да избегну иновирање, а путеве ка успешности упорно траже на неке друге начине, а заправо иновација и не мора бити скупа да би била ефикасна. Неке од иновација захтевају тек нешто више од измена пар речи, понеког геста, боје одеће. Захтеви који се данас постављају пред сваког менаџера, било великих компанија или малих, односе се, не само на доношење оперативних одлука, већ и континуално праћење промена у окружењу али и њихових наговештаја. Оно што се данас тек наслућује или стидљиво појављује, сутра може доминирати како у послу тако и у животу свих нас.

У овом раду биће дате основне информације о иновацијама, улога менаџера у развоју иновативне културе, како да се подстакну креативност и идеје у ком правцу лидери и менаџери требају да размишљају. Објасниће се и улога консултаната за иновације, професија која постаје све значајнија у савременим условима пословања.

2. Иновације

2.1 Појам иновација

Реч иновација води порекло од латинског корена речи “нова” што значи нов. Под тим појмом се најчешће подразумева увођење неког новог производа, процеса или метода. Побољшања могу бити економске природе, како и са друштвеног аспекта, тако и са социјалне сигурности, еколошке заштите или са неког другог аспекта. Када се каже иновација, често се мисли као о креативности. Међутим како каже професор Теодор Левит са Харварда, разлика између иновација и креативности је разлика између размишљања о томе да нешто треба да се уради у свету и стварног обављања тог посла. Професор Левит каже: “Креативност измишља нове ствари, а иновативност ствара нове ствари”[1].

Добар бизнис план садржи циљеве организације и начине како да се они постигну. Историја пословања пуна је примера погрешних процена и препорука, чак и од највећих ауторитета тог времена.

“Све што може да се измисли, већ је измишљено“ - Директор Америчког патентног завода, 1899. године

“Авиони су занимљиве играчке, али за војску немају неки значај“ - Француски генерал Фош, 1911. године

“Мислим да на свету постоји тржиште за око пет компјутера“ – Томас Ј. Вотсон, председник компаније *IBM*, 1943. године

“Поред преко 50 модела страних кола која се овде већ нуде, јапанска аутомобилска индустрија нема неке шансе да освоји значајни део америчког тржишта“ - Часопис Бизнис Вик (*Business Week*), 1958. године

“Становништво ће врло брзо прерасти производњу хране“ – Лестер Браун, *Worldwatch Institute*, 1973. године

Непрестано стицање нових знања и вештина су неопходни. Од свих оних који раде на важнијим позицијама се тражи да се непрестано усавршавају и едукују. Зато све компаније које се активно односе према својој будућности, улажу новац у свој кадар и на њихово усавршавање.

Иновације представљају најсигурнији пут за постизање и одржавање успеха једне организације. Способност стварања нових идеја, добра примена знања и вештине у развијању, од главног су значаја за успешност иновативног пословања. Иновација може бити нов или унапређен производ, нова или модификована услуга, процес рада или опслуживање купаца, промоција производа као и промена опште пословне филозофије пословања. Иновативност није везана само за пословни свет роба и услуга. Кроз ефикасне идеје могу се постићи добри резултати и у јавном сектору, државној управи, као и у свакој врсти организације. На пример, спровођењем добрих идеја у дело, једна болница може да повећа своју ефикасност у пружању услуга пацијентима, скрати

чекање на преглед, убрза кретање пацијента кроз просторије, смањи отказивање прегледа. Нека банка може да повећа број нових клијената увођењем електронског банкарства и плаћања преко интернета.

Иноватором можемо сматрати некога ко је отишао корак даље у односу на окружење. Чак и кад први примени нешто што се већ користи, то је нова примена већ постојеће ствари. Иноватор је онај који почиње са примењивањем нечега што је ново само за њега, док за окружење не представља никакву новину. Компанија која је неком иновацијом побољшала своје пословање, доприноси бољем животном стандарду те организације. Плаћајући порез, својом штедњом и већом потрошњом, изазива даљи ланчани позитиван ефекат, и самим тим можда запослити још радника.

Увођење иновација не мора значити и успех на тржишту. Тржиште даје коначну оцену о томе да ли је нека иновација успешна или не. Креативност и посвећеност у раду представљају добру основу за успех. Људи пред собом имају велике и успешне примере, иновативне идеје, које су промениле судбину организације и ситуације на тржишту, док са друге стране не виде сав уложен труд, и идеје које нису успеле на тржишту. То не значи да су те идеје биле лоше и неупотребљиве, и њих је неко пажљиво проучавао и разматрао, што показује да је тржиште понекад необјашњиво. У литератури и у пракси постоји пуно примера пропадања идеја које су обећавале, као и успешности идеја које нису много обећавале у самом старту.

Резултати технололошких унапрђења уводе нове производе које налазе своје место на тржишту, елеминишући старе производе. Велике потребе тржишта, незадовољене потреба купаца или неки други проблеми, врше јак притисак при налажењу решења, као и при понуди одговарајућег производа или услуге. Постоје ситуације у којима није препоручљиво иновирати, нити правити одређене промене на производу или услузи. Прави разлог тога је исти као и онај због кога се уводе иновације, а то је задовољење купаца и његове пресудне речи о томе шта и како треба мењати. За неке ствари на тржишту, купци дају препоруку да није потребно ништа мењати. Неки производи, услуге, процеси и начини како се излази у сусрет купцу, толико су одомаћени да су постали и култ. А у таквој ситуацији, не само да нема потребе мењати, него се и не сме дирати, јер ће реакција купаца бити неповољна. Такви производи и услуге који су одавно изашли из своје основне функције да задовоље потребе или реше неки проблем, постали су стил живота. Иако се данас могу купити много модернији и луксузнији аутомобили за мање новца, на пример возња у “буби“ из шездесетих година представља за њихове кориснике стил живота. Неке марке цигарета, жестоких пића или слаткиша чије се карактеристике не мењају деценијама, и где нове генерације прихватају старе, традиционалне вредности, не треба мењати. Има доста примера када покушаји увођења иновација нису имали жељени успех, на пример компанија *Wolkswagen* је рачунајући на популарност старе верзије “бубе“, направила нову верзију која је модернија и далеко савременија у сваком погледу. Међутим успех је био половичан. Нови модел је леп и одличан аутомобил, али љубитељи старог модела нерадо замењују свој стари модел новим. Остају верни изворној “буби“ која представља симбол једног времена.

Још занимљивији пример је *Coca-Cola*, где је 1985. године управа одлучила да стогодишњи традиционални рецепт замени новим. У детаљним истраживањима дошло се до закључка да се већини потрошача нови рецепт више допада. Сви су се сложили да је нови укус пријатнији, слађи и бољи од старог рецепта. Притом су превидели да се милиони флаша старе *Coca-Cole* и даље продају широм света, свакога дана. Док са друге стране, вечити ривал “*Pepsi*” се уздржавао од гласног ликовања, али је врло брзо лансирао рекламу у којој подсећа да се “права ствар” никада не мења[3]. Схвативши да је нови потез био чист промашај, *Coca-Cola* се вратила на стари рецепт после три месеца и од тада га не мења. Иако кажемо да у оваквим ситуацијама не треба ризиковати увођењем иновација у производ или услугу, ту се отвара доста простора за иновирање у остале аспекте пословања.

2.2. Конкурентска предност

Успех сваке компаније без сумње долази од иновација. Конкурентска предност једне компаније на тржишту може да се гради на величини или доброј опремљености, али у данашње време све се више огледа у томе колико је нека компанија способна да мобилише знање, вештине и искуство, и створе нешто ново у својој понуди производа или услуга. То се не односи само на микро ниво, на свет једног предузећа, већ важи и на глобалном нивоу. Иновативност постаје све више извор националног богатства.

Данас је животни век већине производа значајно скраћен, што значи да је брзина реаговања неке компаније од изузетног значаја. Чак и аутомобили који су сложени производ, једва издрже пар година док произвођачи не избаце нов или нешто другачији аутомобил. Данашњи услови пословања намећу компанијама огроман притисак, не само да развијају нове производе већ и да то чине брже од конкуренције. Друштвене вредности, оно што људи очекују и желе, мењају се и самим тим компликују пословање фирми, али са друге стране остварују шансе да осмишљеним одговорима на промене у окружењу побољша сопствена ситуација на тржишту. На пример промене закона у једној земљи могу да промене доста тога, могу да отворе много нових путева значајног развоја, али и да затворе неке велике послове. Углавном пооштравањем прописа о заштити животне средине, отварају могућности за увођење производа и услуга које до сада нису биле познате. У оваквим ситуацијама једна организација треба да има снаге да на изазове одговори адекватним иновацијама производа и процеса рада. Иновације са собом увек носе и дозу декструкције. Велики економиста Јозеф Шумпетер који се сматра оцем анализе иновативног пословања увео је појам креативне декструкције. Његово образложење је једноставно “Компаније ће увек трагати за техничким унапређењима, новим производима и услугама, као и процесима њихове производње, да би оставили предност у односу на конкуренте”. На овај начин компаније остварују већи профит и бољи положај на тржишту. Увидевши шта се дешава, конкуренција ће брзо реаговати и својим потезима увести неку нову иновацију која ће ривалску компанију ставити у положај да трага за новим одговорима. Креативна декструкција представља бескрајан процес, што значи непрестајно трагање за нечим новим, што аутоматски уништава старе вредности. Компаније које не успевају да држе корак са сталним променама обично буду “почишћене” са тржишта. Иако се иновација најчешће

доживљава као техничка активност, коначан успех се мери прихватањем иновација на тржишту.

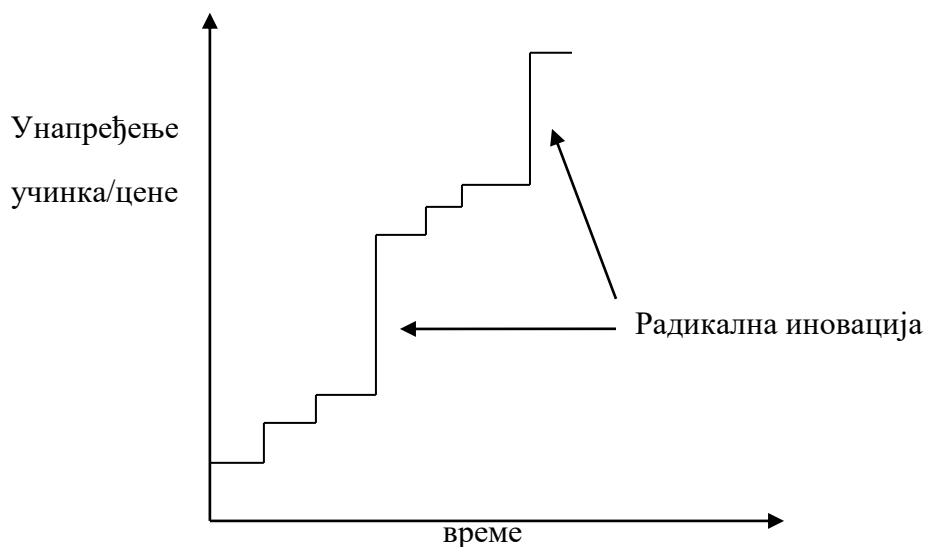
2.3 Подела иновација

Подела иновација може се извршити са погледа степена иновативности који она са собом носи. У зависности од степена иновативности који се јавља у одређеном производу или услузи, у литератури се иновације углавном деле на две основне поделе [4]:

- Побољшања (инкременталне иновације), које се још називају еволутивне, адаптивне или континуалне иновације;
- Радикалне иновације, односно револуционарне.

