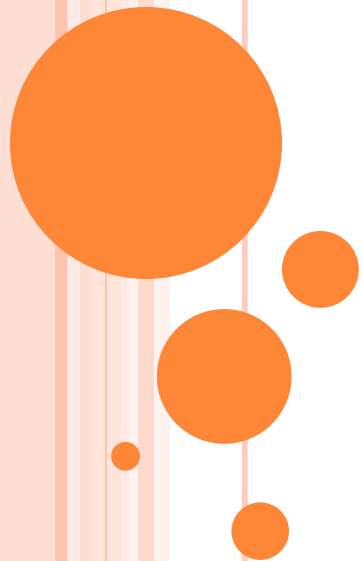


# **OSNOVI MENADŽMENTA**

## **Predavanje 5**



# INOVACIJA I PROMENA



# UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA

Danas je više nego ikad ranije važno biti kreativan i inovativan. To znači da se mora misliti na nov način i da postoji potpuna otvorenost za sasvim različite načine sagledavanja sveta.

Organizacija koja nije kreativna i inovativna verovatno neće opstati. Menadžeri pokušavaju da pronađu način da podstaknu kreativnost i inovacije kako na individualnom, tako i na nivou organizacije."



# Upravljanje inovacijama

- Inovacija je primena nove i poboljšane ideje, postupka, usluge, procesa u zemlji i inostranstvu.
- Inovacije menjaju živote ljudi i organizacija.
- Inovacija nije samo visok tehnologij, već pod inovacijom podrazumevamo i nove načine za obavljanje poslova, nove metode upravljanja.
- Poslovna inovacija donosi organizaciji novu vrednost za potrošača i samu organizaciju unapređenjem jednog ili više segmenata poslovanja uspešnom primenom znanja i veština ili tehnologije



Inovacija može biti podstaknuta od strane:

- tražnje ili
- ponude.

**Tražnja** - inovacija može biti podstaknuta tako što se identifikuju potrebe i kreiraju novi proizvodi i usluge ili se unapređuju postojeći proizvodi ili usluge.

Ova inovacija ne nosi visok rizik i pruža novčanu stabilnost organizaciji.

**Ponuda** - organizacija uvodi inovaciju u skladu sa svojim potrebama, uz znatno veći rizik, ali i visok profit ukoliko proizvod ili usluga budu prihvaćeni na tržištu.



## **Kreativnost organizacije i inovacije**

Baš kao što se pojedinci razlikuju po sposobnosti da svoje kreativne talente pretoče u rezultate, tako se i organizacije razlikuju po sposobnosti da pretoče talenat svojih članova u nove proizvode, procese ili usluge.

Kreativni proces u organizacijama ima tri faze:

- 1.nastanak ideje,
- 2.rešavanje problema ili razvoj ideje i
3. primena.



## **Nastanak ideja.**

Nastajanje ideja u organizaciji zavisi pre svega od protoka ljudi i informacija između firme i njenog okruženja. Ukoliko menadžeri u organizaciji nisu svesni da postoji potencijalna potražnja novih proizvoda ili da postoji nezadovoljstvo već postojećim proizvodima, oni verovatno neće tražiti inovacije.

Važan izvor informacija za menadžere jesu spoljni konsultanti i stručnjaci, jer su često upoznati s razvojem novih proizvoda, procesa ili usluga u oblastima za koje su stručni.

Novi radnici mogu poznavati alternativne pristupe ili tehnologije koje koriste dobavljači ili konkurencija



## Razvoj ideje.

Razvoj ideje zavisi od organizacione kulture i procesa unutar organizacije. Organizacione karakteristike, vrednosti i procesi mogu pospešiti ili sprečiti razvoj i korišćenje kreativnih ideja. Ukoliko se prihvate pristupi racionalnog rešavanja problema, veća je verovatnoća da će se veoma kvalitetne, kreativne ideje prihvatiti i u potpunosti razviti.

Organizaciona struktura takođe igra važnu ulogu.





# Primena.

Faza primene kreativnog procesa u organizacijama sastoji se od koraka koji omogućavaju da se neko rešenje ili pronalazak plasiraju na tržište.

Za proizvedenu robu ovi koraci obuhvataju projektovanje i konstruisanje, opremu i alate, proizvodnju, promotivni marketing i promociju.



