

ULOGA ALATA „INNOVATE“ U PROCESU UPRAVLJANJA INOVACIJAMA U PREDUZEĆU**THE ROLE OF TOOLS “INNOVATE” IN THE PROCESS OF INNOVATION MANAGEMENT IN THE COMPANY**

Matija Marković, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

**Oblast – INŽENJERSKI
MENADŽMENT/INOVACIJE**

Kratak sadržaj – fokus rada usmeren je na analizu inovativnog potencijala odabranih preduzeća, gde je, navedeno kakva je uloga inovacije i inovacionog potencijala u sklopu jednog poslovnog sistema.

Ključne reči: inovacija, inovacioni potencijal, kritični faktor, upravljanje inovacijama.

Abstract – The focus of the paper is focused on the analysis of the innovative potential of selected companies, where it is stated what is the role of innovation and innovation potencial within a business system.

Keywords: innovation, innovation potential, critical factors, managing innovation

1. UVOD

U današnjim uslovima kada se preduzeća bore da osvoje i/ili zadrže konkurentsku prednost, inovacije predstavljaju odličnu osnovu i istovremeno i rešenje za takve situacije. Nezavisno od veličine, strukture preduzeća i njegove delatnosti, inovacije su podjednako bitne. Inovativni potencijal svakog preduzeća se menja sa promenama u spoljašnjem i unutrašnjem okruženju. Važno je poznavati kritične faktore koju predstavljaju dobru osnovu za kreiranje uspešne poslovne strategije.

**1.1. PREDMET I METODOLOGIJA
ISTRAŽIVANJA**

Predmet istraživanja ovog rada jeste uporedna analiza tri odabrana preduzeća (“Comex”, “Univerexport” i “Bosis”) kroz primenu alata za merenje inovativnosti: “Innovate”. Metoda se odnosi na uočavanje kritičnih faktora koji su dobijeni ocenjivanjem od strane stručnih saradnika u preduzećima. Ti kritični faktori, nakon primene mernog alata, analiziraju se kako bi se na neki način unapredili tj. poboljšali. Suština je u tome da se svaki faktor na ispravan način prati kako bi inovacioni potencijal preduzeća dobio na značaju, uzimajući u obzir naravno i efikasnost i efektivnost preduzeća koja je uzajamno povezana sa svim segmentima u sklopu jednog sistema. Ovaj proces predstavlja osnovu za kreiranje adekvatne strategije usmerene ka poboljšanju inovativnog potencijala preduzeća.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Jelena Borocki, red. prof.

2. CILJ ISTRAŽIVANJA

Osnovni cilj rada obuhvaćen je analizom uticaja raznih faktora iz okruženja na sam nastanak kritičnih faktora u procesu upravlja inovacijama unutar preduzeća, analizom mogućih rešenja i konačno, sam rad je usmeren na to, kako se ti pojedini nepoželjni faktori mogu ukloniti ili pak neutralisati.

U radu je takođe navedeno koliko organizaciona struktura, tržište i konkurenti imaju uticaj na odabranu inovacionu strategiju i koliko zaprao taj uticaj i sticanje konkurentske prednosti, može da utiče na željeni rezultat inovacionog potencijala.

Naredni cilj jeste da se na osnovu dobijenih rezultata, kreira predlog (akcioni plan i strategija preduzeća) o ključnim elementima vezanim za preduzeće, kako bi se kao što je već pomenuto eliminisali tj. ublažili kritični faktori koji nedvosmisleno mogu imati uticaj na rast, razvoj i inovacioni potencijal kompanije.

3. INOVACIJE

Reč je latinskog porekla i potiče iz reči **innovare** (in+novare), što bi u prevodu značilo „*napraviti nešto novo*“. Tvorcem i ključnim teoretičarom u ovoj oblasti smatra se Jozef Šumpeter, koji je prepoznao značaj koji inovacije imaju i u svojim radovima je naveo da se ekonomske promene dešavaju zbog inovativnosti, preduzetničke aktivnosti.

