

**ZNAČAJ INOVATIVNIH I KREATIVNIH PROCESA U KOMPANIJI "SEPHORA"****THE IMPORTANCE OF INNOVATIVE AND CREATIVE PROCESSES IN THE "SEPHORA" COMPANY**Dragana Hančovski, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast: INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – Predmet ovog rada jeste značaj inovativnih i kreativnih procesa koji je opisan kroz konkretan primer kompanije Sephora. Kreativnost i inovativnost predstavljaju ključne procese koji danas mogu da obezbede uspešno poslovanje kompanijama. Kroz studiju slučaja je izvršena analiza kompanije Sephora i njeni inovativni i kreativni procesi.

**Ključne reči:** *Inovativni i kreativni procesi, Sephora*

**Abstract** – *The subject of this paper is the importance of innovative and creative processes, which is described through a concrete example of Sephora. Creativity and innovation are key processes that can ensure successful business for companies today. An analysis of the Sephora company and its innovative and creative processes was carried out through a case study.*

**Keywords:** *Innovative and creative processes, Sephora***1. UVOD**

Put ka osnivanju uspešnog preduzeća je dug i sačinjen je od velikog broja koraka. Svaki uspešno pređeni korak je korak ka ostvarenju primarnog cilja.

Preduzeća postoje i rade zahvaljujući svojim klijentima i zbog toga moraju da pokažu spremnost i sposobnost da razumeju njihove potrebe, želje i očekivanja jer od njihovog zadovoljstva zavisi opstanak istih. Da bi se ostvarilo navedeno, organizacije moraju da imaju ideju za napredak odnosno kreativni potencijal koji će da prepozna sve prilike i da ih iskoristi.

Kreativnost predstavlja prvi korak u obezbeđivanju uspešnosti i opstanka organizacija na tržištu. Značaj kreativnosti odnosno njena karakteristika jeste sposobnost da sve oko sebe sagleda na neki novi način, da pronađe skrivene obrasce, da poveže neke, na prvi pogled, potpuno nepovezane pojave i da od njih kreira adekvatno rešenje. Kreativnost i kreativni procesi kompanija omogućavaju generisanje različitih ideja odnosno rešenja koja mogu da odgovore na različite potrebe klijenata.

Realizacija definisane ideje sa ciljem stvaranja nove ili dodatne vrednosti klijentima predstavlja proces inovacija. Inovativnost je vrlo značajna na današnjem, promenljivom, tržištu jer može da obezbedi organizacijama da se

**NAPOMENA:**

**Ovaj rad preistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Petar Vrgović, vanr. prof.**

kroz konkretnu inovaciju proizvoda ili usluge istaknu na tržištu i da postignu zavidnu konkurentsku poziciju.

**2. KREATIVNOST**

Kreativnost, kao i mnoge druge pojmove, je moguće definisati na različite načine. Ono što je karakteristično za sve definicije jeste da one pokazuju da je kreativnost jedan proces koji podrazumeva pre svega kreiranje, a zatim i pretvaranje novih i maštovitih ideja u stvarnost. Ono što karakteriše kreativnost jeste njena sposobnost da sve oko sebe sagleda na neki novi način, da pronađe skrivene obrasce, da poveže neke, na prvi pogled, potpuno nepovezane pojave i da od njih kreira adekvatno rešenje. Ovo pokazuje da je kreativnost proces koja se sastoji iz dve bitne faze, podprocesa: razmišljanje, a zatim i realizaciju – proizvodnju.

Proces kreativnosti se ne završava onoga trenutka kada se osmisli kvalitetna kreativna ideja. Da bi se ideja predstavila svetu, potrebno je i kreativno rešenje. Kreativna rešenja, karakterišu tri atributa:

- *Ono je novo* - inače ne bi bilo kreativno
- *Ono je korisno* - rešava probleme ili uočava i koristi i mogućnosti (inače ne bi bilo rešenje),
- *Ono je izvodljivo* - u okviru datih ograničenja u realnom svetu.

Kreativni proces se sastoji iz četiri ključne faze:

1. Sticanje znanja i razvoj svesti - Pretpostavka svakog kreativnog procesa je stvaranje svesti o različitim idejama i različitim mogućnostima obavljanja poslova čitajući različite stvari, putujući na različita mesta, razgovarajući sa različitim ljudima koji imaju različito viđenje sveta i sl. Na radi se samo o potrebi razvoja svesti o različitim pristupima problemima, već i pripremi mozga na činjenicu da postoje različiti načini da se neki posao obavi – razvoj otvorenog i kritičkog odnosa prema svetu. U ovoj fazi važno je obezbediti prikupljanje informacija iz velikog broja, raznovrsnih izvora i čuvanje prikupljenih informacija (beleženje, snimanje itd.)

