

KARAKTERISTIKE I ANALIZA FAKTORA INOVATIVNOSTI U USLUŽNIM PREDUZEĆIMA**CHARACTERISTICS AND ANALYSIS OF INNOVATION FACTORS IN SERVICE COMPANIES**Nikola Ivezic, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

Kratik sadržaj – Tema rada jeste prikaz inovacija, njihov značaj, karakteristike i analiza faktora inovativnosti sa posebnim osvrtom na uslužna preduzeća; merenje inovativnosti putem inovativne balansirane tabele rezultata, kao i određivanje ključnih faktora promene u preduzeću Pollini.

Ključne reči: inovacije, merenje inovativnosti, kritični faktori.

Abstract – The topic of this paper is the presentation of innovation, their importance, characteristics and analysis of innovation factors with special reference to service companies; measuring innovation through an innovative balanced scoreboards as well as determining the key factors of change in the Pollini company.

Keywords: innovation, measuring innovation, key factors.

1. UVOD

Danas je nemoguće zamisliti uspeh privrede kao celine, kao i uspeh bilo kog preduzeća, bez inovativnih aktivnosti. Svaka ideja sama po sebi ne znači uspeh, već se mora primeniti i tržišno dokazati da bi postala inovacija.

Inovacija je faktor izgrađivanja i održavanja konkurentnosti, i izuzetno relevantan faktor razvoja preduzeća i uopšte privrednog razvoja jedne zemlje. Inovacije su faktor konkurentnosti, koji ima veliki značaj kako za domaće tako i za globalno tržište. Inovativnost predstavlja jedan od bitnijih činilaca uspeha preduzeća koja posluju u savremenim uslovima, što zahteva konstantno pronalaženje novih rešenja sa ciljem što bržeg prilagođavanja zahtevima krajnjih potrošača i konkurentnog okruženja.

Promene su neizostavan pratilac savremenog poslovnog okruženja, a zahtev za usavršavanjem proizvoda, usluga i procesa i zahtev za promenama je ključni faktor uspeha, sama inovacija je proces, i tim procesom treba upravljati. Ona uključuje ljude, organizacije, i šire okruženje koje može stvoriti motivaciju i podstrek ali i prepreke.

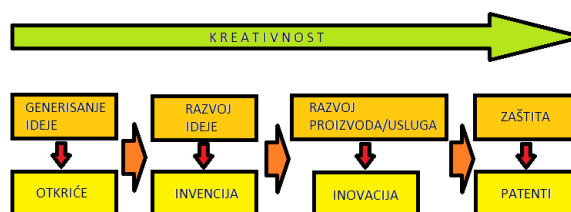
2. INOVACIJA**2.1 Definicija inovacije**

Pod pojmom inovacije se podrazumeva skup aktivnosti koji od ideje, kao početnog koraka, preko invencije dovodi do konkretne primene u praksi.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji je mentor prof. dr Vladimir Đaković.

U najširem smislu, kako vidimo na slici 1, ideja inovacije obuhvata svaki novi način da se nešto radi tako da se stvara nova vrednost. U užem smislu, inovacija je primena novog ili značajno poboljšanog proizvoda, procesa ili usluge, ili marketinške metode ili nove organizacione metode u poslovanju, organizaciji rada ili odnosima preduzeća sa okruženjem [1].



Slika 1. Proces inovacije

Proces inovacije se sastoji iz tri osnovne faze [2]:

1. Invencija - obuhvata stvaranje nove ideje;
2. Inovacija - podrazumeva komercijalizaciju nove ideje;
3. Difuzija – odnosi se na korišćenje inovacije na tržištu.

2.2 Vrste inovacija

Prema kriterijumu priroda inovacija ili stepenu novosti razlikujemo dve vrste odnosno dve klase inovacija:

- Inkrementalne
- Radikalne [3].

Prema oblasti inoviranja postoji pet oblika inovacija:

1. Inovacije proizvoda
2. Inovacije usluga
3. Inovacije procesa
4. Inovacije organizacije
5. Inovacije marketinga [4].

2.3 Konkurentna prednost – žig

Žig je znak koji služi za razlikovanje roba koje proizvodi ili usluga koje pruža preduzeće, od drugih roba ili usluga drugih konkurentskih preduzeća. Žig može biti bilo koja reč, broj, crtež, slika, oblik, logo, ili kombinacija nekih od navedenih. On nam obezbeđuje konkurentsku prednost jer su potrošači spremni da plate više zbog prepoznavanja roba a samim tim i očekivanog kvaliteta. Poseban akcenat u današnjim uslovima globalizacije se odnosi na zaštitu žiga. Zaštita žiga se postiže registrovanjem, ili u nekim zemljama samo korišćenjem [5].