Postoje jednostavne i složene inovacije, male i velike. Autor Šumpeter (Schumpeter, 1934), koji je inovaciju smatrao pokretačem privredne aktivnosti, u svom radu navodi podelu osnovnih pojmova iz ove oblasti na sledeći način:

1. *invencija* – ideja koja će posle transformacije prerasti u inovaciju;
2. *inovacija* – praktičan transfer novih ideja u proizvode, procese, tržišno potvrđena invencija;
3. *imitacija* – imitiranje prvog i originalnog proizvoda, procesa, tehnologije.

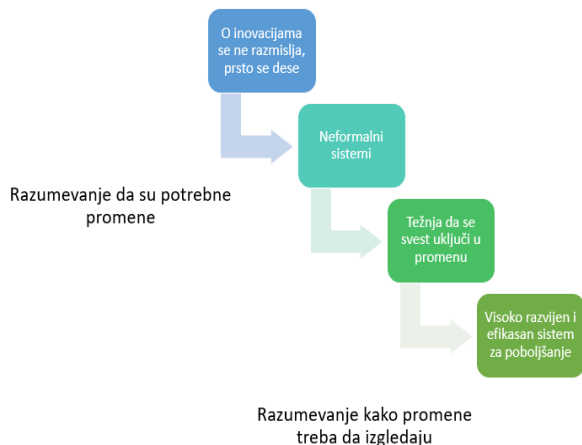
3.1 INOVACIJE U PREDUZEĆU

Inoviranje zahteva efektivnu strategiju koja može da postigne da se organizacija razlikuje od drugih; to je strategija kojom mogu da se otkriju nove ideje za promenu – posebno kada je potrebno da se kreira nov proizvod, odnosno usluga.

To je proces kojim se menjaju i razvijaju nove ideje o načinu poslovanja i načinu kreiranja vrednosti. Inovacioni proces, ukoliko želimo da bude efektivan, mora da bude održiv i opravdan. Inovativnost je povezana sa organizacionim kapacitetom koji se angažuje u procesu inoviranja: uvođenje novih proizvoda, usluga, procesa ili ideja u preduzeću.¹

3. 2 INOVATIVNE KARAKTERISTIKE

Inovacije se mogu pojaviti svuda, ali permanentno inoviranje se pojavljuje jedino u posebnim uslovima/okruženju/okolnostima u organizacionoj kulturi, u kojoj se s namerom neguje, meri i finansira. Inoviranje zahteva metodologiju – u suprotnom je reč samo o sreći, slika 1.



Slika 1. Koraci koji vode do inovativne strategije²

Inovacije obuhvataju širok opseg promena: od malih promena na postojećim proizvodima, procesima ili uslugama, do promena koje podrazumevaju potpuno nove proizvode, kao i do promena na proizvodima neverovatnih mogućnosti i performansi.³

Iz svega navedenog, dolazimo do pet ključnih karakteristika koje podržavaju samu inovativnosti a to su:

- Kreativan proces,
- Nova vrednost za preduzeće,
- Konkurentska prednost,
- Poslovna strategija,
- Posebna metodologija.

4. SPOSOBNOST I RAZVOJ UPRAVLJANJA INOVACIJAMA

Bitno je reći da preduzeće bez jasne inovacione strategije, sa ograničenim tehnološkim resursima i koja nema jasno napravljene planove i projekte, pre svega pokazuje nesposobnost a onda i nemogućnost razvoja po svim aspektima poslovanja.

Naravno, nijedno preduzeće ne počinje sa savršeno razvijenom sposobnošću da organizuje i upravlja inovacijama. Ključna pitanja koja mogu da kreiraju poželjnu sposobnost organizacija ka napretku bi bila:

- Šta moramo više da radimo, kako da jačamo?
- Šta treba da radimo manje ili da prestanemo?
- Koje nove rutine trebamo razviti?