Побољшања се заснивају на постојућим технологијама и производима. Унапређује се нешто што већ постоји или кроз измене налазе нову примену. Ова врста иновације је свакодневна и среће се свуда око нас. На пример, компјутерски чип *Pentium II* је само побољшање, унапређење карактеристика *Pentium I*. Нови мобилни телефони представљају дораду претходних модела, без значајних употреба неких нових технологија.

Радикалне иновације, са друге стране представљају, сасвим нов производ или услугу. То су оне промене које са собом носе дисконтинуитет и значајне промене у начину пословања једне организације. Нова технологија потискује стару и на њој базиране организације. На пример, појава транзисторске технологије из корена је променила ситуацију на тржишту електронике где је до тада доминирала технологија вакумских лампи. Нова технологија је била толико напреднија да је брзо са тржишта избацила све производе засноване на лампама и оне који нису брзо применили нову технологију. Данас доминирајућа дигитална технологија у снимању и репродукцији слике и звука, толико је брзо освојила тржиште, да се скоро више нико и не сећа старих, класичних техника снимања и репродукције звука. Радикалне иновације су те које изазивају корените промене, понекад и читаве земљотресе на тржишту, али и начина живота људи. Може се рећи да се радикалне иновације обично дешавају након краћих или дужих периода побољшања постојећих производа и увођења мањих или већих измена у постојећи производ или услугу. Када се исцрпе све могућности за даље усавршавање, онда обично нека радикална промена промени комплетно ситуацију на тржишту. У претходном примеру из електронске индустрије, вакумске лампе су замењене транзисторима који су врло брзо замењени полупроводницима. Сваки од ових изума са собом је носио значајне промене на тржишту, али је у међувремену непрестано текао сталан процес усавршавања техничких карактеристика старог производа, смањење димензија, снижавање цене и побољшања осталих перформанси.



Слика 1. *Временски ток радикалних побољшања у индустрији*[5]

Ако се каже да су побољшања процес који се непрестано одвија и доноси неке резултате, исто може да се каже и за радикалне промене. Радикалне идеје су увек и свуда негде у глави, иако њима треба више времена да се развију, питање је времена када ће се нека од тих идеја појавити и почети да дејствује на тржишту.

Сваку радикалну иновацију прате даља побољшања, нарочито након, како су то време назвали Тишман и О'Рили, периода технолошког превирања, где се борба за тржиште води, како између постојеће и нове технологије, тако и између варијанти нове технологије [4].

Овај период је обично несигуран и конфузан како за произвођаче тако и за купце. Без јасних оријентација о правцима кретања на тржишту, произвођачи не знају који правац да прате, док су купци збуњени и не знају да ли да остану верни старим производима, или да се одлуче за нове који још немају јасне карактеристике и вредности. Видео техника се појавила у неколико техничких стандарда и није одмах било јасно који је најбољи и који ће освојити тржиште. Продавци су сваки на свој начин, тражили путеве да се учврсте на тржишту, а купци нису знали за који модел да се одреде. *Betamax* систем је био технички бољи, али *VHS* стандард је освојио свет, јер је коришћење тог стандарда било слободно.

Нове технологије које се тек појављују обично имају одређене недостатке и пуно нерешених техничких питања, и по употребљивости су слабије од постојећих. Баш ту и јесте проблем за носиоце старих, још увек супериорних технологија и процеса, јер олако одбацују иновације као озбиљне претње. Када се појавила прва писаћа машина, имала је слабије карактеристике и није привукла много пажње купаца. Један од првих власника писаће машине био је писац Марк Твен који је у једном писму које је послао пријатељу рекао: “Не знам да ли ће ми ова писаћа машина служити нечему, или неће”[6]. Често су новине биле исмејане и одбијане, да би превртљивост купаца врло брзо ситуацију потпуно изменила. Недостаци нових технологија временом буду

отклоњени, производи буду усавршени и цене се драстично смањују и тиме се долази до видљиве предности у односу на старе технике.

Радикалне иновације имају реалан потенцијал да значајно мењају услове на тржишту у корист иноватора. На пример, када је компанија *IBM* на тржиште увела електричну машину, то је значило крај за све произвођаче механичких машина и доминантну позицију на тржишту за иноватора. Таква врста иновације са собом носи и велики изазов, такви подухвати су ризични и скупи и обично трају дуго, док се не остваре одређени резултати било позитивни или негативни. Због таквих проблема већина организација се ограничава на мале иновације и побољшања. Оне су јефтиније, сигурније и са што већим изгледима да се постигну резултати у што мањем временском интервалу. Ако се плански спроводе, омогућавају добру основу да организација буде конкурентна на дужи временски период. Ипак треба бити опрезан и са оваквим начином пословања. Треба избегавати да се нуде производи којима је само додато неколико нових особина, које можда купцима и не значи много. Оваква пракса иритира купце, и отвара простор за оне иноваторе који ће понудити нешто стварно ново и боље.

Радикалне иновације увек остављају довољно временама компанијама да их уоче и добро схвате. Све значајне технолошке новине до данас дошле су до широког тржишта једним од следећих путева [4]:

- Од војне постепено ка широј цивилној употреби (на пример *GPS* технологија);
- Од професионалне и употребе у научне сврхе ка широј потрошњи (на пример дигитална техника);
- Од корисника - лидера, оних који брже прихватају новине, ка оним корисницима који новине прихватају са задршком (на пример персонални рачунари).

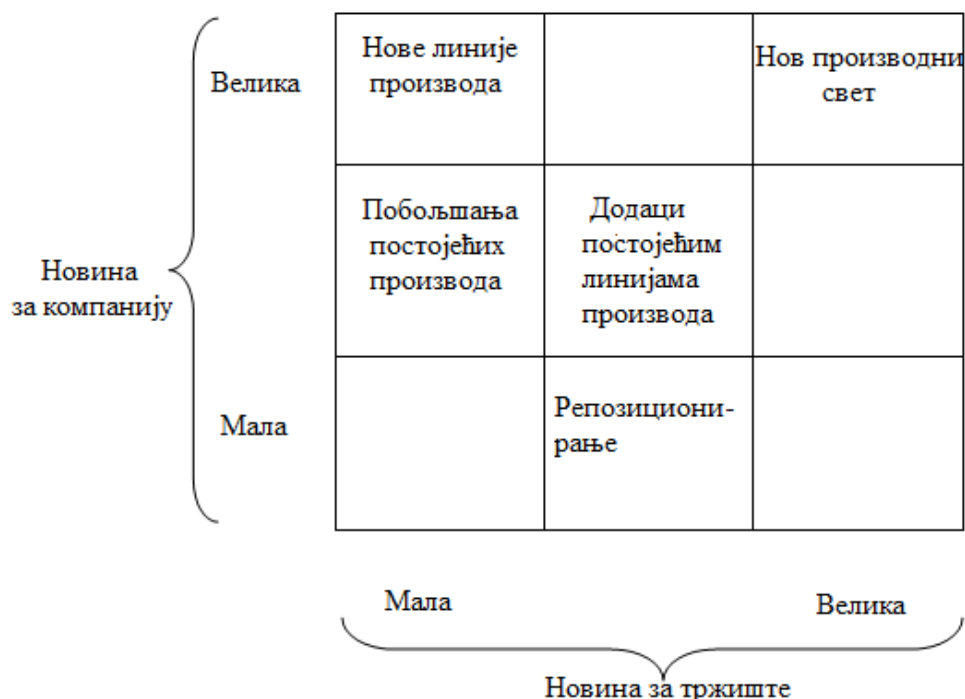
Добар пример и чији развој може да се прати је појава аутомобила на хибридни погон. То је револуциона техника која је на путу да замени већ читав век стар мотор са унутрашњим сагоревањем. Хибридни аутомобил се покреће помоћу различитих видова енергије. Нови мотор користи бензин или дизел, а све више алкохол или водоник, за рад електро мотора који покреће аутомобил. Нови модел значајно смањује потрошњу горива и загађење околине. Прве моделе су 2000. године произвели *Honda* и *Toyota*, и ти аутомобили су по неким техничким карактеристикама имали нижу вредност у односу на моделе које покрећу класични мотори, на пример максимална брзина и убрзање. Тржиште је поздравило нови модел, али и даље се углавном купују аутомобили са класичним мотором. Само малобројна група возача, којој је стварно стало до заштите животне средине, ће куповати хибридни аутомобил упркос слабијим карактеристикама и већим ценама. Даљим усавршавањем хибридни аутомобили ће бити све бољи, цена ће му бити све мања, а маркетинг ће учинити своје, тако да није далеко тренутак када ће продаја нових модела преузети примат до коначног истискивања старог модела са тржишта. То ће значити нови поредак на тржишту.

Све док се радикалне иновације, без обзира колико оне велике биле, крећу у оквиру традиционалног начина задовољења потрошача, организације ће моћи да држе корак и

прилагођавају се потребама. Проблем настаје када је ново решење за неку људску потребу из сасвим друге сфере, научне и технолошке дисциплине. Старим произвођачима је тада много теже да савладају нову технологију. На пример, технологија фотографије и филма је већ цео век заснована на хемикалијама, папиру, специфичној оптичкој техници и процеисма који од свега тога праве слике. Данас решења за слике и филмове долазе из сасвим друге сфере. Дигитална техника захтева знања из електронике и нема никакве везе са старим методама. Потребни су људи и искуство, па је велико питање колико брзо стари произвођачи могу да се развију. Углавном већина купаца има склоност да дуго одржава верност старим произвођачима, све док нови производи не покажу јасно своје предности у односу на друге. Тада купци нагло прелазе на нове производе, остављајући старе произвођаче.