3. INOVACIJE U USLUGAMA, KARAKTERISTIKE

3.1 Inovacije u uslugama

Usluge predstavljaju procese, koji se pružaju u interakciji između zaposlenog i potrošača. Usluga uključuje sve ekonomske aktivnosti čiji je rezultat neopipljiva forma koja se uglavnom troši na mestu gde se i proizvodi i pruža korist za osobu koja te usluge kupuje. Neke od uslužnih delatnosti su: transport, komunikacije, finansijske usluge, zdravstvena zaštita, veleprodaja, maloprodaja i profesionalne usluge [6].

3.2 Specifičnosti usluga (razlike)

Razlike između proizvodnje i uslužnih operacija su:

- Dodirljivost (opipljivost);
- Percepcije o performansama i kvalitetu;
- Istovremenost;
- Skladištenje;
- Kontakt sa kupcima;
- Lokacija (mesto) [7].

3.3 Tipovi organizacionih usluga za inovacije

Analiziranjem odnosa između uslužnih strategija, procesa, organizacija, tehnologije i učinaka, identifikovana su četiri različita obrasca, odnosno konfiguracije koje su ponudile različite prednosti:

1. Orijentisanost ka kupcu
2. Mehaničko prilagođavanje
3. Hibridna razmena znanja
4. Integrisane inovacije.

Svaka od ove četiri konfiguracije ima jedan ili više značajnih efekata na učinak. Orijentisanost ka kupcu smanjuje vreme na tržištu i poboljšava pružanje usluga; mehaničko prilagođavanje smanjuje troškove postavljanjem standarda kroz učešće dobavljača i kupaca; hibridna razmena znanja pruža kombinaciju inovativnosti i efikasnosti promovisući timski rad i deljenje znanja; integrisane inovacije podižu inovacije i kvalitet uz pomoć unakrsno funkcionalnih grupa [8].

3.4 Inovativna organizacija

Inovativna organizacija je svaka organizacija koja sistemski uvodi inovacije u svoj način rada i u svoje poslovanje. Osnovne karakteristike inovativne organizacije su otvorenost i orijentacija prema promenama, što je preduslov za visok stepen inovativnosti preduzeća.

3.5 Inovativnost u Republici Srbiji

Kada je reč o inovativnosti pred našom zemljom je veliki izazov iz razloga što ne postoji poslovni ambijent koji bi na odgovarajući način podsticao razvoj inovacija. Izdvajanja za nauku su vrlo mala, nedovoljna saradnja nauke i privrede u pogledu komercijalizacije istraživanja i inovativnih projekata, nedostatak institucionalnog okvira za podršku inovacijama, nedostatak istraživača, odnosno njihov odlazak u razvijene zemlje itd.

Prema Tabeli 1, vidimo da naša zemlja ne beleži značajnije pomake globalnog indeksa inovativnosti u okviru posmatranog perioda. Globalni indeks inovativnosti, obuhvata 129 zemalja koje su odabrane na osnovu dostupnosti podataka o određenim determinantama koje su značajne za inovativnost privrede.

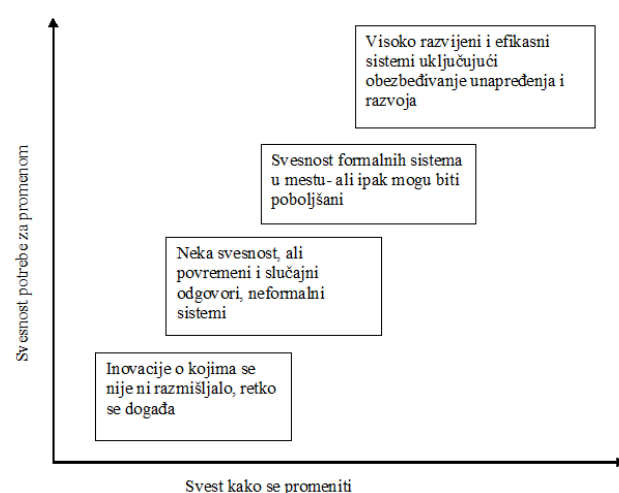
Tabela 1. Rang zemalja prema Indeksu globalne konkurentnosti (2007-2018.) [9]