2. Proces inkubacije - Potrebno je vreme da bi ljudi mogli da "prerade" ogroman broj informacija koje su prikupili tokom prve faze. Proces inkubacije obično teče dok je svest zaokupljena drugim aktivnostima tako da podsvest može nesmetano da radi na rešavanju problema.

3. Generisanje ideja (iluminacija) - Do ideja ljudi mogu doći tokom faze inkubacije, često i u snu, ali je najčešće potrebno podstaći proces generisanja ideja. U tu svrhu, razvijene su brojne tehnike generisanja ideja.

4. Evaluacija i implementacija - U ovoj fazi, od mnoštva ideja, biraju se one koje najviše obećavaju.

Izboru obično prethodi diskusija i, možda, glasanje. Neke ideje koje su razvijene u prethodnoj fazi lako se mogu odbaciti jer su očigledno nerealne, ali se neke ideje mogu modifikovati pre nego što se pristupi njihovoj evaluaciji. Ponekad to podrazumeva vraćanje u prethodnu fazu [1].

Kreativnost može da se koristi i da doprinese svim privrednim delatnostima i preduzećima u bilo kojoj industriji. Podsticanje kreativnosti od strane lidera u organizacijama može da obezbedi razvoj novih i maštovitih inovativnih ideja i rešenja što omogućava postizanje konkurentske prednosti i zadovoljstvu klijenata. Uključenost u kreativne procese doprinosi da zaposleni razmišljaju izvan granica i da eksperimentišu kako bi kreirali kvalitetne ideje. Osim kreiranja ideja i kreativnih rešenja, kreativnost omogućava zaposlenima da postavljaju pitanja u vezi sa procesom kao i sagledavanje problema iz različitih perspektiva čime se doprinosi produktivnijem razmišljanju i kreiranju timskog duha.

Kreativnost u organizacijama nije nešto što može samo od sebe da se pokrene, potrebno je kontinuirano raditi i podsticati zaposlene da budu kreativni kako bi taj proces postao deo kulture jedne organizacije. To znači da organizacije moraju da izgrade tu kulturu koja će svakodnevno da neguje kreativno razmišljanje, eksperimentisanje i realizaciju. Na ovaj način se podstiče kako individualna tako i organizaciona kreativnost usled postojanja različitih timova koji se međusobno motivišu i bodre da kreiraju ideje u što većem broju i stvaraju izvrsne rezultate.

Organizacija, odnosno njeni lideri moraju da pruže određene smernice zaposlenima kako bi znali u kom pravcu treba da razmišljaju i kreiraju. Osim usmeravanja potrebno je da obezbede zaposlenima širok spektar opcija koje će im omogućiti da rade onako kako im je to potrebno. Obezbeđivanje prostorija u vidu laboratorija za eksperimentisanje i kreiranje različitih ideja i rešenja, alata za rad, adekvatnog odmora kao i podrške od strane ostalih zaposlenih. Takođe, mora se obezbediti adekvatna motivacija zaposlenih jer je ona pokretač svega. To znači da se moraju razmotriti svi faktori i potrebe zaposlenih kako bi se kreiralo adekvatno okruženje za kreativno razmišljanje i rad zaposlenih. To je jedini način na koji se mogu postići izvrsni poslovni rezultati. Ukoliko nisu zadovoljeni i obezbeđeni adekvatni uslovi, organizacije neće moći da očekuju kreativnost od strane svojih zaposlenih što znači ni ostvarivanje ciljanih poslovnih rezultata.

Načini na koje lideri mogu da podstaknu zaposlene i da povećanju kreativnost u organizacijama su sledeći:

- Podsticanje otvorenosti uma-Ovaj način zahteva otvoren um i rezervisanu procenu prilikom slušanja ideje kolega ili zaposlenih. Prilikom predstavljanja ideje ovaj metod ima za cilj da grupa prihvati ideju i da je nadograđuje, a ne da raspravlja o njenim greškama.

- Promovisanje raznolikosti-Metod podrazumeva sastavljanje tima od različitih tipova ličnosti ili različitih odeljenja jer se na taj način omogućava sagledavanje problema iz više uglova.