Фирме које активно управљају иновацијама и активно се односе према будућности, овај проблем решавају тако што имају посебна одељења која се баве производима нове технологије.

Да би се боље разуме иновације развијено је више једноставних модела. На слици 2. приказан је један од најпопуларнијих. Тај модел се често користи у истраживањима иновације у малим фирмама да би се утврдили различити нивои иновативности, и имао је кључну улогу у мерењима иновације у више узастопних анкета о иновацији. У тим анкетама фирмама се директно поставља питање да ли су увеле нове производе или процесе у одређеном временском периоду и да ли су они били нови за дату привредну грану или само новина за фирму [7].



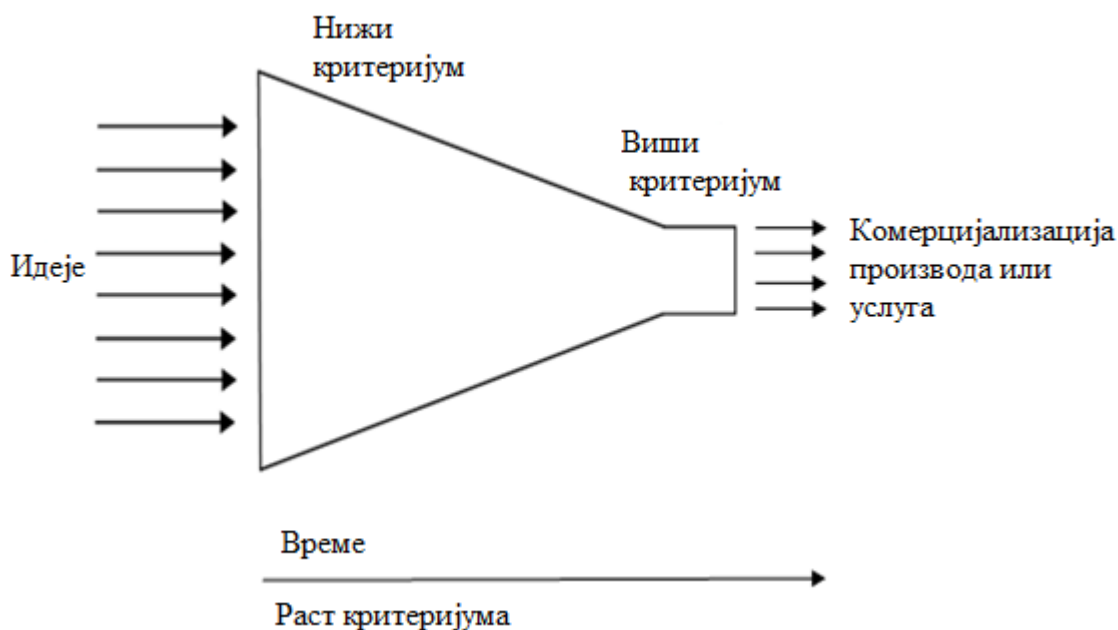
Слика 2. Класификација иновација[8]

2.4. Управљање иновацијама и рађање идеје

Управљање иновацијама представља поступак реализације иновација у једној организацији. Први корак јесте рађање идеје. Обично је то техничка идеја о неком производу или процесу. У неким случајевима идеја настаје из уоченог проблема, актуелног или будућег, такође може настати и из зацртаних циљева организација или прилика из окружења, које се изненада појаве. Рађање идеја је креативно размишљање и не могу се навести све ситуације које доводе до рађања идеја.

Идеје могу настати из разних разлога и у различитим ситуацијама. Углавном су резултат свесног трагања за решењем неког проблема, или трагањем за начином да се повећа задовољство купаца. Само рађање неке идеје се може десити под најразличитијим околностима и утицајима, или да буде резултат тренутне креативне мисли. У највећем броју случајева идеја је увид у техничку страну ствари, без јасне комерцијалне употребљивости. Док са друге стране, неки конкретан проблем или прилика која се јавља у окружењу инспиративно делују на стварање идеје. У стадијуму рађања идеја, оне се тестирају и евалуирају, затим се унапређују и комбинују са другим идејама, а у много случајева и одбацују. Најважније питање за једну идеју јесте то колико се она уклапа у циљеве организације и расположиве ресурсе односно људе и новац. Они који стварају идеје често нису и они који им налазе комерцијалну употребљивост. Креативни људи који непрестано имају идеје, најчешће немају талента да их реализују, односно да од идеје направе иновацију. Углавном су то неки други људи који имају талента и искуства да од идеје направе иновацију. Неке идеје, техничка решења, патенти, некада чекају годинама да заживе на тржишту. Неке идеје се никад и не реализују, јер када дође до неке занимљиве новине, треба да се одговори на нека важна питања. Чему то служи, које људске потребе треба да задовољи, које проблеме да реши, какву нову вредност да донесе? Без тога тешко да ће нека идеја заживети и постати иновација.

Цео поступак се може и графички представити помоћу “левка идеја” (слика 3.). Менаџмент организације мора што брже да одбаци идеје које не обећавају, пре него што оне донесу значајније трошкове. Свако проверавање идеја и испитавање подразумева трошкове за ангажовање људи, тестирања, истраживања тржишта итд. Што пре организација елиминише оне идеје које не обећавају успех на тржишту, то ће и трошкови бити нижи, а самим тим ослободиће се и ресурси за идеје које имају веће шансе за успех на тржишту.



Слика 3. Левак идеја [4]

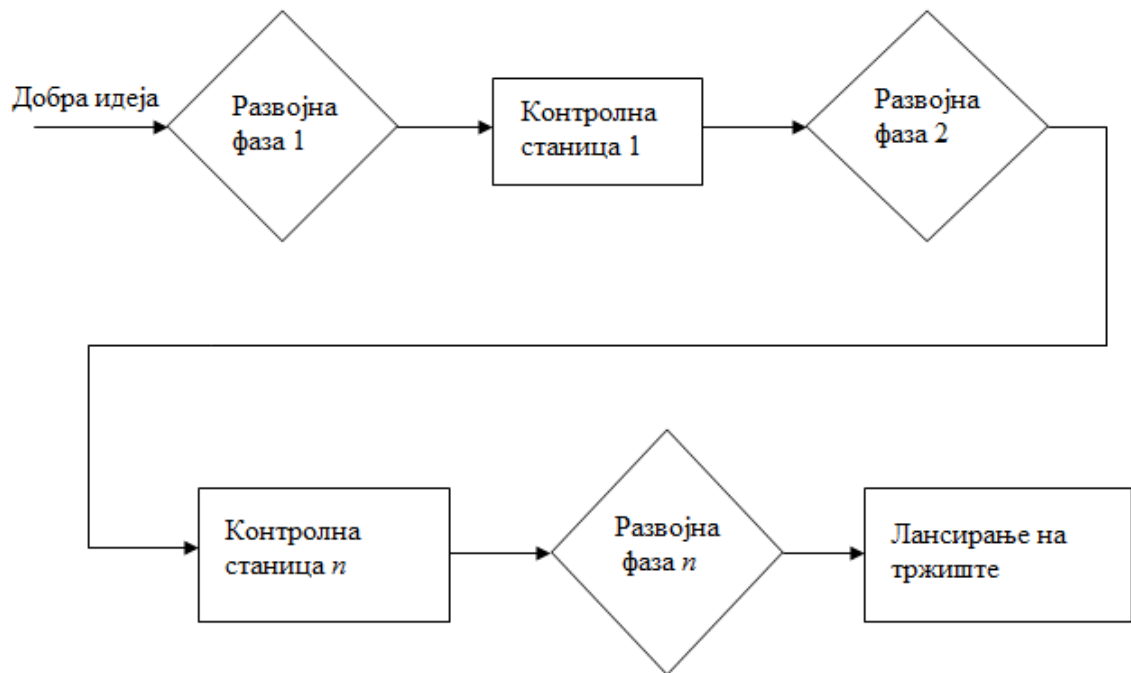
Са леве стране левак има широк отвор у који се слива много идеја, које нису разрађене. Како се левак сузава, тако су критеријуми за останак у левку оштрији, и остајање у њему је све теже. У том периоду изводе се експерименти, испитује тржиште, пробе са прототиповима. Неке се идеје задрже дуже или краће у овом процесу елиминације, да би на крају неколико њих само изашло на други крај левка и креће на дуг и неизванан пут тржишне реализације.

Доносиоци иновативних одлука требају да дефинишу критеријуме останка у левку, као и то колико дуго се може експериментисати и развијати једна идеја пре него што буде одбачена. Организација која дуже задржава идеје у левку, и даје шансу свакој идеји да се покаже, има мање изгледа да се неком грешком права идеја одбаци. Код таквих организација трошкови ће бити већи у односу на оне које имају склоности да брже одбаце несигурне идеје. Компанији која спорије одбацује идеје требаће више времена да из левка извуче само најбоље и крене са реализацијом иновације, што је неповољно јер продужава циклус увођења новог производа или услуга.

Организација која брже доноси одлуке о одбацивању идеја, скратиће време и снизити трошкове у укупном развојном циклусу. Међутим журба у одлучивању о некој идеји може као резултат имати одбацивање неке идеје која је добра, зато што је људи нису једноставно разумели. Код најиновативнијих идеја јављају се овакве грешке, јер захтевају више времена и напора за квалитетну обраду. Још једна проблем код оваквог начина рада јесте одустајање људи да левак пуне добрим идејама. Ако они виде да се њихове идеје олако одбацују, без опширне разраде, опашће им мотивација за даљи рад.

Метод левка је добар да се велики број идеја редукује на мањи број оних који имају највеће шансе за успех. Свака иновативна организација мора имати метод којим

раздваја добре од лоших идеја. Један од најшире примењиваних јесте метод контролних станица, који је осамдесетих година прошлог века развио Роберт Купер. Метод контролних станица се састоји од серије неизменичних развојних фаза и контролних станица, што има за циљ рано елиминсање слабијих идеја, и брже комерцијално увођење идеја фаворита [9].



Слика 4. Систем контролних станица [4]

Развојне фазе су део процеса у коме се одвија развој једне идеје. Те фазе могу бити рађање сирове идеје, техничка документација, развијање алтернатива, израда прототипова, спецификација и на крају комерцијализација [9].

Контролне станице су тачке провере у којима људи доносе одлуке да ли неку идеју треба елиминсати, вратити на дораду или пустити даље у следећу развојну фазу [9]. Станице могу бити постављене на различитим тачкама процеса и пожељно је да их има што више. Тако би се омогућило чешћа контрола неке идеје, али са друге стране то би повећало трошкове и успорило цео циклус. На организацији је да распореди контролне станице и да обезбеди најпоузданији метод контроле и брзину тока процеса.