	BIH	Hrvatska	Makedonija	Crna Gora	Srbija	Slovenija
2007	106	57	94	82	91	39
2008	107	61	89	65	85	42
2009	109	72	84	62	93	37
2010	102	77	79	49	96	45
2011	100	76	79	60	95	57
2012	88	81	80	72	95	56
2013	87	75	73	67	101	62
2014	-	77	63	67	94	70
2015	111	77	60	70	94	59
2016	107	74	68	82	90	56
2017	90	66	-	73	70	35
2018	91	68	84	71	65	35

4. MERENJE INOVATIVNOSTI

4.1 Merenje i razvoj sposobnosti upravljanja inovacijama

Organizacija koja nema jasnu inovativnu strategiju, sa ograničenim tehnološkim resursima, i bez planova za sticanje novih, sa slabim projektom upravljanja, sa slabim spoljašnjim relacijama, i sa krutom i nepodržanom organizacijom, malo je verovatno da će uspeti u inovacijama. Za razliku od toga, ona koje je bila fokusirana na jasne strateške ciljeve, razvila je dugoročne veze za podršku tehnološkog razvoja, imala je jasan proces upravljanja projektima koji je bio dobro podržan od višeg rukovodstva i koji je delovao u inovativno organizacionoj klimi, kako bi imala veće šanse za uspeh [10].



Slika 2. Razvijanje sposobnosti upravljanja inovacijama [11]

4.2 Balansirana tabela rezultata (BSC)

BSC (engl. Balanced Scorecard) je jedan od najpopularnijih i najpraktičnijih koncepata sistema koji se koriste za merenje poslovanja. Boljim razumevanjem procesa stvaranja inovacija stvara se bolja podloga za bolje poslovanje i prateće sisteme merenja učinka, koja će snabdevati menadžment boljim informacijama za upravljanje inovacijama. To je razlog zašto je Balanced

scorecard (BSC) najbolji alat za klasifikaciju procesa i praćenje informacija. Ovaj model se zasniva na inovativnom lancu vrednosti i pokriva sve ključne procese u kompaniji: proces inovacije, operativni proces i postprodajne usluge.

BSC predstavlja sistem strateškog menadžmenta i ocenjivanja koji uključuje 4 perspektive organizacije:

- finansijsku perspektivu,
- perspektivu korisnika (kupca),
- perspektivu unutrašnjih procesa i
- perspektivu rasta i razvoja [12].

5. ISTRAŽIVANJE

5.1 Ciljevi i zadaci istraživanja

Cilj je da se istraži i analizira nivo inovacionih aktivnosti u preduzećima iz različitih oblasti poslovanja u Srbiji. Koristeći model za praćenje inovativnosti dobijeni su prosečni rezultati za svako preduzeće koje je bilo predmet istraživanja. Ovaj model nam takođe ukazuje i na kritične faktore koje treba korigovati kako bi se situacija poboljšala, a sve sa težnjom da se dobije optimalan etalon.

5.2 Baza istraživanja

Za potrebe ovog rada bilo je uključeno šest privatnih preduzeća i to dva uslužna preduzeća, dva proizvodna i dva preduzeća koja pripadaju IT sektoru, kako je prikazano u tabeli 2.

Tabela 2. Preduzeća koja su učestvovala u istraživanju o proceni inovativnosti

RB	NAZIV ORGANIZACIJE	SEDIŠTE	GOD.OSNIVANJA	BROJ ZAPOSLENIH	TIP PREDUZEĆA	DELATNOST
1	POLLINI	SUBOTICA	2002	40	USLUŽNO	MALOPRODAJA OBUĆE I KOŽNE GALANTERIJE
2	GOODWILL PHARMA	SUBOTICA	2003	52	USLUŽNO	DISTRIBUCIJA I PRODAJA FARMACEUTIČKI PROIZVODA
3	ANTILOP	N.PAZAR	1985	30	PROIZVODNO	PROIZVODNJA OBUĆE I PREDMETA OD KOŽE
4	SOMBOR ELEKTRO	SOMBOR	1992	90	PROIZVODNO	PROIZVODNJA BETONSKE GALANTERIJE, EL. INSTALACIONOG I GRAĐEVINSKOG MATERIJALA
5	EGZOTE IT	NOVI SAD	2013	12	IT SEKTOR	IZRADA, IMPLEMENTACIJA I ODRŽAVANJE SOFTVERA
6	COMDATA	NOVI SAD	1992	33	IT SEKTOR	RAZVOJ SOFTVERA

