



softconsulting

Inovacijska strategija

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.
Konsultant za poslovni razvoj

Agenda

- **I MODUL (9,00 - 10,30): Osnove upravljanja inovacijama**
 - Uvod i definicija osnovnih pojmova
 - Šta je inovacijski menadžment?
 - SWOT analiza - alat inovacijske strategije
- Pauza za osvježenje (10,30 - 10,45)
- **II MODUL (10,45 - 12,15): Strateško upravljanje inovacijama**
 - Inovacijska strategija
 - Značaj inovacijske kulture
 - Ulaganje u inovacije
- Pauza za ručak (12,15 – 13,00)
- **III MODUL: (13,00 – 14,30): Alati za implementaciju inovacijske strategije**
 - Pareto analiza (metoda, princip)
 - Pravilo 70:20:10
 - Značaj ROI2 i SROI
- Pauza za osvježenje (14,30 – 14,45)
- **Praktične vježbe (14,45 – 16,45)**
- **Zaključak (16,45 – 17,00)**

Uvod i definicija osnovnih pojmova



- Sve je veći značaj ideja za kreiranje inovacija u preduzeću.
- Ideje su svuda oko nas, a u digitalnoj ekonomiji ideje su nova 'valuta'.
- Važnost definisanja inovacijske strategije:
 - Plan povećanja tržišnog udjela ili profita kroz inovacije proizvoda i usluga.
 - Ocrtava ciljeve inovacijskih aktivnosti preduzeća.
 - Pomaže strateškim i inovacijskim menadžerima da se usredotoče na postizanje razvojnih i inovacijskih ciljeva preduzeća.
- Konkurentska prednost i diferencijacija poslovanja preduzeća:
 - značaj istraživanja tržišta i prepoznavanja tržišnih potreba
 - odabir pravih nezadovoljenih potreba ciljnog segmenta kupaca
 - kreiranje proizvoda i usluga za zadovoljavanje potreba ciljnog tržišta.
- Bez uvida u potrebe, želje i očekivanja kupaca inovacijska strategija predstavlja 'mrtvo' slovo na papiru.

Šta je inovacijski menadžment?



- Inovacijski menadžment je upravljanje inovacijskim procesom u preduzeću koji obuhvata: odluke, aktivnosti i prakse osmišljavanja i provedbe inovacijske strategije sa ciljem pokretanja:
 - ponovljivih
 - održivih inovacijskih procesa ili
 - njegovanja inovacijske kulture preduzeća.
- Omogućava preduzeću da odgovori na vanjske ili interne prilike, te da kreativnost iskoristi za uvođenje novih ideja, procesa ili proizvoda/usluga.
- Upravljanje inovacijama podrazumijeva donošenje odluka o resursima i njihovoj upotrebi.
 - Uspjeh zavisi od dva ključna faktora:
 - tehnički resursi (ljudi, oprema, znanje, novac, itd.) i
 - sposobnosti preduzeća da upravljaju njima.

SWOT analiza – alat inovacijske strategije



- SWOT analiza je sistematičan način za postizanje cilja.
- Kada se SWOT analiza ispravno koristi može pružiti dobru osnovu za formulisanje inovacijske strategije.
- Datira iz 1960-ih i 1970-ih, kada je trebalo utvrditi šta je sa korporativnim planiranjem krenulo „krivim smjerom“.
 - Započeto je sa pitanjima: “Šta je dobro, a što loše u operacijama?”
 - A, zatim i sa: “Šta je dobro, a šta loše u sadašnjosti i u budućnosti?”
 - Akronim je glasio S-O-F-T (Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat), ali je isti kasnije promijenjen u SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities,Threats).
- SWOT analiza ima za cilj ponuditi izbor jedne od četiri moguće strategije:
 - rast, održavanje, žetvu i ograničavanje.

Inovacijska strategija



- Značaj kreiranja formalne inovacijske strategije, kao alata za sistemsko i proaktivno upravljanje inovacijama u preduzeću. U suprotnom:
 - inovacije nastaju kao rezultat entuzijazma inovativnih pojedinaca
 - većina inovacijskih poduhvata ne uspijeva (zbog stihije), a stope uspješnosti implementiranih inovacija su zanemarive.
- Proces od nastanka ideje do implementacije inovacije obično je izazovan i dugotrajan, te obiluje brojnim rizicima pri implementaciji strategije.
- Učinkovita inovacijska strategija:
 - definirati ko je izvršilac posla
 - konkretan posao (projekat, proizvod/uslugu)
 - segment poslovanja koji treba ciljati, kako bi se postigao najveći rast
 - nezadovoljeni segment potreba (trenutnih i budućih kupaca).
- Potreba periodične procjene učinkovitosti trenutne inovacijske strategije.