- Fleksibilnost radnih aranžmana-Fleksibilnost na radnom mestu pruža zaposlenima više slobode, stvara osećaj lagodnosti i smanjuje stres. Rad od kuće i lični odabir radnog vremena zaposlenima omogućava da rade kada su najproduktivniji što utiče na kreativnost.

- Sesije razmišljanja-Organizovanje sastanaka sa ciljem generisanja ideja promovise saradnju i podstiče zaposlene da dele i diskutuju o svojim idejama kroz različite igre ili tehnike.

- Odmor-Obezbediti zaposlenima vreme da se odmore u vidu češćih pauza, provođenje vremena napolju ili kroz kraće vežbe. Zaposleni koji su pod stresom i umorni neće moći da doprinesu kreativnosti ali ni produktivnosti.

- Prihvatanje neuspeha-Preuzimanje rizika može da dovede do uspeha i značajnih inovacija ali isto tako i do neuspeha zbog čega mnoge organizacije zadržavaju dotadašnji način poslovanja i ne izlaze iz svoje zone komfora. U situacijama kada ideja doživi neuspeh potrebno je podsticati saradnju u organizaciji, definisati greške i raditi na unapređju ideje.

- Nagrađivanje kreativnosti zaposlenih-Zaposlene koje učestvuju u kreativnim procesima, pogotovo ukoliko su oni koji su isti pokrenuli, treba nagraditi kako bi se podstakli i drugi na preduzimanje istog koraka.

- Unapređenje sistema komunikacije-Neophodno obezbediti komunikaciju u kojoj se zaposleni osećaju slobodno i motivisano da iznose svoje ideje i komentare bez osećaja podcenjenosti [2].

Jedan od metoda za podsticanje kreativnosti jeste Promovisanje raznolikosti i to je metod koji podrazumeva sastavljanje tima od različitih tipova ličnosti ili različitih odeljenja jer se na taj način omogućava sagledavanje problema iz više uglova. Razlog zašto su u timu potrebni različiti tipovi ličnosti, kombinacija raznih količina znanja i iskustava jeste taj što je svako od nas u nekoj oblasti bolji od drugih i obrnuto. Na taj način se članovi tima međusobno nadopunjuju i grade jer iako je neko stručniji u određenoj temi, može se dogoditi blokada i nemogućnost pronalaženja adekvatnog rešenja problema i upravo tada problem može da reši neko ko je slabije upoznat sa temom jer on predstavlja tzv. "fresh eye".

Da bi kreativni tim uspešno realizovao svoje ciljeve u timu je potrebno da postoji određena samostalnost i sloboda u razmišljanju kao i u radu. Članovi tima moraju da podstiču i nadopunjuju jedni druge bez konflikata i podsmevanja i ono što je najbitnije jeste da su svi fokusirani na realizaciju jednog, jedinstvenog cilja. Kreativni tim da bi trajao duži niz godina i da bi realizovao uspešno svoje ciljeve mora da ima članove koji su zadovoljni i srećni i imaju stalno želju da kreiraju inovativne i kreativne ideje [3].

Sposobnost da se iskoristi lična strast prema nekoj oblasti (predmetu, pojavi, temi) kao i domišljatost može da dovede do stvaranja izuzetno velikog potencijala za kreativni rezultat. Članovi koji poseduju tu sposobnost su oni koji su potrebni svakoj organizaciji u svom kreativnom timu jer joj osiguravaju postizanje odličnih rezultata.

### 3. INOVATIVNOST

Inovativnost odnosno inovacije predstavljaju jednu od najvažnijih tema koje se tiču dugoročne konkurentnosti kompanija. Značaj inovacija je izuzetno velik, one kao takve najviše doprinose razvoju na tržištu u svim delatnostima što dalje povlači i promenu i razvoj procesa,

proizvoda, usluga, ekonomski rast, odgovaranje na zahteve klijenata i njihovo veće zadovoljstvo i slično. Takođe, inovacije mogu da doprinesu razvoju organizacije u vidu kreiranja nove organizacione kulture ili klime.