5.3 Model istraživanja

Istraživanje je sprovedeno u vidu ankete sa menadžerima i rukovodećim ljudima iz preduzeća koji su popunjavali upitnik koji se tiče nivoa inovativnih aktivnosti preduzeća. Upitnik se sastoji iz dva dela. Prvi deo se sadrži osam pitanja koja se odnose na ličnu procenu anketirane osobe o značaju inovacija i sprovođenja inovativnih aktivnosti u preduzeću kao i pitanja koja se odnose na podatke o ispitaniku. Drugi deo upitnika se odnosi na određivanje, odnosno procenu nivoa inovacionih aktivnosti preduzeća.

6. UPRAVLJANJE INOVACIJAMA NA PRIMERU FIRME POLLINI, SUBOTICA

6.1 Trgovinsko preduzeće Pollini

STR "POLLINI" je porodično preduzeće, osnovano je 19.08.2002. godine. Firma je registrovana u Subotici. Delatnost kojom se bavi je prodaja muške, ženske i dečije obuće, a registrovana je i za prodaju tekstilne robe i predmeta od kože. Od 2008. godine u sklopu firme se nalazi i cafe poslastičarnica POLLINI koja je smeštena u

strogom centru Sombora sa letnjom baštom koja je u funkciji od 1. aprila do 30. septembra sa preko sto mesta za sedenje.

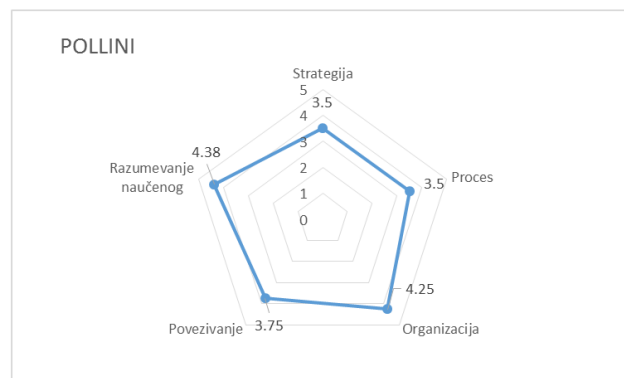
Sastoji se od devetnaest poslovnih jedinica, od čega je pet u Subotici, tri u Somboru, dve u Senti, Zrenjaninu i Kikindi, a po jedna u Bačkoj Topoli, Apatinu i Novom Sadu. Firma je registrovana i za veleprodaju.

6.2 Inovativne revizije na primeru firme Pollini

Svaka firma mora da bude svesna potrebe za promenama, ali i da ima svest o tome kako se menjati. Nijedna organizacija nema sposobnost savršenog upravljanja inovacijama. Sve što se odvija u vezi inovacija prolazi kroz proces probnog i pogrešnog učenja.

Da bi organizacija usmerila pažnju i fokusirala se na oblasti gde ima najviše prostora za dalji razvoj i unapređenje, neophodno je uraditi inovativnu reviziju.

Apsolutni rezultat ne postoji, ali bez obzira na to daje istraživačko – razvojnom sektoru određene smernice.



Slika 3. Rezultati upravljanja inovacionim aktivnostima

Na osnovu rezultata dobijenih popunjavanjem namenski kreiranog upitnika i njihovim upoređivanjem sa rezultatima najboljih kompanija (slika 3), vide se prosečne vrednosti svih faktora po oblastima, za preduzeće Pollini.

Najveća poboljšanja mogu da se ostvare u oblasti strategija koje se odnose na sam fokus i u oblasti procesa koji daje bolju kontrolu. Troškove treba svesti na minimum a takođe i ubrzati isporuku robe. Roba treba da se obrće što je brže moguće, a sam asortiman treba smanjiti ali na taj način da on i dalje bude privlačan kupcima i jedinstven što se tiče izbora modela.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja nam pokazuju kolikije stepen razvijenosti inovativnih aktivnosti posmatranih preduzeća, zatim faktore preduzeća koje treba menjati (pri čemu bi promena vrednosti ovih faktora uticala na poboljšanje inovativnosti preduzeća), odnosno poboljšati kako bi ono bilo konkurentnije na tržištu. Takođe rezultati nam ukazuju koja od osnovnih dimenzija je najkritičnija. U Tabeli 3 prikazani su rezultati za svako preduzeće pojedinačno, kao i učestalost kritičnih faktora na nivou svih ocenjivanih preduzeća, sve sa ciljem da otkrijemo koji su najčešći kritični faktori, kao i najčešći kritični faktori po vrsti odnosno tipu preduzeća.