Концепт производне платформе је врло добар наћин да дође до ширења иновација на тржишту. То је група подсистема и компоненти које чине основу са које се могу даље развијати и производити серије изведених производа [10]. Класичан пример примене ове методе је фирма *Bleck&Decker* која је конструисала платформу за велику серију различитих алата. Платформа се састоји од електромотора и контролне јединице, што је основа за надградњу десетине различитих алата попут бушилица, брусилца, тестера итд. Захваљујући платформи и смањењу трошкова које је она донела, компанија је стекла лидерску позицију на многим тржиштима кућног алата. То је омогућило и

поједностављивање производног процеса. Уместо да се производе и држе на залихама, појединачни мотори, прекидачи, склопови за сваки од њихових многобројних алата, компанија је постигла да се у производњи користи сет стандардних компоненти, и тако смањила број компоненти и трошкове. Такође компанија за производњу сатова *Swatch* је пример развијања успешног пословања на основу заједничкој платформи. У овом случају платформу представља сатни механизам са електронским конекцијама. И дан данас скоро сваки *Swatch* часовник у основи има исти механизам, који је једноставан и није толико скуп за производњу, а на њега се надограђује кућиште које може бити у разним варијантама. Као иновација, ова платформа је спасила швајцарску фирму *SMH* пропасти и омогућила да се произведу и понуде сатови различитим циљним групама, најчешће купцима који имају различити укус и преференције. Оваква платформа омогућава да уз ниже трошкове производње развије више модела једног производа и тако задовољи различите жеље купаца.

2.5. Креативност и иновативност

Креативност представља прави извор идеја које воде до иновација. Креативност се односи на вештину комбиновања идеја на јединствен начин или стварање необичних асоцијација између идеја[11]. Људска креативност је загонетна ствар. Њој је поклоњена велика пажња и направљено је много стручних студија, али се не може рећи да се до краја разумела та људска особина. О креативности у друштву постоје многе предрасуде. Једна од њих јесте да је креативност директно повезана са интелигенцијом, као и то да само интелигентни људи могу бити креативни. Интелигенција је у директном односу са креативношћу само до одређеног степена, јер се не може дати профил креативне особе нити постоје прецизна мерила да се израчуна нечији креативни потенцијал. Сматра се чак да је креативност одлика малог броја људи. Чињеница јесте да свако може да осмисли неку идеју и искорачи из традиционалног начина размишљања. Постоји и претпоставка да је креативност дело појединаца, што је погрешно, јер је највећи број открића дело тимског рада. Креативност је већа када се одвија у групи где је више људи који имају заједнички циљ да дођу до неког решења. Менаџери ће тежити привлаче људе који се допуњују у размишљањима и даће им слободу да поступају по свом осећају. Старост углавном не игра битну улогу у креативности неке особе, али је потребно искуство рада да би се савлада материја и ствари гледале са позиција које нису познате особама које немају искуство. Са друге стране велика стручност и искуство може да смањи креативност јер је оптерећена стандардима.

Унапређење пословања једне организације се може побољшати применом бенчмаркетинга, који представља упоређивање између организација обично из истих сектора[4]. Једна организација се упоређује своје пословање са другом обично већом и бољом, да би увела иновације и побољшања, и извлаче закључке. Посебан облик бенчмаркетинга јесте упоређивање са потпуно различитом организацијом, из сасвим друге области рада. Различитост омогућава да се пружи потпуно нов угао гледања.

Не може се знати од кога ће потећи неки креативни потез и у чему ће се он састојати. Компаније требају да обезбеде атмосферу, средства као и награђивати сваку креативну

идеју без обзира на успех и на крајњи резултат. Таква атмосфера ће постаћи запослене да слободно истражују своју креативност. Ако радници виде да организација не обраћа пажњу на њихове идеје и предлоге, изгубиће мотивацију и престаће да се тиме баве. До руководства је да не кажњава оне креативне покушаје који нису били успешни, или још горе уколико нанесу штету компанији. Ако се кажњавају они који не успевају у својим настојањима, онда више нико неће бити заинтересован да било шта покуша. Из неуспеха се обично може научити много. Када дође до успеха тада се не спомињу неуспеси или се причају као анегдота.

У данашње време компанијама је неопходно више иновација да би опстале и напредовале, то значи да се треба прихватити и више грешака. Треба изградити механизме како да се превазилазе и из њих учи. Свет је напредовао на неуспесима и упорном настојању храбрих људи да се извуку из таквих ситуација. Организација која игра на сигурно и убија иновативност, неће далеко стићи. Они који ризикују морају имати поштовање осталих. Једино ако се никад ништа не покуша неће се доживети неуспех. Ризик је у свему и без њега нема никаквог добитка. Данас наука има разрађене и проверене методе управљања ризиком што у прошлости није био случај, и тиме се добија поузданије планирање и доношење одлука. Добро планирање и поштовање процедура може значајно да смањи ризик од неуспеха. Већина послова и пропада због лошег планирања.

Креативност појединца није толико резултат талента колико његове мотивације и усмерености на одређени проблем. Вештина менаџера је да препозна такав процес и да усмерава раднике, и да им задаје специфичне задатке остављајући слободу да сами планирају шта ће и када радити. Тим приступом ће подстаћи радника да пружи свој максимум.

Менаџери требају да знају и да је смисао за хумор важан фактор људске креативности. Џек Фостер је написао у својој књизи “Увек сам знао који ће тим у мом одељењу доћи до најбољих идеја, најбољих огласа, телевизијских реклама, најбољих билборда. То је увек био онај тим који се најбоље забављао. Они намрштени, набораног чела, ретко су долазили до добрих идеја, док они који су се смејали и шалили готово увек су долазили до нечега доброг”[11].

2.6 Ризици и отпори

Одбојност према ризику је у људској природи, али напредак и ризик су нераздвојни. Како је Дајсон рекао увек треба промовисати прихватање ризика “Мој мото је увек прави нову грешку. Нема стида код прављења грешака. Али из њих треба нешто научити, и не понављати их. Све што смо научили, научили смо из грешака.”[12]

За једну компанију важно је да организација добро процени однос између ризика и добитка, као и то да нађе ефикасне методе да њиме управља. У литератури се најчешће налазе две методе за управљање ризиком.

Прва метода је диверсификација која оумгућава организацијама да ризик развуку на шири фронт, и тако избегну играње само на једну карту[4]. Ако се истовремено

предузме више подухвата за успех, неки ће сигурно бити промашаји, док ће неки имати умерени успех, а неки ће бити пун погодак доносећи тиме успех компанији. Пошто се не може са сигурношћу знати која је добитна комбинација, играње на више могућности распоређује равномерније ризик и повећава изгледе за успех.

Друга метода је метода јефтиних грешака. То значи да организација улази у проверу појединачних идеја корак по корак, са најмањим могућим улагањима[4]. Циљ је да се из подухвата који не обећавају изађе што пре, и са што мањим трошковима. Оне идеје које нешто обећавају организације подржава са малим средствима, и тражи начине да их провери са што мањим улагањима. Чим се уочи да нека идеја нема будућност од ње се одмах одустаје и сразмерно појачавају напоре на оне идеје које успешно пролазе тестове.

Постоје разни ризици са којима се суочавају доносиоци одлука, у свим фазама развоја. Ризици смењују по врсти и интензитету, а могу да се сведу на следеће[4]:

- Ризици у техничкој области - инжењерски, конструкторски, ризици у производњи;
- Ризици у маркетингу - недостатак тражње, негативна реакција купаца, акција конкуренције, штетан утицај на углед организације;
- Ризик временске димензије – неповољно време за увођење, лоше процењен тренутак наступа, неочекивани утицаји из окружења;
- Ризик застаревања – колики је потенцијални животни век производа и какве су опасности од брзог застаревања, појава копија;
- Финансијски ризици – приходи су мањи од планираних, незадовољни инвеститори, опасност од губитака.

Пошто су сви аспекти пословања повезани, негативни исход од једном од њих неизбежно утиче и на негативан резултат у осталим аспектима, поготово у финансијском смислу. Потенцијални ризик би требало разматрати у висини финансијског губитка, онда процента вероватноће да се нешто деси, као и начинима да се ризик умањи. Није паметно преузети велики ризик тамо где неповољни исход може да значајно наштети будућности организације. Ризике из техничке области организација обично може да контролише, док комерцијалне ризике (маркетинг, финансије) могуће је само умањити добрим праћењем тржишта и маркетиншким акцијама. Једни од највећих ризика представљају финансирање у развој знања, у прототипове и маркетиншке акције унапред, пре осигураног успеха. То су мања улагања уколико се ради о инкременталним иновацијама, а већа су средства код значајних новина.

У страху од ризика који може одвести компанију у губитке, и велике проблеме многе организације избегавају да буду иновативне. Многе успешне компаније имају добро развијен систем за убијање нових идеја и производа јер добро процењују да их њихови купци не желе. Оне се фокусирају на најпрофитабилније производе и послове и тешко се одлучују да инвестирају у несигурне производе које њихови купци не желе тог

тренутка. Све до тренутка кад купци пожелеле такве ствари, али тада је већ касно, јер они који су одлучније прихватили ризик сада владају тржиштем. У таквој ситуацији се налазе многе компаније чије се руководство држи проверено успешних метода. Проблем са којим се сусрећу све компаније јесте препознавање идеја које се предлажу и критеријума за одбијање. Уколико компанија одбацује сваку идеју која не може јасно да денмострира своју вредност за постојеће купце или нека нова тржишта, онда неће много радикалнијих идеја претећи. Такав став неће компанију одвести међу лидере. Разлози зашто људи одбијају промене јесу углавном: неизвесност, стечене навике, забринутост за лични положај у измењеним условима, а може бити и реална дилема да ли промена доноси добро организацији. Од свега највећа забринутост јесте та за губитак положаја, привилегија и неких устаљених ствари које је постојећа организација установила за појединце. Старији радници имају тендецију да пружају отпор променама баш из разлога да ће изгубити положај, приходе, ауторитет или неке друге користи које они високо вреднују. Већ је речено да иновације доносе многе позитивне ефекте за организацију, али не треба занемарити ни негативне. То најчешће значи да неко остаје без посла, а у бољем случају без неке привилегије или добијање неког компликованијег задатка. На руководству организације је да се носи са отпорима на најбољи могући начин. За то постоје разне методе, ево неких од њих[4]:

- Побољшање комуникације у организацији;
- Допунско образовање запослених;
- Подизање поверења између руководства и запослених;
- Већу укљученост свих запослених у креирању промена;
- Преговарање – промене могу да пропадну ако циљна група осети да је преварена;
- Манипулација и принуда.