## ***Zaštita ideja i patenata***

U zanosu u smišljanju ideje, najčešće ideju razmenjujemo sa drugima u cilju potvrde da smo na pravom putu ili jednostavno da bi nam možda druga strana svojim komentarima pomogla da još bolje osmislimo ideju. Ali to je i zamka, jer nisu svi pozitivno naklonjeni prema nama.

U trenutku dobijanja ideje od člana porodice, prijatelja, poslovnog partnera, postoji rizik od beskrupulozne krađe ideje..



Pronalazačima, kreatorima i nosiocima prava izmiče dobit i naknada od svog stvaralaštva. To dovodi do stvaranja prepreka za dalju inovativnost i kreativnost, a na kraju i do destabilizacije unutrašnjeg tržišta.

Kako se zaštititi? Samo posedovanjem prave informacije o organizacijama koje se bave zaštitom autorskih prava i патената, kao i koracima koje treba da sprovedemo da bismo zaštitili našu ideju, projekat, knjigu, itd.

Kod nas je najpoznatiji Zavod za intelektualnu svojinu Republike Srbije ([www.zis.gov.rs](http://www.zis.gov.rs))



## Upravljanje promenama

Razumeti i upravljati promenama su dominantne teme u menadžmentu danas.

Prilagoditi se sadašnjosti koja se stalno menja je od fundamentalnog značaja za uspeh u nepredvidivoj budućnosti.

Promena dotiče svaki aspekt života. Zauzimanje proaktivnog pristupa prema promenama je jedini način da se utiče na budućnost, bilo kao pojedinac ili organizacija.



Promene se u civilizaciji dešavaju kroz tri civilizacijska perioda:

1. Početak obrade zemlje i prethodnica nastanka poljoprivrednog društva.
2. Industrijska revolucija - kao drugu tehnološku revoluciju, nakon koje nastaje industrijsko društvo.
3. Informatička revolucija - koja bi, u ovom kontekstu, bila treća tehnološka revolucija. Ona prethodi nastanku informatičkog društva.



Najvažnija tri činioca koja utiču na promenu su:

- **potrošači,**
- **konkurencija i**
- **same promene.**



### ***Potrošači***

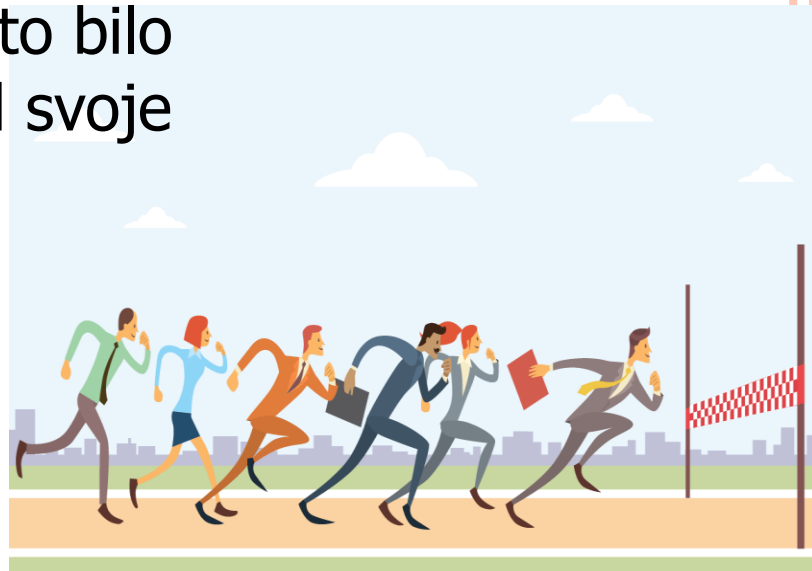
Na početku osamdesetih godina, glavnu reč nisu više imali prodavci već potrošači. Oni su ti koji kažu dobavljačima kada i u kakvom obliku, nešto žele i obično diktiraju uslove plaćanja.



## ***Konkurencija***

U proteklom periodu, predmeti su bili dosta jednostavni, prepoznatljivi, predvidivi, jer ako je preduzeće uspelo da napravi proizvod ili uslugu koja je bila bolja od dotadašnjih i nešto jeftinija, skoro je sigurno zaključivalo posao.

Danas moguće dostaviti proizvode na bilo koje tržište iz jednog kraja sveta u relativno kratkom vremenu i uz relativno prihvatljive troškove. To jača konkurentno delovanje na svakom tržištu i nema garancije kao što je to bilo nekada da preduzeće večno živi od svoje jednom stečene slave.