4. 1 Perspektiva inovacija u organizacijama

Dve primarne perspektive inovacija u organizacijama uvedene su u 20. veku. **Prva perspektiva** se uglavnom fokusirala na stvaranje novih komercijalizovanih proizvoda i procesa zasnovanih na tehnologiji. Preduzeća uvode inovacije kako bi poboljšala efikasnost i produktivnost, povećala tržišni udeo i profitabilnost i generisala ekonomsko bogatstvo za svoje vlasnike.⁴

Druga perspektiva je uvedena u sociologiji i doživela je procvat u upravljanju preduzećima u drugoj polovini 20. veka uporedo sa pojavom preduzeća kao otvorenih sistema. Preduzeća uvode inovacije kako bi se prilagodila promenama sredine i postigla strateške namere za održavanje i poboljšanje performansi.

4. 2 Proces generisanja i prilagođavanja inovacije

Generisanje je proces koji rezultira uvođenjem novog proizvoda, usluge, procesa ili prakse na tržište. Obuhvata sve organizacione aktivnosti u vezi sa stvaranjem novih ideja, njihovom primenom i snabdevanjem na tržištu za upotrebu od strane pojedinaca i/ili preduzeća.

Proces generisanja uključuje: prepoznavanje mogućnosti, istraživanje, dizajn, pilotiranje i testiranje, komercijalni razvoj, proizvodnju, marketing i distribuciju.⁵

Usvajanje je proces odabira i korišćenja proizvoda, usluge, procesa ili prakse koji je nov za preduzeće koja ga usvaja. Usvajanje u osnovi znači da se inovacija razvija na drugom mestu, a ne u preduzeću koje ga usvaja.

5. ORGANIZACIONA INOVATIVNOST

Inovativnost je identifikovana kao ključni faktor koji utiče na ukupne performanse i rast preduzeća. Shodno tome, inovativnost preduzeća i faktori koji doprinose inovativnosti su u velikoj meri proučavani u poslednjih nekoliko godina. Organizacioni menadžment, marketing, proizvodnja, istraživanje i razvoj, su funkcije za koje se uglavnom smatra da doprinose najviše preduzeću po pitanju inovativnosti

Koncept merenja inovativnosti bio je razvijen isključivo u kontekstu koliko rano ili koliko brzo pojedinac/potrošač usvaja inovacije u odnosu na druge. Ova definicija, međutim, ne sugerise da će pojedinac stvoriti ili izmisliti ili inovirati nešto u neku svrhu koja je korisna sebi i/ili drugim članovima sistema ili društva.⁶

5. 1 Strategija merenja inovativnosti

Neke organizacije koje imaju strategiju i bore se da proizvedu inovativne rezultate jer primenjuju već iskorišćenu strategiju iz prošlosti koja može doći u sukob kreiranjem nove strategije. Ona preduzeća koja pokušava

¹Tidd, J. , Bessant, J. , (2013). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, John

²<http://www.innovation-portal.info/>

³Borocki, J. , (2009). doktorska disertacija

⁴Crossan & Apaidin, 2010; Fagerberg, 2005

⁵Damanpour & Vischnovski, 2006

⁶Shailesh J. Metha School of Management, Indian Institute of Technology, Bombay, Mumbai, Maharashtra, India

vaju da inoviraju svoje poslovanje, a pritom ne izvrše ni jednu analizu ili ne uzmu u obzir svoju stratešku poziciju poslovanja, malo je verovatno da će uspeti jer se napori i fokus ne usklađuju.