Značaj inovacijske kulture



- Inovacijska kultura je ključna organizacijska vrijednost suvremenih preduzeća.
- Njegovanje inovacijske kulture je neophodno za unapređenje i razvoj poslovanja u 21. stoljeću, kao vremenu brzih tehnoloških i globalnih promjena.
- Inovacijska kultura je radno okruženje koje lideri njeguju kako bi negovali neortodoksno razmišljanje i njegovu praktičnu primjenu.
 - Lideri svojim primjerom trebaju potaknuti svoje suradnike na negovanje radnog okruženja u kojem će se cijeliti kreativnost pojedinaca i suradničkih timova.
 - Lideri trebaju vjerovati da inovacije nisu samo stvar vrhovnog vođstva, već da mogu doći od bilo koga/svih zaposlenika u preduzeću.
- Važno je promovirati inovacijsku kulturu i mjeriti stepen napredka preduzeća (i pojedinaca) kroz određeni vremenski period.

Ulaganje u inovacije



- Od 1955. prosječni životni vijek S&P 500 kompanija se smanjio za 44 godine, a u posljednjih 15 godina nestalo je 52% S&P 500 kompanija.
- Prema istraživanju BCG-a 73% menadžera vjeruje da ulaganje u inovacije treba mjeriti što je moguće preciznije.
 - Samo 46% menadžera se izjasnilo da to zapravo i čine.
 - Manje od 32% menadžera je zadovoljno sa načinom na koji su mjerili ulaganje u inovacije.
- Inovacije se obično posmatraju kao jedan od zadataka marketing funkcije.
 - Finansijska funkcija u preduzeću ne smije zanemariti značaj mjerenja učinkovitosti ulaganja u inovacije (ROI2, SROI...).
- Ulaganja u primjenu 'zelene' tehnologije samo je jedan od načina na koji preduzeće može ulagati u inovacije.
- Strateški investitori sve veći značaj pridaju ulaganjima u preduzeća koja primjenjuju održive i ekološke prakse u svom poslovanju.

Pareto analiza (metoda, princip)

- Paretova analiza (engl. Pareto analysis) je tehnika za klasificiranje problema, odnosno problemskih područja prema stepenu važnosti, a potom i usmjeravanje korektivnih aktivnosti na one najvažnije.
 - Načelo (princip) 80-20: približno 80% problema (ili vrijednosti, troškova itd.) proizlazi iz 20% faktora (uzroka).
- Pareto metoda se može primjeniti svuda: kod upravljanja projektima i inovacijama, u prodaji, radu sa kupcima...
 - Za više aktivnosti koje treba uraditi, uvijek prvo treba uraditi one koji dovode do ostvarenja ciljeva.
 - 20% tih aktivnosti pomaže u postizanju 80% ciljeva.
 - 80% prihoda postiže se od prodaje uzorku od 20% kupaca.
 - Rashodi na inovacijskim projektima: 20% troškova donosi 80% zarade, a za postizanje preostalih 20% rezultata, potrebno je 80% ukupnih rashoda.

Pravilo 70:20:10



- Jedan od izazova pri upravljanju inovacijama je: Kako inovirati?
- Preduzeća usvajaju pravilo 70:20:10, kako bi potaknula inovacije.
 - Podrazumijeva da se: 70% nauči radeći samostalno 'teže' zadatke, 20% učenja dolazi od ljudi sa kojima radite, a 10% od seminara i čitanja.
- Ovo pravilo je primjenjeno kao model inoviranja u Googleu, i pri tome se vrši raspodjela resursa na:
 - osnovne (tzv. core) inovacije: aktivnosti koje čine većinu trenutnog poslovanja preduzeća
 - uporedna poboljšanja: poslovna područja koja su logična proširenja za trenutno poslovanje preduzeća
 - inovativna (transformacijska) rješenja: sve što je potpuno novo za preduzeće.
- Preduzeća koja raspodjeljuju svoje resurse na ovaj način obično nadmašuju svoje konkurente za 10-20%.

Značaj ROI2 i SROI



- Povrat ulaganja u inovacije (engl. Return on innovation investment, ROI2) je mjera uspješnosti koja se koristi za procjenu učinkovitosti ulaganja preduzeća u nove proizvode ili usluge.
 - Izračunava se uspoređivanjem dobiti od prodaje novih proizvoda ili usluga sa troškovima istraživanja, razvoja i drugim direktnim izdacima nastalim u stvaranju novih proizvoda ili usluga.
- Društveni povrat ulaganja (engl. Social return on investment, SROI) je metoda za mjerenje društvene, ekonomske i ekološke vrijednosti koju je stvorilo preduzeće.
 - Identificira koliko učinkovito preduzeće koristi svoj kapital i druge resurse za stvaranje vrijednosti za zajednicu (društvo).
 - Koristi se za procjenu općeg napretka, pokazujući i finansijski i društveni učinak preduzeća.
- ROI2 i SROI su standardni pokazatelji pri donošenju finansijskih odluka (ulaganja u investicije).

Zaključak

*What are our
(new) sources
of competitive
advantages?*

**(INNOVATION)
STRATEGY**

*What are the
(new) key success
factors in our
environment?*

Izvor za sliku



Hvala na ukazanom povjerenju !

► Kontakt:

- lejla.softic@savjetnik.ba
- www.savjetnik.ba