## ***Promene***

I same promene su važan činilac koji usmerava preduzeće

u pripremu promena. Ne samo da su se promenili potrošači u smeru mogućnosti izbora i sa time postali izbirljivi, promenila se i konkurencija iz malobrojne i predvidive konkurencije u sveopštu konkurenciju.

Razvoj u preduzeću – prodaji mora da bude dinamičan, ne može razvijati proizvode više godina, ako taj isti proizvod zastareva za godinu - dve ili možda tri.





## Faze procesa promena

Proces promena uključuje, tri široke faze.

**Prva je inicijacija** i uključuje proces koji vodi ka odluci da se promena sprovede.

**Druga faza, implementacija**, sastoji se od prvih iskustava sprovođenja reformi u delo. Na uspešnu implementaciju utiču mnogi slični činioci, uključujući karakteristike promene, spoljašnje činioce.

**Trećom fazom institucionalizacijom** opisuje se da li su inovacije ugrađene u postojeću praksu.

**Dodatna faza je ishod.** Odnosi se na raznovrsne rezultate pojedinaca ili organizacije.



# KAIZEN

Ključ japanskog poslovnog uspeha je zapravo poboljšanje

**Kaizen: kai-promena, zen-dobro,**

**Kaizen** znači neprestano poboljšanje koje uključuje i top menadžere i radnike. Koncept Kaizena u poslovanju je toliko duboko usađen u umove menadžera i radnika da oni često ni ne shvataju da razmišljaju na Kaizen način.



- Orijentacija ka potrošaču
- SKK (sveobuhvatna kontrola kvaliteta)
- Robotika
- KK kružoci
- Sistem predloga
- Automatizacija
- Disciplina na radnom mestu
- SPO (sveobuhvatno produktivno održavanje)
- Kamban
- Poboljšanje kvaliteta
- Baš-na-vreme
- Nulti škart
- Aktivnosti malih grupa
- Kooperativni odnosi između radnika i menadžmenta
- Poboljšanje produktivnosti
- Razvoj novih proizvoda

<b>Top menadžment</b>	<b>Srednji menadžment i osoblje</b>	<b>Nadzornici</b>	<b>Radnici</b>
Rešen je da uvede Kaizen kao korporativnu strategiju	Sprovode i izvršavaju Kaizen ciljeve po direktivama top menadžmenta preko sprovođenja politike i kros-funkcionalnim menadžmentom	Koriste Kaizen u funkcionalnim ulogama	Učestvuju u Kaizenu preko sistema predloga i aktivnosti malih grupa
Obezbeđuje podršku i pravac Kaizenu usmeravanjem resursa			Upražnjavaju disciplinu u radionici
Uspostavlja politiku Kaizena i kros-funkcionalne ciljeve	Koriste Kaizen u obavljanju posla	Poboljšavaju komunikaciju s radnicima i održavaju visok moralni nivo	Praktikuju neprestano samousavršavanje, radi boljeg rešavanja problema
	Utvrdjuju, održavaju i unapređuju standarde		
Ostvaruje Kaizen ciljeve putem sprovođenja i provere politike	Upoznaju zaposlene s Kaizenom, programima intenzivne obuke	Formulišu planove za Kaizen i podučavaju radnike	Unapređuju veštine, radni učinak i stručnost, učeći jedni od drugih
		Uvode disciplinu u radionici	
Izgrađuje systemske procedure i strukture koje služe Kaizenu	Pomažu zaposlenima u razvoju veština i u upotrebi alata za rešavanje problema	Daju Kaizen predloge	



Kaizen (orijentisan ka menadžmentu) je prvi stub Kaizena ključni oslonac pošto se usredsređuje na najvažnija logistička i strategijska pitanja i obezbeđuje energiju za održanje napretka i radnog morala. S obzirom na to da je Kaizen „svačiji posao“, **menadžer mora da bude angažovan na poboljšanju prvenstveno sopstvenog rada, odnosno najmanje 50% svog vremena.**

Takođe, menadžment kompanije je u obavezi da revidira i poboljšava postojeće standarde. Kada se standard uvede, menadžment mora da se pobrine da ga svi radnici na isti način poštuju.