За управљање променама најефикаснија је промена организационе културе и пословне филозофије. То су најефикаснији процеси, али су најдугорочнији. Увођење иновативности у основу нове пословне културе треба да буде примарни задатак руководства и основни циљ. Тако ће се обезбедити трајна основа за јављање мноштво добрих идеја за напредовање компаније. За ефикасну промену културе у организацији требало би [4]:

- Анализирати постојећу организациону културу да би се утврдили они елементи које треба мењати;
- Одржавати ефикасну комуникацију са запосленима и постарати се да свима буде јасан положај организације и опасности из окружења које јој прете;
- По потреби мењати чланове руководећег тима;
- Иницирати учешће свих запослених у креирању нове организационе културе;
- Увести нове вредности, нов начин вредновања и награђивања.

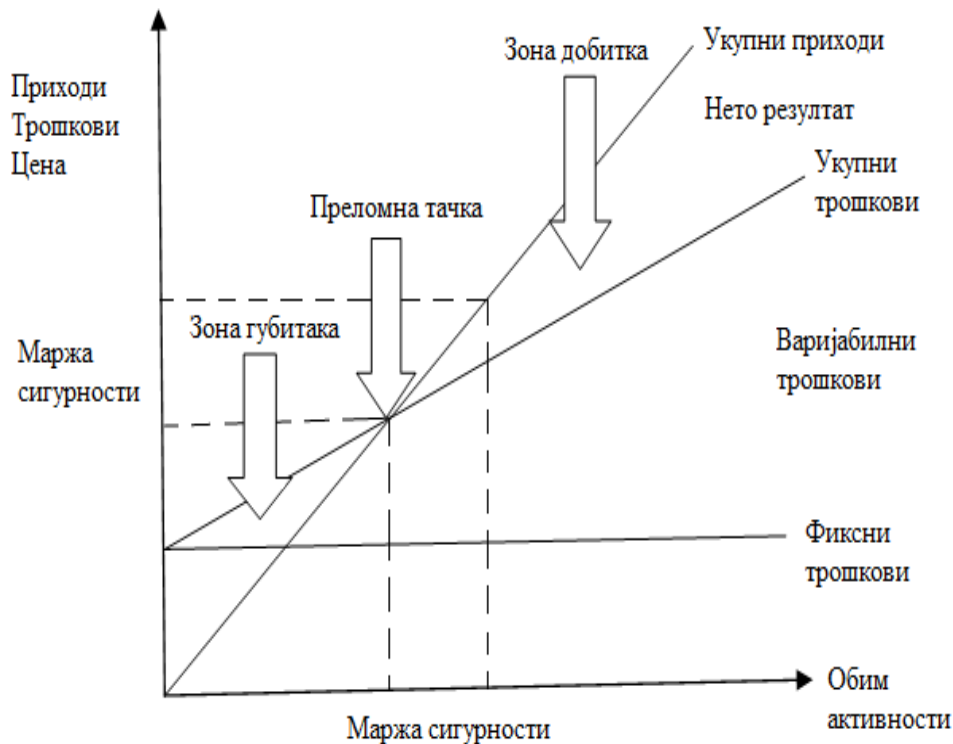
Овакве промене се углавном одвијају споро, и руководство мора константно да их прати и да врши корекције ако је потребно. Организација треба активно да се бави развојем сопствених људских ресурса, едукацијом и напредовањем својих чланова и да

их подстичу да буду што бољи у ономе што раде. Запослени требају да се осећају сигурно у својој организацији, и да немају страх од отпуштања због неког неуспеха. Шампиони идеја се активно и са ентузијазмом односе према добрим идејама, превазилазе страхове и отпоре и обезбеђују услове за примену иновација. Истраживања показују да ти шампиони идеја имају заједничке карактеристике попут високог самопоуздања, истрајности, енергије и спремности да се преузме ризик. Шампиони инспиришу друге и дају им енергију у погледу својих визија о иновацијама, као и својом снажном личном увереношћу у своју мисију [13].

2.7. Финансијски аспект иновација

Како се идеја ближи томе да постане иновација и пролази успешно тестове, тако расте и сложеност финансијског дела. Менаџери се сусрећу са разним питањима, које траже коначне одлуке. Нека од тих питања јесу колики су трошкови увођења производа на тржиште, која је могућа продајна цена, колики профит може да се очекује, колики су трошкови производње, маркетинга, радне снаге итд. У ранијим фазама свака радикална идеја је неодређена да би могла да се провери на овај начин. Лакше је са инкременталним идејама које по дефиницији представљају побољшања већ постојећих производа и процеса. Трошкови развијање нове идеје, увођења производа и сви остали параметри се могу проценити на основу искуства са постојећим производом. У таквој ситуацији менаџери имају на располагању поуздане алате за процену коју од идеја треба пропустити у наредну фазу развоја, а које идеје треба одбацити. Неки од алата односно метода су [14]:

- Анализа преломне тачке рентабилитета је ефикасан алат који одређује ниво производње, односно обим продаје при коме организација прелази из зоне губитка у зону добитка. Преломна тачка је онај обим производње где приходи од продаје покривају трошкове који могу бити фиксни и варијабилни. То помаже при планирању како да се период рада са губитком финансира. Такође значи да тај ниво производње касније не би смео да падне, да се не би поново дошло у зону губитака. Предност ове аналитичке технике је тај што је јасна и разумљива, и њена употреба је незаобилазна у свим пословним планирањима.



Слика 5. Преломна тачка [15]

- Дисконтовани новчани ток је техника која се примењује приликом оцењивања пројектних идеја, а заснива се на дисконтовању будућих прихода и расхода у односу на њихове садашње вредности. Претпоставка да један долар више вреди данас него ако се добије за годину дана, што значи да ће будући новчани токови, и приливи и одливи, бити мање вредни од њихових садашњих вредности. Поступак дисконтовања користи најчешће технике нето садашње вредности, где се прерачунавају будући новчани токови на садашње вредности и стопу приноса која представља однос профита и ангажованог капитала;
- Анализа новчаних токова која процењује финансијске капацитете организације и представља разлику између новчаних прилива и одлива. То није исто што и добит која представља разлику између прихода и расхода. Новчани ток је један од главних проблема у почетној фази новог посла. Профитабилни послови и фирме могу чак и да пропадну због лошег планираног и неусаглашеног прилива и одлива средства. Анализа новчаних токова је врло корисна и у оперативном финансијском менаџменту;
- Рацио анализа, чији је циљ да оцени финансијско стање неког посла и његову исплативост на бази података из биланса стања и биланса успеха. Разликују се више области ове анализе, а сваки од рацио бројева означава један специфичан показатељ успешности посла. Ево неких од њих:
 - Рациа ликвидности која представља способност компаније да измирује своје финансијске обавезе у року;
 - Рациа солвентности указује на финансијски положај фирме на дужи рок. У оквиру ове групе, рацио структуре извора финансирања показује однос

сопственог и позајмљеног капитала, што би потенцијално занимало финансијере и кредиторе;

- Рациа ефикасности је коефицијент који на бази података из биланса стања и биланса успеха, представља просечно време задржавања пословних средстава у конкретном облику;
- Рациа рентабилности која указује на успешност пословања компаније, и ту има стопа нето добити која пореди чисту добит са оствареним приходима од продаје и стопу приноса на укупна пословна средства, која представља однос нето добити и пословних средстава.

2.8. Иновације процеса и услуга

Када се говори о иновацијама, углавном се мисли на производе, физички опипљиве резултате људског рада. Иновације у процесима и услугама нису ништа мање битне, и значајне су за одржавање конкурентности једне компаније. Иновације у процесима производње носиле су значајне промене у свим гранама људске делатности. Радикалне новине су се десиле у производним процесима метала, стакла, хемијској индустрији, преради хране, мењале су односе у својим гранама и преобликовале тржиште[4]. Организације које су се бавиле радикалним иновирањем процеса, или спремно дочекале промене које су други уводили, заузеле су боље позиције на тржишту. Велике измене у производним процесима уништавале су оне који нису предузимали ништа, или нису реаговали довољно брзо. Иновације просеца за циљ углавном имају снижавање производних трошкова. То се постиже технолошким унапређивањем појединачних фаза производње, скраћивањем производних процеса, и повезивањем до тада неповезаних фаза у континуалан процес производње. Као резултат постиже се углавном смањење трошкова енергије, боље коришћење радне снаге и мање загађивање околине.

Ако се погледа однос између производа и процеса кроз који он настаје, види се да је једна ствар направити иновацију на производу, а сасвим друга осмислити процес производње таквог производа по цени која је прихватљива тржишту. Није реткост да неке добре иновације на производима чекају иновације и на процесима, да би се произвеле. Иновације техничке природе на самом процесу је лакши део посла, али оно што је проблем, и што је разлог што добре иновације и даље нису реализоване, јесте цена таквог производа, која мора бити прихватљива тржишту. Често је ситуација да је идеја производа једноставна и лака, а проблем настаје приликом развијања производног процеса.