Ako uporedimo prosečne vrednosti osnovnog etalona sa prosečnim vrednostima idealnog etalona u uslužnim preduzećima po svim oblastima, vidimo da su najveća poboljšanja moguća u oblasti finansija, slika 4. Ta oblast treba da bude prioritet za uslužne organizacije, ali takođe i u svim drugim oblastima su moguća velika poboljšanja.

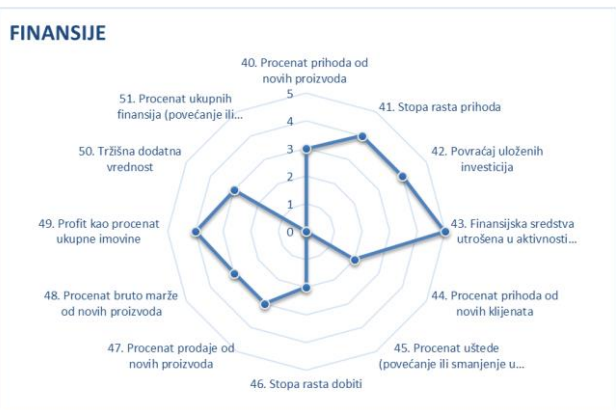
Tabela 3. Poređenje vrednosti osnovnog i idealnog etalona za uslužna preduzeća

OBLAST	OSNOVNI ETALON	IDEALAN ETALON	MOGUĆNOST ZA POBOLJŠANJA
ODNOS PREMA KLJENTIMA	4.1	5.2	1.1
UNUTRAŠNJI PROCESI	3.75	5.58	1.83
UČENJE I RAST ZAPOSLENIH	3.39	5.19	1.8
FINANSIJE	3.17	5.35	2.18

Tabela 4. Prikaz svih kritičnih faktora po oblastima

REF. FAKTORA	FAKTORI/FIRME	DIMENZIJA					DIMENZIJA
		POLLINI	GOODWILL PHA	ANTILIP	SOVIROELEKTRO	COMDATA	
1	Zadovoljstvo kupaca karakteristikama novog proizvoda/usluge		x				
2	Porast broja porudžbina ključnih kupaca		x	x			x
3	Stopa rasta (povećanje broja) novih kupaca		x	x			
4	Marketinške aktivnosti (orijentisane ka kupcima)						x
5	Zaokruženost proizvodnog programa/programa usluga				x		
6	Korišćenje kapaciteta u odnosu na glavne konkurente						x
7	Distribucija proizvoda/usluga						
8	Promena tržišnog učešća		x		x		
9	Prosečno vreme trajanja relacije sa klijentom (poznavanje klijenta)		x				
10	Sposobnost novog proizvoda/usluge da reši probleme kupaca						
11	Lojalnost kupaca (broj ponovljenih porudžbina)						
12	Broj ideja pristiglih od kupaca		x		x		
13	Vreme potrebno za plasiranje novog proizvoda na tržište		x	x			x
14	Vreme potrebno da se ostvari profit od novog proizvoda			x	x		
15	Prosečno vreme reagovanja preduzeća na određenu poslovnu mogućnost u okruženju		x	x			x
16	Rokovi isporuke proizvoda		x	x			
17	Rokovi odgovora na zahteve kupaca		x	x			x
18	Usklađivanje organizacione strukture sa promenama u spoljašnjem i/ili unutrašnjem okruženju		x				
19	Jedinstvenost (originalnost) proizvoda/usluga		x				x
20	Sposobnost uvođenja novih proizvoda/usluga				x		x
21	Broj novih proizvoda/usluga uvedenih u prethodnih godinu dana						
22	Vreme potrebno za izradu novog proizvoda/usluge		x	x			
23	Razvoj proizvoda/usluga		x		x		x
24	Razvoj tehnologije rada		x	x			
25	Raspodivo tehnološko znanje (know-how) zaposlenih						
26	Broj predloga, ideja koje plasiraju zaposleni		x		x		
27	Broj sati koje zaposleni provedu u aktivnostima istraživanja i razvoja, učenja		x	x			x
28	Rad u multi-funkcionalnim timovima		x	x			
29	Broj seminara, kurseva, treninga obuke koje su dostupni zaposlenima		x	x			x
30	Nivo kompetencija zaposlenih		x				
31	Zadovoljstvo zaposlenih		x				
32	Organizaciona klima – kvalititet		x	x			
33	Broj zaposlenih koji daju predloge o poboljšanjima proizvoda/usluga, načina rada, procesa		x	x			x
34	Obuhvaćenost inovativnih ciljeva strategijom preduzeća		x	x			x
35	Podrška ključnih ljudi preduzeća kreativnom ponašanju zaposlenih		x	x			x
36	Liderske sposobnosti rukovodilaca da stvore integrisanu celinu		x				x
37	Produktivnost zaposlenih		x				
38	Nivo komunikacije među zaposlenima						
39	Razvoj ljudskih resursa		x		x		
40	Procenat prihoda od novih proizvoda		x	x			x
41	Stopa rasta prihoda		x	x			x
42	Povraćaj uložene investicija		x	x			x
43	Finansijska sredstva utrošena u aktivnosti istraživanja i razvoja		x	x			x
44	Procenat prihoda od novih klijenata		x	x			x
45	Procenat uštede (povećanje ili smanjenje u zavisnosti od toga koliko je novih p/u uvedeno		x				
46	Stopa rasta dobiti		x				x
47	Procenat prodaje od novih proizvoda		x	x			x
48	Procenat bruto marže od novih proizvoda		x	x			x
49	Profit kao procenat ukupne imovine		x	x			x
50	Tržišna dodatna vrednost		x	x			x
51	Procenat ukupnih finansija (povećanje ili smanjenje) u odnosu na broj novouvedenih p/u		x	x			x