## ***Neuočavanje potrebe za promenom i/ili otpor prema promenama***

Ukoliko kompanija nije sposobna da predvidi, prepozna, prilagodi tim promenama dolazi do propadanja organizacije. Propadanje organizacije se odvija u pet faza:

1. Zasljepljenost;
2. Mirovanje;
3. Pogrešna akcija;
4. Kriza;
5. Gašenje.



**Zaslepljenost.** U ovoj fazi propadanje počinje jer menadžeri ne prepoznaju promene koje mogu da naškode organizaciji. Ta zaslepljenost može da bude posledica ne samo ne prepoznavanja promena, već i nesposobnosti da se razume njihov značaj, kao i preteranog samopouzdanja koje može da se javi kada je organizacija uspešna.

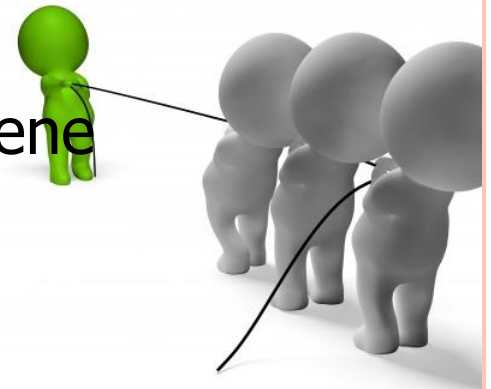
**Mirovanje.** U ovoj fazi, menadžment možda prepozna potrebu za promenom, jer su problemi u vezi sa organizacionim performansama uočljiviji, ali menadžeri još uvek ne preduzimaju nikakvu akciju, jer smatraju da će se problemi rešiti sami od sebe ili pretpostavljaju da mogu lako da otklone probleme, pa ništa hitno ne preduzimaju



**Pogrešna akcija.** Ukoliko je u organizaciji uočen problem rasta troškova i smanjenja profita, menadžeri mogu da najavljuju takve aktivnosti koje imaju cilj da se organizacija dovede u suprotno stanje (manji troškovi, veći profit). Međutim, ovde menadžeri zapravo ne vide da je potrebno uraditi suštinske promene.

**Kriza.** U ovoj fazi može doći do stečaja ili likvidacije organizacije ukoliko organizacija u potpunosti ne prihvati način na koji posluje.

**Gašenje.** Ukoliko organizacija nije preduzela potrebne promene, dolazi do likvidacije organizacije ili stečaja, prodaje imovine da bi se podmirili poverioci. Treba istaći da se propadanje organizacije može zaustaviti u jednoj od prethodno navedene četiri faze i sprečiti njeno gašenje.



## **ODMRZAVANJE**

- Predstaviti zaposlenima razloge za promenu;
- Pokazivati razumevanje za poteškoće koje će promena stvoriti menadžerima i zaposlenima;
- Saopštiti detalje jednostavno, jasno, usmeno i pismeno.

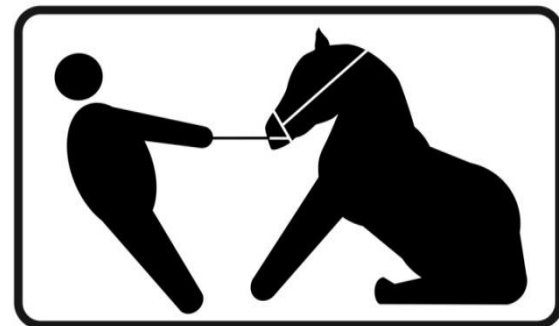
## **PROMENA**

- Objasniti zašto je promena dobra za zaposlene;
- Odrediti uvaženog menadžera da upravlja sprovođenjem promene;
- Dozvoliti ljudima na koje će promena uticati da iskažu svoje sugestije;
- Ne počinjati sa promenom u vreme kada ima najviše posla u toku godine ili meseca;
- Garantovati zaposlenima sigurnost radnog mesta kako bi se smanjila neizvesnost;
- Obezbediti obuku zaposlenih kako bi imali samopouzdanje da će zadovoljiti nove zahteve;
- Promenu sprovoditi u skladu sa tempom rada.



Još jedan od načina koji mogu dovesti do propadanja organizacije je i **otpor prema promenama**, odnosno protivljenje promeni koje proizilazi iz ličnog interesa, nerazumevanja, niskog stepena tolerancije prema promeni (zbog povezanosti sa neizvesnošću), netrpeljivosti prema promenama.