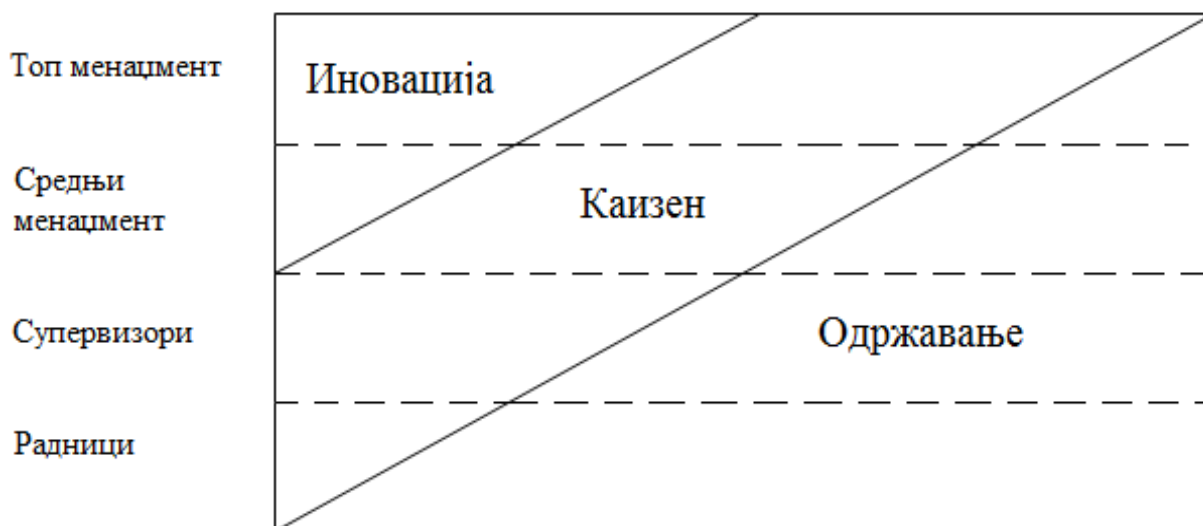
У области иновација услуга такође има много места за примену иновативности, а можда чак лакше и захвалније за развијање нових идеја како што боље изаћи у сусрет клијентима, у односу на иновације процеса. Управо иновације у услугама најешће обезбеђују пословни модел који побеђује. Битно је да се пословна филозофија базира на константним иновирањем, у циљу да купци буду што задовољнији. Како код иновација производа тако и код услуга важан је процес који се крије иза сваке пружене услуге. Иновација на самој услузи не значи још готов посао. Пажња се треба посветити

процесу којим се услуга производи и пружа, као и свакој његовој фази. Свака фаза може бити на неки начин побољшана, скраћена, замењена нечим сасвим новим. Највећи број људи у свету ради у сектору услуга. У развијеним земљама достиже проценат чак и до 70% радно способног становништва[16]. Сви они који остану без посла, у индустријској или пољопривредној производњи, захваљујући иновацијама које су тамо уведене, траже своју егзистенцију у услужној делатности. Иновације и у услужним делатностима уводе све већу аутоматизацију, што аутоматски значи мање радних места. Данас се људима нуди много више услуга него што је било раније. Дошло се и до тога да се преплићу производ и услуга, односно да у великом броју случајева није јасно колики део пословања једне фирме чини производ, а колики услуга. На пример пицерије, кафеи, посластичарнице нуде купцима производ, док би услуга требала бити у другом плану. Међутим ситуација заправо и није таква, и купци много више пажње обраћају на услугу и све оно што је прати него на сам производ. Рецимо у посластичарницу се одлази делимично само због самог сладоледа и колача, а много више се долази због доживљаја и атмосфере, јер се ти производи могу купити по јефтинијој цени у продавници и појести код куће или у парку. Ту је тајна успеха оваквих места. Власници су углавном свесни тога, али не увек довољно. Требају да знају да су са својим послом много више у сфери услуга, забаве и рекреације, а врло мало у класичној продаји производа. Ту постоје највеће могућности да се задрже купци и стекну нови.

Велике инвестиције су одлика великих компанија, али то не значи да ће доћи до успеха на тржишту. У међувремену су се чиниоци пословног успеха померали од капитала ка знању, идеји и креативности. Оно што треба избећи јесте да се производ а нарочито услуга чини обична и типична. Убацавањем мало емоција купци ће то препознати и подржати. Чиста стратегија конкурентности неће далеко одвести компанију и тражиће се све више улагања у одржавање. У посао треба убацивати оригиналност и емотивност где год да је то могуће. Док стратегија конкурентности подразумева да треба да се буде бољи од осталих, овде то није случај, већ се конкурентност остварује на сасвим други начин. Треба нудити нешто што нико други није понудио својим купцима, потребно је бити оригиналан. Испитивање тржишта може помоћи у томе, да ли људи само купују оно што се продаје, или имају неке посебне жеље.

2.9. Подстицање креативности - Каизен метод

Иновативност би требала бити свакодневна појава у једној организацији, и брига свих запослених. Највише успеха ће имати она компанија у којој сви запослени свакодневно мисле на унапређење радног процеса, побољшања процеса, унапређење услуга. Сваки радник на свом радном месту најбоље види оне недостатке који су присутни. Каизен метод је на располагању менаџерима да успоставе систем непрестаног процеса и сталне укључености свих чланова у процес сталног унапређивања. Каизен на јапанском значи унапређење, побољшање, док каизен стратегија подразумева бесконачан процес иновирања у који су укључени сви, од менаџера до радника у погону.[4]



Слика 6. Укљученост запослених у Каизен методи [17]

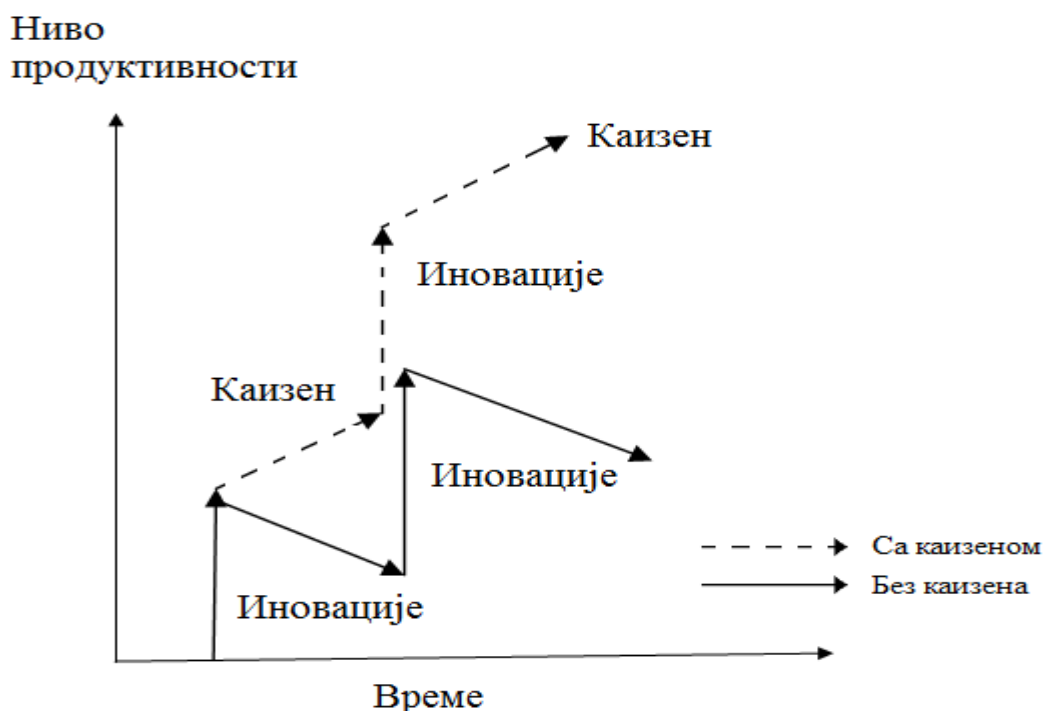
Овај метод је добио на популарности након великих успеха јапанских компанија, поготово фабрике Тојота. После другог светског рата Јапан је био опустошена земља у којој се привредна активност полако дизала. Као део америчке помоћи Тојоти је уступљен један превазиђен модел америчког аутомобила, и 1947. године фабрика је почела производњу аутомобила. Руководство фабрике је позвало све запослене да предложу начине како да њихова производња и квалитет аутомобила буду унапређени[4]. Производња је ишла толико добро да је Тојота прешла пут од малог и безначајног произвођача до једног од највећег произвођача света.

Компаније са запада, не само аутомобилске индустрије непрестано заостају у организационом смислу за јапанским компанијама. Јапанска теорија и пракса далеко су надмоћније од европских и америчких произвођача који улажу изузетне напоре да тај заостатак надокнаде, што се све више показује као узалудно, и своју предност траже на другим пољима, углавном улагањем у истраживања и развој. Вероватно се тајна крије и у специфичној јапанској радној култури, верности фирми и посвећености раду. Каизен представља процес који ако се правилно спроводи, смањује напор физички и ментални, учи запослене да непрестано експериментишу и да елиминишу сваку нерационалност у послу. Код оваквог приступа у раду ставља се акценат на учење кроз рад, као примарни вид унапређења продуктивности.

Каизен метод може се увести у свакодневну праксу пре свега изградњом организационог модела који систематски елиминише сваку нерационалност у производном току, чекања и одлагања, шкарт, нерационално коришћење радне снаге. Ближа дефиниција Каизена у Јапану јесте “расклопити целину на делове, и поново саставити али на бољи начин”[4]. У систем функционисања компаније треба бити уграђена шема циркулисања предлога и идеја, што би за циљ требало имати укључивање свих запослених. Број сугестија што долазе од радника би требало да буде један од важнијих критеријума за оцену рада нижих руководилаца и њихових менаџера. То се постиже кроз процес повезивања стратешких организације са појединачним

циљевима и задацима на којима се ангажују појединци и групе. У опису посла свакоме раднику треба да стоји опис да треба бити иновативан и креативан.

Конкурентност јапанске привреде долази у највећем делу од иновирања управљачког система, а мање од технолошких иновација. Земље западне Европе су надмоћне у научно технолошким истраживањима и развоју, али за успех нису важна само открића већ и њихова примена, а још више освајање тржишта. Пресудан је комерцијални, а не технички успех. Успех јапанске аутомобилске индустрије на западном тржишту је резултат доброг сједињавања јапанског система производње са ефикасним западним маркетиншким и дистрибутивним мрежама. Добра прилагођеност своје технологије западним потребама, и успешнији су на иностраном тржишту него на свом.



Слика 7. -Ниво продуктивности [18]

2.10. Истраживање тржишта

Како би се спровеле све активности на планирању, имплементацији, контроли процеса пословања, и како би се донеле потребне одлуке, менаџерима су потребне информације. Информација не спада у обичан елемент при доношењу добрих одлука, већ је и чинилац који ономе који поседује ту информацију даје конкурентску предност, која има стратешки значај. Компаније углавном почињу као “мале“, и информације о њиховим купцима није тешко добити. Са растом компанија потребније су прецизније и поуздане информације о реакцијама купаца на производе и пословне потезе компаније. Потреба за овим скупом информација, различите природе, поклапа се са комуникацијама и информационалним технологијама, тако да данас није тешко доћи до потребних информација. Информације до менаџера долазе из неколико извора[4]:

- Интерни извори – информације из извора у оквиру организације;
- Анализа конкуренције – расположиве информације о активностима и плановима конкурената;
- Јавни извори – сви јавни и доступни извори података о кретањима на тржишту;
- Истраживање тржишта – директан метод прикупљања планских информација о појединачним аспектима пословања. Најскупљи начин прикупљања информација, али истовремено и најквалитетнији, јер се стручним и директним приступом поуздано обезбеђују оне информације које су потребне.