Osnovu procesa inovativnosti čini invencija (pronazak) koji se zasniva na kreativnosti i predstavlja rezultat procesa istraživanja u toku kojeg se kreiraju nove ideje kao i kreiranje novih mogućnosti za novi ili poboljšani proizvod i/ili proces. Kako su procesom invencije definisane ideje, njihova realizacija podrazumeva proces inovacije kojim se te ideje uvode na tržište odnosno vrši se njihova primena. Da bi invencija postala inovacija treba da postigne uspeh na tržištu, tako da se u ekonomskom smislu o inovaciji može govoriti tek nakon obavljene prve komercijalizacije. To znači da je invencija proces stvaranja novih ideja dok inovacija predstavlja proces kojim se te ideje primenjuju u praksi. Ukratko, inovacija predstavlja komercijalizaciju invencije [4].

Ono što razlikuje inovativnost od svakodnevnih projekata jeste to što proces inovacija zahteva više kreativnosti kao i više spremnosti da se preuzme rizik. Inovativnost podrazumeva da se "izađe" iz rutine i da se napravi značajan korak koji će napraviti razliku u odnosu na dotadašnje poslovanje. Kako ovaj proces konstantno crpi ideje isto tako zahteva i prikupljanje novih, kreativnih ideja koje će omogućiti prevazilaženje prepreka i kreiranje promena.

#### 4. STUDIJA SLUČAJA

Metodologija istraživanja ovog rada je zasnovana na studiji slučaja odnosno kvalitativnom istraživačkom pristupu čiji je predmet posmatranja kompanija Sephora. Kompanija Sephora je izabran predmet istraživanja zbog svog dugogodišnjeg uspešnog poslovanja i ogromnog inovativnog potencijala koji poseduje zbog čega se izdvaja značajno ne samo na našem nego čak i na svetskom tržištu. Istraživanjem su dobijene informacije o kreativnom i inovativnom potencijalu kompanije, na koje načine ulaže u inovacije, odakle generiše sve inovativne ideje i koliko su zaposleni i krajnji korisnici uključeni u navedene procese.

Uzorak istraživanja u ovoj studiji slučaja je kompanija Sephora, multinacionalni lanac trgovine za ličnu negu i lepotu sa sedištem u Parizu, u Francuskoj, osnovan 1969. godine u Limožu. Sa skoro 300 brendova, zajedno sa svojom privatnom robnom markom, Sephora nudi kozmetičke proizvode, kozmetiku, negu kože, tela, mirise, lakove za nokte i negu kose [5].

Sephora je od svog osnivanja predložila revolucionarni koncept maloprodaje usredsređen na samoposluživanje, prvi put u svetu selektivnih prodavnica kozmetike i parfema. Uspeh kompanije nije doveden u pitanje ni posle mnogo godina postojanja jer značajnu pažnju ali i resurse ulaže u inovacije. Brend konstantno nastavlja da kreira i inovira kako bi poboljšao korisničko iskustvo i kao vrlo značajan projekat koji to pokazuje jeste Sephora Lab, interni program za razvoj novih kreativnih koncepata, podstaknut idejama zaposlenih u Sephori. Na ovaj način kompanija na kvalitetan način podstiče svoje zaposlene da budu kreativni i inovativni ali i obezbeđuje uspeh i zadovoljstvo sa svih strana, interno i eksterno.

Laboratorija Sephora postala je pravi stub inovativne kulture koja definiše Sephoru. Program pokrenut u Evropi 2012. godine, prvenstveno se bavi generisanjem inovativnih ideja podsticanjem kreativnosti zaposlenih, koji preuzimaju ulogu „proizvođača laboratorije“. Ovi „proizvođači laboratorija“ dolaze iz svakog dela kompanije - evropskog sedišta, podružnica, prodavnica - i obuhvataju čitavu hijerarhiju. Okupljaju se kako bi formirali timove sa bogatom raznolikošću profila i profesionalnog porekla [6].

Sephora laboratorija je realizovala nekoliko uspešnih projekata od njenog početka kao što su The Gift Factory koja predstavlja personalizovano pakovanje poklona. The Gift Factory omogućava da se u skladu sa ličnim željama, a u Sephorinom stilu upakuju pokloni sa različitim mogućnostima dostave kao i da se u samom poklonu pronađe i personalizovana poruka. Međutim, da na tržištu ne postoji idealno poslovanje koje broji samo uspešne projekte pokazuje i činjenica da je kompanija Sephora, koliko god uspešna bila imala i određene nedostatke kod svojih projekata koji su doveli do neuspeha. Ono što je danas vrlo bitno za uspešno poslovanje jeste da spremnost da se preuzme rizik, a Sephora upravo to i primenjuje u svom poslovanju.