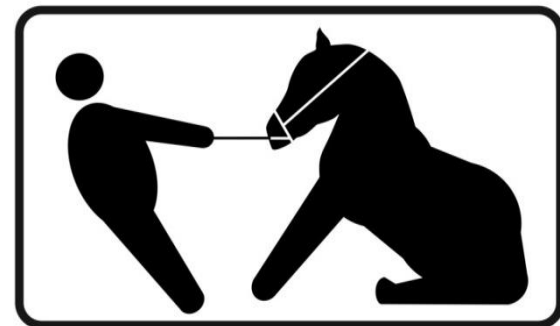
S obzirom na to da je otpor promenama neizbežan, potrebno je pažljivo upravljati promenom kako bi rezultat promene bio uspešan.



Prema Kurtu Levinu, upravljanje organizacionom promenom je u suštini proces odmrzavanja, intervencije koja proizvodi promenu i zamrzavanja.

Šta uraditi kada zaposleni imaju otpor prema promeni?

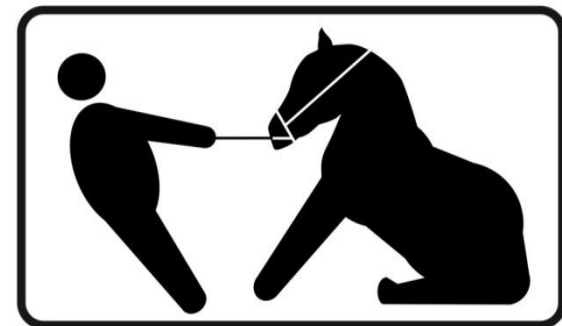
Do grešaka u upravljanju promenom najčešće dolazi zbog toga što menadžerima ne polazi za rukom da jasno objasne zaposlenima da je hitna potreba za promenom.



Promenu u organizaciji započinje jedan ili dva čoveka. Međutim, da bi se promena baš sproveda, potrebna je podrška ključne grupe ljudi koji će imati snagu da promene ceo sektor ili organizaciju.

Do grešaka dolazi i zbog nedostatka vizije i ukoliko postoji, nije jasno objašnjena.

Da bi zaposleni videli da organizacija ima koristi od promene, potrebni su kratkoročni dobici.



## **Odgovorite na sledeća pitanja**

1. Objasnite značaj inovacija.
2. Objasnite značaj i postupak zaštite ideja i патената.
3. Objasnite činioce promena.
4. Ukratko objasnite kaizen koncept poslovanja.
5. Objasnite pet faza propadanja organizacije sa aspekta promena.
6. Objasnite kako rešiti otpor prema promenama



# KREATIVNA RADIONICA STUDIJE SLUČAJA VEŽBE



## **STDIJA SLUČAJA: OD SPORTSKE ODEĆE DO VISOKE MODE: LIZ KLAJBORN**

Dok preduzetnici širom sveta uspeh u poslovanju postižu time što stalno iznenađuju svoje potrošače i pretvaraju njihove snove u realnost, postoji kompanija koja je uspela da opstane čineći upravo suprotno. Liz Klajborn, najveći svetski proizvođač ženske odeće, uspela je da ženama otkrije njihovu pravu prirodu učeći ih da budu ono što jesu, a ne ono o čemu maštaju. Prema programu za modnu reviju Liz Klajborn održanu 1992, Klajborn dizajn je "jednostavan, nepretenciozan, smišljen za žene koje moraju da razmišljaju o drugim prečim stvarima nego što je moda. Nema nikakvih fantazija. Nema iznenađenja."



Mada su predsedniku Džeromu Čejzenu jasni elementi koji čine uspeh Liz Klajborn, ipak ne može a da se ne zapita da li će zacrtana strategija i dalje biti efikasna. Konkurenciju je već zahvatila panika i mnogi su opsednuti šemom prodaje proizvoda po sniženim cenama. Kod potrošača se oseća velika odbojnost da plate punu cenu za bilo koji proizvod. Međutim Liz Klajborn je ponosna što je u stanju da proda preko 55% svoje odeće po punoj ceni. Dalje, iako Liz Klajborn još uvek drži lavovski deo tržišta, preduzeća kao što su Gap i Limited su veoma jaka konkurencija. Da li kompanija može još uvek da se pridržava svog tradicionalnog konzervatizma i planiranja prema željama kupca i da preživi?