Слика 8. Процес истраживања тржишта [19]

У оквиру процеса истраживања тржишта, сегментација тржишта је најважнија активност. Компаније које продају своју робу или услуге купцима треба да знају да се не могу обраћати свим купцима на једном тржишту, или бар не свима на исти начин. Број купаца може бити велики, тако да не треба посветити пажњу сваком купцу понаособ, како компанија не би доживела неуспех. Сваки сегмент купаца има своје специфичне карактеристике, потребе и жеље, и ако се компанија својом понудом обраћа свима, лако може да се деси да се не обраћа никоме. Сви купци чине једно тржиште, али се разликују између себе на један или више начина. Могу се разликовати по својим жељама, могућностима, територијалном распореду, социјалним карактеристикама, културним навикама, етичким и моралним вредностима, куповним навикама итд. Код сегментације тржишта, организација дели веће, разноврсно тржиште, на мање сегменте којима се ефикасније може прићи са производима и услугама које задовољавају њихове специфичне захтеве. Сегментација је најважнији процес за одређивање успешне стратегије наступа једне организације. Одређивање

циљне групе, значи фокусирати се на један сегмент купаца који је по свим проценама најзанимљивији организацији. Сегменти су још увек велике групе, па се праве мање групе у којима ради обично један или само неколико снабдевача. Овакав приступ омогућава малим компанијама да опстану на тржишту. Тиме што се концентришу на мале циљне групе, које велике компаније нису уочиле, или им нису занимљиве.

Разлози зашто нови производи пропадају на тржишту могу бити ти да производ није довољно добар и онакав какав купци желе, или није бољи од оних који се већ нуде, можда је погрешно позициониран на тржишту, лоше је пласиран и промовисан итд. Баш због пропадања производа компаније су заинтересоване да сазнају како да побољшају шансе за успех свог производа. Један од начина да се то постигне јесте индентификовање успешних производа на тржишту и анализом онога што им је заједничко. Многе студије потврђују да успех производа на тржишту лежи у развијању оригиналног производа, који је супериоран у односу на остале. Може се рећи да је кључ успеха добро дефинисање концепта производа, пре његовог развијања, што је процес у коме организација дефинише и процењује циљно тржиште, карактеристике производа и очекиване користи. Нови производ или услуга који су бољи од постојећих, и који задовољавају потребе тржишта, је сигуран пут ка успеху. Битан фактор јесте и посвећеност руководства организације, и њихова вештина у развијању и вођењу нових производа. Зато руководство мора добро да познаје и разуме своје купце, тржиште и конкуренцу да би могло да понуди производ који ће бити прихваћен. Успешно планирање ће бити све теже у будућности. Све већа конкуренција води већој подели тржишта у ужим сегментима. Нови производ наилази на све већа ограничења у виду прописа, рецимо безбедност потрошача и захтева заштите животне средине. Трошкови истраживања, развијања и увођења новог производа сигурно ће расти у будућности. Организације које не буду имале могућности да развију нови производ, ограничиће се на модификације и побољшања, али такви производи су углавном кратког века, јер конкуренција брзо наступа са новим варијантама.

Стручна помоћ, односно добављачи, а поготово купци и дистрибутери који су ближи крајним корисницима, су извор значајних информација о тржишту, жељама купаца и шансама новог производа. Добављачи могу организацији понудити нове технологије и материјале који могу користити у развоју новог производа. Остали извори информација могу бити стручни часописи, пословни сајмови, владине и комерцијалне агенције, универзитети. Организације се могу обратити и стручним консултантима за проналажење нових идеја и решења за проблеме.

3. Помоћ у управљању иновацијама

3.1. Улога консултаната

Услови пословања на тржишту данас од учесника захтевају много активнији однос него раније, тражи се много више знања, и већа брзина реаговања, а све то да би организација опстала на тржишту и напредовала. Са друге стране, присутан је раст броја малих, породичних компанија, које свуда у свету чине огроман део националних економија. У Европи и Америци у последњих двадесет година, значајно је порастао број људи који су самозапошљавањем решили своју егзистенцију. Предност таквих организација јесте ентузијазам код чланова породица, слога и посвећеност у раду. Оно што је недостатак углавном свима јесте специјалистичка знања о свим важним аспектима производње и пословања. Чак и да је власник мале компаније неко ко је специјалиста у својој струци, и да у породици буде још чланова који су стручни у појединим областима, то није довољно за успешну борбу на тржишту. Опстанак и успех у послу данас захтевају и траже од сваког учесника да сви аспекти пословања буду покривени стручном анализом и одлучивањем. Из тог разлога се неизбежно намеће тражење услуга консултаната, људи специјалиста из појединих области пословања.

Консултант је реч која је настала од латинске речи *consultus* која значи правни експерт, представља професионалца који пружа специјалистичке савете из одређене области, на пример правних питања, рачуноводства, финансија, пореске проблематике, технологије, маркетинга, управљање кадровима, комуникација, односа са јавношћу. Обично консултант пружа стручну помоћ клијенту у одређеном временском периоду и тако клијенту омогућава економичније пословање. Дешава се и у ситуацијама када компанија спроводи неки захтевнији пројекат да су потребна допунска стручна знања и искуства која се добијају од консултаната.

У неким секторима производње и услуга закон прописује и обавезује власника да има људе са квалификацијама на појединим местима као што су места лекара, фармацеута, ветеринара, технолога, инжењера, специјалисту, педагога, психолога итд. На пример свака компанија која се бави храном обавезна да има технолога који прати процес производње. Али ако једна мала организација која се бави прерадом млека и производњом млечних производа нема услова, или потребе да има сталног запошљеног технолога са пуним радним временом, тада може један технолог да ради у више компанија у крају. Технолог тада наступа у виду консултаната и тиме се смањују трошкови и повећава рационалност у пословању, а и сам процес производње је под контролом и у складу са прописима. Слично се дешава и са оним областима где прописи не захтевају од компанија да имају стручно лице у својим кадровима. Рецимо компанија за прераду млека није у обавези да има стручно лице за маркетинг, правна питања, пореска питања развој кадрова и слично. Није у обавези али је разумљиво да ће власник пре свих важнијих питања консултовати са стручњаком због што успешнијег пословања, а не после важнијих одлука уколико компаније задесе проблеми, тада су могућности за стручну помоћ ограничене, много скупље и са мањим шансама за успех.

Консултант обично ради самостално, али се дешава и када не наступа самостално већ као партнер, или обичан запослени фирме или агенције које клијентима пружа консултантске услуге у ширем обиму, или кроз тимове. Та варијанта је повољнија и за клијента и за консултанта. Клијент увек има на располагању специјалисте из одређене области, и додатно је сигуран у квалитет услуга које добија, јер сама услуга која се пружа је потпунија и богатија, јер се ослања на већи број људи, а не појединца. Консултанти који раде у тимовима имају веће могућности за размену искуства и учење од колега.

Консалтинг у управљању у себи обухвата помоћ организацијама да унапреде своје пословање кроз анализу пословних проблема као и развијање пословних планова. Он подразумева примену аналитичких, најбољих искустава из праксе, управљање промена, обуку људи, примену техничких решења и развијање стратешких планова. Стратешки консалтинг примењује формалне алате и метаологију да би открио проблеме, вршио анализу, анализирао опције и предложио најефикасније мере за остваривање пословних планова. Потребе за стручним и професионалним саветовањем расту, и консалтинг заузима значајно место и у непосредном сектору. Са растом значаја менаџмента као дисциплине расте и улога консалтинга у датој области. Прве консултантске куће јављају се почетком прошлог века, а прва компанија у стратешком и управљачком консалтингу је била *MekKinsi* која је и данас лидер у овој области. Основана је у Чикагу 1926. године, али јој је модеран облик дао Марвин Бауер, који је веровао да консалтинг у управљању треба да има исте, високо професионалне стандарде као што је то случај у адвокатури и медицини[20]. Он се први одлучио да у својој компанији запошљава младе дипломце са високих школа, уместо да ангажује само старије кадрове са искуством из привреде.

Консултација представља двосмерни однос, односно са једне стране процес тражења и примања помоћи, а са друге стране пружање стручне помоћи. Консултант је особа која има утицаја на догађаје у организацији, иако не сноси одговорност за резултат. Из тог разлога су личне, моралне, етичке и професионалне вредности важне да их поседује консултант, да би имао поверење клијената. У супротном, консултант може бити манипулативан јер има утицаје на догађаје, а не сноси никакву одговорност за оно што би могло да се деси. Консултант помаже клијенту да реши неки проблем или да боље обавља неки посао. Оно што помаже клијенту јесте савет, идеја, помоћ у размишљању, коришћење документације, прикупљање и анализа података, планирање у свим фазама рада. Одговорност консултанта је да разјасни ствари, што клијенту треба да олакша избор своје одлуке у даљем раду. Очекивано је да консултант професионално обави свој посао и да за клијента уради све што је могуће, али на крају одлучује само клијент, који је и наручилац услуге. Пошто консултанти долазе ван саме организације, могу да понуде објективнију перспективу која недостаје људима из организације. Спољни консултанти су склони да предлажу драстичније мере него што би то урадили људи из организације, јер као што је речено консултанти нису одговорни за резултате, док менаџери морају да живе са последицама својих одлука.

3.2.Различити консултантски модели и технике

Од врста проблема и питања на којима се консултант ангажује, зависи и његов однос са клијентом, као и сам резултат консултантског рада. Тако да се улога консултанта у једној организацији може посматрати на релацији од оријентације на процесе у организацији, до оријентације на конкретан задатак.

У првој варијанти консултант асистира у процесу организације. Он својим знањем и вештинама помаже руководству организације да дође до решења проблема и важних одлука. У оквиру таквог ангажмана консултант[4]:

- Проверава способност организације да решава проблеме;
- Управља процесом самоанализе организације;
- Даје инструкције пре него да намеће решење;
- Сучељава ставове и мишљења у оквиру организације;
- Избегава да клијента доведе у позицију зависности од себе.

Консултант ради заједно са клијентом, али се ограничава на инструкције и корективне интервенције, пушта клијента да сам ради и на крају сам да донесе одлуку. Циљ је да клијента након интервенције остави ојачаног и способног за решавање проблема, а не зависног од мишљења и саветовања.

У другој варијанти, консултант је оријентисан на појединачан задатак, на решавање специфичног проблема, у улози техничког експерта, и током интервенције он је тај који[4]:

- Дефинише проблем;
- Прикупља потребне податке;
- Анализира податке;
- Развија идеје за решење;
- Доноси решење;
- Испоручује решење најбоље за клијента.