U oblasti finansija javilo se najviše kritičnih faktora na nivou celog uzorka, čak 33 (Tabela 4). Jedan faktor se posebno izdvojio u odnosu na sve druge a odnosi se na finansijska sredstva utrošena u aktivnosti istraživanja i razvoja. Firme moraju promeniti poslovnu politiku, shvatiti šta znači inovacija i uložiti veća sredstva u aktivnosti istraživanja i razvoja jer će se ona višestruko isplatiti u budućnosti.



Slika 4. Faktori finansija

8. ZAKLJUČAK

Današnji društveni život karakteriše činjenica da je razvoj i uspešno funkcionisanje u najvećoj meri uslovljeno stalnim inovacijama i promenama u različitim oblastima, kako u tehnologiji, građevinarstvu, saobraćaju, tako i ekonomiji, trgovini, i obavljanju uobičajenih životnih aktivnosti. Veliki uticaj na život ljudi kao i na razvoj privrede, ekonomije i poslovanja kako na nacionalnom tako i na globalnom nivou, ima pre svega razvoj novih tehnologija, koje omogućavaju razvoj inovacija. Kada je u pitanju položaj naše zemlje, može se zaključiti da Srbija nema zavidan nivo inovativnih aktivnosti i ima poprilično slabe podsticaje za inovacije. Da bi se poboljšale inovacije neophodno je veće ulaganje u infrastrukturu, istraživanje i razvoj kao i da se radi na stalnoj edukaciji.

9. LITERATURA

- [1] OECD, Oslo Manuel - The Measurement of Scientific and Technological Activities, 3rd edition, (2005)
- [2] Draker, F. P., *Menadžment za budućnost*, Beograd: Grmeč, Privredni pregled - Beograd, (1995)
- [3] Stošić B., *Menadžment inovacija-ekspertni sistemi, modeli i metodi*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.
- [4] OECD, Oslo Manuel- The Measurement of Scientific and Technological Activities, 3rd edition, (2005)
- [5] https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zigovima.html
- [6] Tidd J., Bessant J., *Managing innovation* 5th (2015)
- [7] Tidd J., Bessant J., *Managing innovation* 5th (2015)
- [8] Tidd J., Bessant J., *Managing innovation* 5th (2015)
- [9] www.weforum.org WEF (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016.)
- [10] Tidd J., Bessant J., *Managing innovation* 5th (2015)
- [11] Tidd J., Bessant J., *Managing innovation* 5th (2015)
- [12] Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business Press (1992)

Kratka biografija



Nikola Ivezić, rođen u Gračacu, 18.08. 1985. godine. Zaposlen u firmi Pollini od 2013. godine, na poziciji organizatora maloprodaje.