Sephora je stvorila vrednost za svoje klijente kroz veliki proizvodni asortiman koji omogućava da pronađu na jednom mestu sve što im je potrebno u skladu sa ličnim željama i potrebama. Pored proizvodnog asortimana, veliki značaj ima i iskustvo koje poseduju zaposleni u prodavnicama koje im pomaže da reše probleme klijenata i na taj način obezbeđuju povećanje spremnosti za plaćanje. Pored velikog inovativnog projekta, Sephora Lab, kompanija je radila i na drugim projektima i kreirala nekoliko digitalnih ponuda.

Pre svega, tu je 1. Pocket Contour – mobilna aplikacija koja pruža praktične vodiče za oblikovanje kontura na osnovu oblika lica klijenata. Kako nije svako lice isto, ova aplikacija ima zuzetno veliki značaj za mnoge klijente (kako mlađe, tako i starije) koji nisu sigurni ili ne poseduju znanja o tehnikama i bojama koje je potrebno da primene za konturisanje lica. 2. Using beacons – aplikacija koja, nakon što klijent uđe u prodavnicu, šalje obaveštenja koja sadrže informacije o mapi prodavnice, promocijama koje se tog dana mogu pronaći, a takođe mogu da integrišu predloge u skladu sa listom želja samog klijenta. Osim ovih, aplikacija pruža i mnoga druga obaveštenja koja su značajna za samog klijenta. Međutim, na poboljšanju ove aplikacije se i dalje radi jer je uočeno nekoliko nedostataka koja se moraju uzeti u obzir i pronaći adekvatna rešenja za njih. 3. Sephora Flash godišnja pretplata - sa ciljem povećanja zadovoljstva klijenata, Sephora je uvela opciju da se prilikom online kupovine plati jednom iznos od 15\$ i da se svaka kupovina, bez obzira na iznos, isporuči besplatno za vrlo kratak period od dva dana. [7].

Dodatnu povezanost klijenata sa kompanijom, Sephora je omogućila kreiranjem Beauti Insider Community - Sephora-in Beauti Insider Community. BIC predstavlja online zajednicu koja omogućava povezanost svim zaljubljenicima u lepotu kako bi međusobno komunicirali, razmenjivali svoja iskustva i postavljali pitanja na temu koja ih zanima.

Samo registrovani korisnici mogu da započnu temu i da o njoj razgovaraju sa ljudima koji jednako posvećuju pažnju lepoti i nezi. BIC je mobilna i mrežna platforma koja omogućava članovima zajednice da razgovaraju sa bilo kod mesta u svetu u realnom vremenu. Postoje brojni forumi koji omogućavaju ovakvu vrstu razgovora ali u ovom slučaju se radi o forumu koji je fokusiran na jednu temu, kompaniju, koja je ono što je zajedničko svima koji se tu nalaze.

Forum pruža mogućnost kompaniji da uoči zadovoljstvo kao i potencijalne probleme i nedostatke svojih klijenata i da radi na njima. Osim foruma, vrlo prijatan i prislan odnos koji uspostavljaju prodavci sa klijentima omogućava prikupljanje dodatnih informacija o željama i potrebama tržišta. Kako su u proces generisanja ideja uključeni i prodavci (svi hijerarhijski nivoi), informacije koje oni mogu da pruže su izuzetno relevantne zbog direktnog kontakta sa klijentima.

Kao vrlo značajan projekat za generisanje ideja ali i privlačenje novim klijenata predstavlja i Sephora virtualna kuća - Sephoria. Sephoria se vratila 2021. godine nakon pauze zbog pandemije koja je zadesila svet. Sephoria predstavlja mesto gde njeni klijenti mogu uživo ili online da upoznaju neke od svojih idola kao i da saznaju nešto o novostima u kompaniji. Raznoliki sadržaj ovog događaja pruža brojne zanimljivosti koje mogu zadovoljiti različite klijente.

Svaka inovacija koju je Sephora realizovala je izvršena sa ciljem da klijenti budu zadovoljni, a do tih inovacija su u najvećem broju slučajeva doveli upravo oni, klijenti. Izražavajući svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo, klijenti su doprineli kreiranju inovativnih rešenja za zadovoljenje svojih potreba i želja. Kroz pohvale i kritike koje su izražavali putem foruma ili kroz direktnu komunikaciju u okviru poslovnih objekata odnosno Sephora radnjama sa radnicima.