За разлику од прве варијанте где консултант само асистира клијенту да што ефикасније прође кроз процес решавања проблема, у овом случају консултант решава проблем клијенту. Решава тако што сам дефинише проблем, разрађује опције, евентуално се посаветује са клијентом око неког алтернативног решења. На пример, када клијент ангажује специјалисту да реши проблем вентилације у хали, он развије софтвер за одређену потребу клијента или реше неко друго стручно питање где се сам клијент и не пита много.

Између ова два гранична случаја се налази још много прелазних варијанта ангажовања које укључује елементе и једне и друге варијанте, зависно од природе проблема. У складу са проблемима консултант може имати више улога[4]:

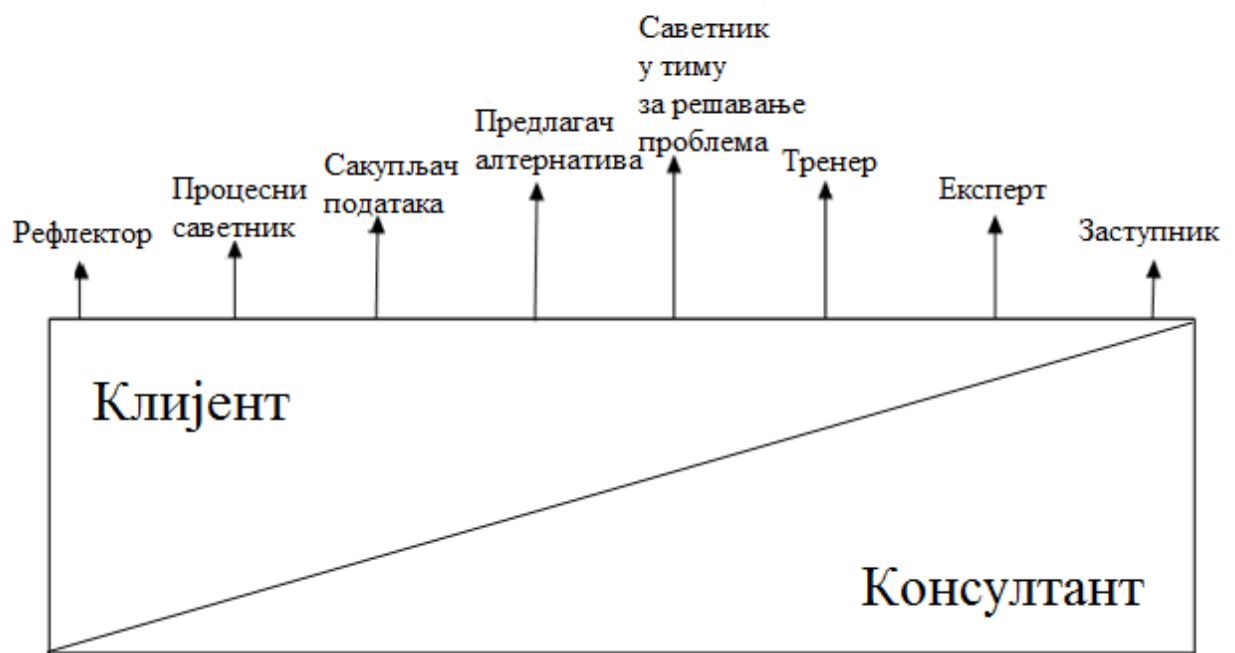
- Може бити рефлектор – јасан и детаљан одраз слике саме организације и њеног руководства. Консултант рецимо може само да води састанак кључних људи у

организацији, где ће они изнети своја виђења и мишљења о неком питању. На пример увођење новог производа у производни процес, све то систематизовати и вратити руководству организације као јасан и прецизан одраз њихових сопствених ставова о датом питању. Тако систематизована гледишта организација може да користи у даљем планирању и одлучивању. Консултант није додао ништа осим својих вештина прикупљења података, систематизације извештаја, вештина које немају увек власници и руководиоци малих фирми а које су неопходне за успешно пословање;

- Може бити саветник у процесима организације. Предлаже најбоље начине одвијања појединих процеса у организацији;
- Може бити онај који за потребе организације прикупља неке податке, рецимо о стању на тржишту, кретањима цена, прописима, систематизује их, евентуално даје тумачења и препоруке, а онда их доставља руководству организацији, које их самостално анализира и на крају доноси одлуке;
- Може бити онај који разрађује и предлаже алтернативе – консултант по датом проблему развија више алтернативних решења, разрађује опције и представља их клијенту, који на основу њих доноси одлуке и предузима мере;
- Може бити придружени члан у решавању неког проблема, где се мишљење и предлози консултанта узимају озбиљно у разматрање;
- Може бити тренер – обучава руководство организације и остале чланове који су везани за одређено питање, у специфичним знањима и вештинама које треба да омогуће организацији да сама ефикасно решава поједине проблеме, без даље помоћи консултанта;
- Може бити експерт, специјалиста за поједина питања који се за потребе клијента углавном сам бави проблемом и клијенту испоручује готово решење;
- И на крају може бити заступник односно онај који интересе организације заступа и брани у различитим ситуацијама у окружењу;

Гrafички приказ различитих улога консултанта и односа између консултанта и клијента може се представити као на слици 9. На првом крају овог ланца, однос клијента и консултанта је сараднички и они су међузависни. Двосмерна је комуникација, а сарадња је кључни фактор у свакој фази рада. Прикупљање и анализа података је заједнички посао, али имплементација решења зависи само од клијента.

Као експерт и као заступник консултант је специјалиста за проблем који се обрађује. Он сам обавља посао развијања плана деловања, прикупља информације, контролише процес, а клијент је углавном неактиван до завршетка посла. Проблем који може да се јави код овакве интервенције јесте тај да консултант рутински обави посао, без већег удубљивања у потребе клијента, јер клијент није укључен у процес рада или је веома мало.



Слика 9. Улога консултанта и однос консултант-клијент [4]

4. Пример иновације

У једној од најсиромашнијих америчких држава Арканзасу, Сем Волтон је 1962. године отворио малу бакалницу у градићу Родерс. Посао је ишао изузетно слабо, док власник није дошао на идеју да лубенице продаје испред радње, а да истовремено децу својих муштерија на магарцу прошета по паркингу испред радње. Посао је кренуо толико добро, да је од мале радње у Арканзасу настала данас једна од највећих компанија на свету *Vol-Mart*. Компанија данас има око 5 000 хипермаркета широм Америке, са око 860 000 запослених[21].

И све је то започело захваљујући простој идеји да се роба изнесе испред радње и забаве деца док старији купују. За то време то је била велика иновација. Људи су врло радо прихватили оригиналност којом је власник своју радњу издвојио од много других у крају, и то наградили верношћу. Тиме је отворен пут незадрживом развоју ове мале породичне фирме, тако да је њен промет у 2005. години износио преко 300 милијарди долара, што је чини богатијом и утицајнијом од многих држава[4]. Са добрим почетним искуством *Vol-Mart* је целокупну пословну филозофију градио на томе што је купца стављао у први план, јер су схватили да су плате запослених и успех фирме у рукама купаца. Руководство компаније је непрестано уносило новине у посовање, а од запослених се тражило да и сами имају активан однос према питању увођења иновација.

Оснивач фирме, Сем Волтон говорио је да најбоље идеје долазе од запослених. Таква је идеја била и рецимо да један службеник, обично мало старији, лично дочекује и поздравља муштерије на улазу у радњу. Можда и због тог малог знака пажње *Vol-Mart* има 100 милиона купца недељно.

5. Закључак

Иновативност је данас неоспорно, најважнији фактор успеха неке компаније на тржишту. Многи менаџери нису успели да створе такву атмосферу која подстиче и награђује иновативност, што је погрешно, јер могу доћи у ситуацију да их конкуренција избаци са тржишта. Код увођења иновација битно је и то да се уводе брже од конкуренције, тиме ће се постићи боља позиција на тржишту. Иновације и не морају да буду такве да су потребна велика новчана улагања. Свака организација треба да тежи ка томе да буде иновативна, и да се брзо прилагођава тржишту. Не значи да ће свака идеја и иновативност бити успешна, напротив за успешну иновацију је потребно доста рада, а за случај да се деси неуспех не треба кажњавати, већ треба као што је и у раду дато за *Coca-Colu* наставити као да се ништа и није догодило. Тиме ће се дати самопоуздање радницима да наставе даље да истражују. Ако се кажњавају они који не успеју у својим настојањима, онда сигурно да више нико неће бити заинтересован да било шта покуша. Треба се изградити атмосфера где се и на неуспех гледа као на успех. Из неуспеха може да се научи много, и обично су неуспеси, оно што претходи успеху.

6. Литература

- [1] T. Levit, Marketing za razvoj biznisa, Njujork: MekGroHil, 1974.
- [2] P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Principles of Marketing, Pearson Education, 2008
- [3] J. Riderstrale, K. Nordstrom, Funky business, 2004.
- [4] Н. Симић, Управљање иновацијама за предузетнике, Регионална агенција за економски развој Шумадије и Поморавља, Крагујевац 2006
- [5] Managing Creativity and Innovation, Harvard Business Essentials, Boston 2003.
- [6] <https://www.slideshare.net/prcommunication/uvod-u-inovacije> приступљено 5.12.2017.
- [7] D. Dejvid, Предузетништво и мале фирме, Data Status 2012.
- [8] R.G. Cooper, Winning at new products: Accelerating the Process From Idea to Launch, 2nd edn, Perseus Books, Reading, MA. 1993
- [9] B. R. Schiller – The Economy Today, McGraw-Hill, 2005
- [10] M. H. Meyer and A. P. Lehnerd, The power of product platforms, New York - The free press, 1997.
- [11] Dzek Foster, Како да дођете до идеје, Друштво за унапређење маркетинга, 2006
- [12] E. Dyson, Inspiring Innovation, Harvard Business, 2002
- [13] S.P. Robbins/M.Coulter – Менаџмент, Data Status, Београд, 2005
- [14] D. V. Pirs, McMillan rečnik Moderna Ekonomika, Dereta 2003
- [15] <https://beleske.com/prelomna-tacka/> приступљено 12.12.2017.
- [16] <http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/13/ekonomija/922952/najvise-zaposlenih-u-sektoru-usluga.html> приступљено 15.12.2017.
- [17] <http://www.cimlss.rs/kaizen-dogadaj-2/> приступљено 15.12.2017.
- [18] “Kaizen“ Masaki Imai, Vulkan izdavaštvo, 2008
- [19] <https://www.javatpoint.com/market-research> приступљено 18.12.2017.
- [20] <https://www.mckinsey.com> приступљено 20.12.2017.
- [21] LeMond diplomatique, No.3 Januar, 2006 – “Vol-Mart juriša na svet“, str. 1