Slika 2. Komponente inovacione strategije⁷

5. 2 Alati za merenje inovativnosti

Pored alata „Innovate“ koje je korišćen u ovom radu, danas u svetu modernog poslovanja postoji niz drugih alata koji pomažu preduzećima da ostvare svoj inovacioni potencijal. Neki od alata koji su pomenuti u ovom radu su:



6. ALAT ZA MERENJE INOVATIVNOSTI

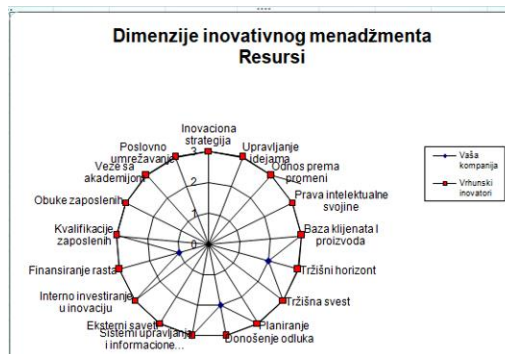
INNOVATE je alat za dijagnostiku koji podstiče domaće privredne subjekte da unaprede svoj inovacioni menadžment sa ciljem da poboljšaju svoju konkurentnost. Nastao je uz podršku projekata ICIP i SECEP finansiranih⁸ od strane Evropske unije. INNOVATE, kao dijagnostički alat za unapređenje inovacije osmišljen je kako bi se postigla dvacilja:

1. da pomogne vlasniku/ menadžeru kompanije u proceni u kojoj meri kompanija trenutno vlada sa 21 dimenzijom inovativnog menadžmenta
2. da pomogne u odluci kako da se podigne kompanija na viši nivo.

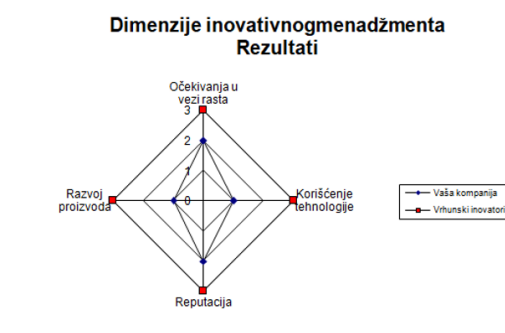
U sklopu primene ovog alata, odnosno sprovođenja istraživanja, analizirana su tri preduzeća (Comex, Bosis i Univerexport) i to tako što su stručni saradnici pomenutih kompanija popunjavali izabranu anketu, gde su rezultati prikazani na sledeći način:

	Vaša kompanija	Vrhunski inovatori
Inovaciona strategija	3	3
Upravljanje idejama	3	3
Odnos prema promeni	3	3
Prava intelektualne svojine	4	3
Baza klijenata i proizvoda	3	3
Tržišni horizont	2	3
Tržišna svest	3	3
Planiranje	3	3
Donošenje odluka	2	3
Sistemi upravljanja i informacione tehnologije (IT)	3	3
Eksterni saveti	3	3
Interno investiranje u inovaciju	3	3
Finansiranje rasta	1	3
Kvalifikacije zaposlenih	3	3
Obuke zaposlenih	3	3
Veze sa akademijom	3	3
Poslovno umrežavanje	3	3
Očekivanja u vezi rasta	2	3
Korišćenje tehnologije	1	3
Reputacija	2	3
Razvoj proizvoda	1	3

Slika 3. dobijeni dijagnostički rezultati



Slika 4. dimenzije inovativnog menadžmenta-Resursi



Slika 5. dimenzije inovativnog menadžmenta-Rezultati

Nakon svih prethodno unetih podataka alat će automatski odrediti faktor inovativnosti kompanije, koji se kreće u rasponu od 0 do 3, s tim da je podeljen u 4 kategorije i to se prikazano na posebnom inovacionom radaru tumači na sledeći način:

1. od 0-1: Neinovativna tradicionalna preduzeća
2. od 1. 1-2: Preduzeća koja prihvataju eksterne savete i potrebnu za planiranjem
3. od 2. 1-2. 95: Preduzeća koja imaju strateški pogled na poslovanje
4. od 2. 95-3: Inovativna preduzeća sa međunarodnom perspektivom

7. UPOREDNA ANALIZA PREDUZEĆA

Kritični faktori, koji predstavljaju suštinu primene ovog alata, ukazuju na to da preduzeće koje ima najviše faktora za korekciju, odnosno za unapređenje, jeste „COMEX“ sa 5 kritičnih faktora, zatim „BOSIS“ sa 3 kritična faktora i preduzeće koje ima samo jedan kritičan faktor, a samim tim i najbolju ocenu inovativnog potencijala, jeste preduzeće „UNIVEREXPORT“.