## 5. ZAKLJUČAK

Uspeh kompanija na tržištu je do pre nekoliko godina zavasio od različitih faktora kao što su cena, kvalitet, dostupnost, upotrebljivost i slično. Bilo je vrlo bitno razviti proizvod koji će zadovoljiti osnovne potrebe klijenata i na taj način obezbediti njihovu lojalnost.

Današnje tržište i dalje zahteva da se zadovolje svi navedeni faktori pri čemu je to neophodno realizovati na kreativan način. Potrebe klijenata su ranovrsne i na svakodnevnom nivou se menjaju usled razvoja mogućnosti na tržištu i u kompanijama.

Pred kompanije se postavlja veliki izazov od čijeg uspešnog realizovanja im zavisi ne samo uspeh nego i opstanak na tržištu. Pomenuti izazov od kompanija zahteva da značajne resurse ulože u kreativnost odnosno kreativne timove, laboratorije i uopšte kreativne koncepte. Adekvatni i dobro organizovani kreativni procesi dovode do procesa inovativnosti koji je ključni faktor današnjeg poslovanja na tržištu. Mogućnost da se od jedne ideje razvije inovativni proizvod odnosno proizvod koji će po nečemu biti jedinstven i osvojiti klijente obezbeđuje da kompanija bude bolja od svoje konkurencije i ostvari zavidnu tržišnu poziciju.

Kompanije koje su prepoznale značaj kreativnih i inovativnih procesa su danas jedne od najuspešnijih na tržištu. Kompanije koje su u našem okruženju i dalje nisu u potpunosti ili uopšte prepoznale značaj ovih procesa za svoje buduće poslovanje i uspeh. Kao najčešći razlog za zadržavanje na tradicionalnom načinu poslovanja jeste nedovoljna informisanost i poznavanje pozitivnih aspekata koje pruža kreativnost, a zatim i inovativnost. Samim tim, kada lideri organizacija nisu dovoljno upoznati sa datim procesima, te procese ne mogu ni da podstiču niti da zahtevaju od svojih zaposlenih.

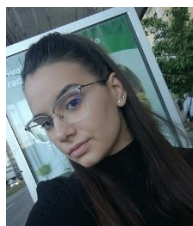
Kroz istraživački rad je prikazan uspeh kompanije Sephora koji je najvećim delom zasnovan upravo na kreativnim i inovativnim procesima. Sephora je vrlo dobar primer kako se kroz podsticanje kreativne kulture stvorila navika kod zaposlenih da istu neguju i učestvuju u kreativnim procesima. Dobra organizacija, adekvatna komunikacija, poštovanje prema i među zaposlenima i odgovaranje na promene i zahteve koje dolaze sa tržišta čine da ova kompanija bude idealno radno mesto kojem mnogi teže. Kompanija Sephora je prepoznala značaj uključenosti zaposlenih u kreativne procese i obezbedila im da učestvuju u realizaciji svojih ideja, čineći da se oni osećaju cenjeno. Takođe, osim zaposlenih i sami klijenti mogu da doprinesu inovativnim procesima kroz svoje zahteve.

Uspostavljanje inovativnih i kreativnih procesa u kompanijama zahteva adekvatno znanje o samim procesima, a zatim i prenos tih znanja na učesnike procesa.

## 6. LITERATURA

- [1] <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/Kreativnost-i-inovativnost.pdf> *сртембap* 2020. Maj 2022.
- [2] <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-creativity-in-business> Maj 2022.
- [3] <https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4156/datastream/PDF/view> Jun 2022.
- [4] <https://innolytics.net/what-is-innovation/> Jun 2022.
- [5] <https://www.sephora.com/beauty/about-us> Jul 2022.
- [6] <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/sephora-blurring-the-line-between-digital-and-physical/> Jul 2022.
- [7] <https://www.retaildive.com/ex/mobilecommercedaily/sephora-exec-beacons-need-more-time-to-evolve> Jul 2022.

### Kratka biografija:



**Dragana Hančovski** rođena je u Sremskoj Mitrovici 1996. god. Diplomski rad na temu, "Ispitivanje zadovoljstva korisnika online kursevima" odbranila na Fakultetu tehničkih nauka u oktobru 2020. godine. Oblasti interesovanja su joj kvalitet i uticaj kreativnih i inovativnih procesa na uspeh kompanija.

kontakt:

[draganahancovski3@gmail.com](mailto:draganahancovski3@gmail.com)  
[draganahancovski@eaton.com](mailto:draganahancovski@eaton.com)