Liz Klajborn je 1980. osnovala kompaniju koja je od malog preduzeća za proizvodnju sportske odeće postala modna kuća s veoma širokim izborom proizvoda. Godine 1986. uvrstila se kao jedna od dve kompanije čiji su osnivači žene u članstvo Fortune 500. Tokom protekle dekade prihod od prodaje je rastao po stopi od oko 36% godišnje, do otprilike 2 milijarde USD - skoro duplo više od prvog iz niza konkurenata. Dalje, profit se povećavao po stopi od 42% godišnje do impresivnog iznosa od 205 miliona USD. Sve ovo se odigralo uprkos najvećem padu prodaje od velike depresije do danas. Liz Klajborn nije samo postigla da bude lider u industriji mode već i jedna od najuspešnijih kompanija u SAD.





Neraskidiv deo uspeha kompanije je planiranje prema željama kupaca. Veoma komplikovan sistem kompjutera poznat pod imenom System Updated Retail Feedback (SURF), sistem najnovijih podataka o reakciji kupaca, daje stalna obaveštenja kompaniji o tome šta se prodaje, a šta ne ide širom države u svakom trenutku. Sistem IBM kompjutera vredan 10 miliona dolara koristi se da bi se obradili podaci i izradili izveštaji na kraju svake nedelje. Rukovodioci divizija zatim utvrđuju kako kratkoročne tako i dugoročne planove potreba prema reakciji kupaca na pojedine proizvode, modele, veličine i boje.



SURF takođe pruža Liz Klajbom mogućnost da stupi u kontakt s potrošačem u njenoj najomiljenijoj radnji. Ista radnja će na različitim geografskim tačkama vrlo verovatno pružati usluge drugom tipu potrošača. Na primer, prodaja odeća za posao može da bude veoma uspešna u Bloomingdalesu u Tajson Korneru, Virdžinija, dok će se dnevna odeća lakše prodavati u Bloomingdalesu u Wilite Flint Mallu u Bedesdiju, Merilend. Slično tome, u Macy'su u Tajson Korneru će se verovatno prodavati više sportske odeće. Pomoću SURF Liz Klajbom može da odredi koju vrstu robe će prodavati u određenim radnjama, vodeći računa o tome ko su potrošači koji se snabdevaju u tim radnjama.



Tehnologija može da pomogne, ali ne i da zameni napore koje uloži čovek. Tako Liz Klajbom ima uvid u primedbe potrošača putem kontakta koje njeno osoblje ima s potrošačima i maloprodajnim punktovima. Oko 150 eksperata širom države zaduženo je da razgovara s kupcima dok kupuju robu kako bi utvrdilo njihove reakcije na proizvode kompanije. Kompanija ima i 18 sopstvenih radnji koje koristi kao mesta gde se ispituju nove ideje.

Liz Klajbom održava prisne kontakte s maloprodajnim trgovinama, prvo da bi se uverila da robom rukuju ispravno, a i da nasluti moguća pitanja i probleme do kojih može doći. Kompanija takođe zahteva da se roba prezentira na ustaljeni način i za to ima ekipu od 21 konsultanta koji su zaduženi da obilaze robne kuće i radnje kako bi se uverili da se odeća izlaže na standardan način utvrđen crtežima "Lizmap". Kompanija ima i 95 radnika koji odgovaraju na telefonske pozive potrošača. Većina je zadužena da odgovara na pitanja i probleme trgovaca u čijim se radnjama roba prodaje.



U slučaju Liz Klajbom kupac je taj koji planira za kompaniju. "Ova kompanija je čvrsto ubeđena da su je izgradili kupci", kaže Vendi Benks, viši potpredsednik za marketing. "Danas svaka kompanija u Americi zna da je to ono što joj je potrebno - da brine o svojim potrošačima. Mi to radimo od samog starta." Džej Margolis, potpredsednik upravnog odbora i predsednik divizije za žensku sportsku odeću, potvrđuje ovu izjavu rečima. "Setite se koga mi slušamo: kupca". Primetio je. "On je taj koji se opredeljuje za nas svakog dana tokom nedelje."

I mada odaje priznanje tradiciji Liz Klajbom, Čejzen ipak mora da uzme u obzir dinamiku promena koje se odigravaju unutar industrije. Da li kompanija i dalje može da uvažava kupca i pri torn ostane na čvrstim nogama?



## **PITANJA**

- Koje mere koje drugi preduzimaju unutar industrije mogu da predstavljaju najveći problem za Čejzena?
- Objasnite prirodu ustaljene prakse Liz Klajbom u svetlu strategije koju primenjuje.
- Da li postoji harmonija između ciljeva, strategija, administriranja i strateške kontrole?
- Da li kolektivna strategija može da pruži Čejzenu prilike koje bi trebalo da razmotri?



**HVALA NA PAŽNJI!**