Na osnovu uporedne analize preduzeća, dolazi se do zaključka da sva tri preduzeća imaju visoke ocene iz perspektive inovacionog potencijala i upravljanja inovacijama.

Stoga ni kreiranje strategije za dalje unapređenje ovog potencijala ne bi trebalo da predstavlja poseban problem.

⁷School of Technology and Innovations Master's Thesis in Industrial Management Master of Science in Economics and Business Administration

⁸<https://www.eubusiness.com/europe/serbia/home/secep>

Naziv faktora	Naziv preduzeća											
	COMEX				BOSIS				UNIVEREXPORT			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
1. Inovaciona strategija			X					X				X
2. Upravljanje idejama			X					X				X
3. Odnos prema promeni			X					X			X	
4. Prava intelektualne svojine			X					X			X	
5. Baza klijenata i proizvođa			X					X				X
6. Tržišni horizont			X				X				X	
7. Tržišna svest			X					X				X
8. Planiranje			X					X				X
9. Donošenje odluka	X						X					X
10. Sistem upravljanja info. tehnologijama			X					X				X
11. Eksterni saveti			X					X				X
12. Interno ulaganje u inovaciju			X					X				X
13. Finansiranje rasta	X						X					X
14. Kvalifikacije zaposlenih	X							X			X	
15. Obuke zaposlenih			X					X				X
16. Veze sa akademijom	X							X				X
17. Poslovno umrežavanje			X					X				X
18. Očekivanja u vezi rasta			X				X					X
19. Korišćenje tehnologije			X				X					X
20. Reputacija			X				X				X	
21. Razvoj proizvođa			X				X					X

Tabela 1. Uporedna analiza preduzeća

8. ZAKLJUČAK

Na osnovu celokupnog istraživanja dolazi se do zaključka da je inovacija od vitalnog značaja za svako preduzeće. Takođe, bitno je naglasiti da preduzeće mora pravilno odabrati inovativnu strategiju, kako bi se krajnji cilj u akcionom planu mogao dosegnuti.

U samom radu su analizirana tri preduzeća uz pomoć alata Innovate, i dolazi se do zaključka da se sva tri preduzeća nalaze na odličnom nivou što se tiče inovacionog potencijala.

Uz to, alat Innovate je u mnogome pomogao da se otkiju kritične tačke analiziranih preduzeća, koje pružaju mogućnost i prostora da preduzeća angažovanim i profesionalnim radom unaprede negativne segmente.

9. LITERATURA

- [1] Tidd, J. , Bessant, J. , (2013). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, John
- [2] Borocki, J. , (2009). doktorska disertacija
- [3] <http://www.innovation-portal.info/>
- [4] Crossan & Apaidin, 2010; Fagerberg, 2005
- [5] Damanpour & Vischnevski, 2006
- [6] Shailesh J. Metha School of Management, Indian Institute of Technology, Bombay, Mumbai, Maharashtra, India
- [7] School of Technology and Innovations Master's Thesis in Industrial Management Master of Science in Economics and Business Administration
- [8] <https://www.eubusiness.com/europe/serbia/home/secep>

Kratka biografija



Matija Marković rođen je u Valjevu 1995. godine. Diplomirao je na Fakultetu Tehničkih Nauka u Novom Sadu. Diplomski rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta odbranio je 2019. godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka, iz oblasti inženjerski menadžment odbranio je 2021. godine.