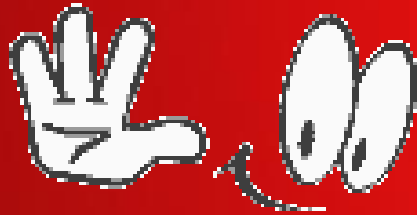


Osnovi menadžmenta

Predavanje 5



Inovacija i promena



Upravljanje inovacijama

- ♣ Inovacija je primena nove i poboljšane ideje, postupka, usluge, procesa u zemlji i inostranstvu.
- ♣ Inovacije menjaju živote ljudi i organizacija
- ♣ Organizacije koje primenjuju inovativni pristup u poslovanju smatraju da uvek postoji bolji način poslovanja i tragaju za idejama koje će povećati njihovu komparativnu prednost i smanjiti troškove
- ♣ 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

♣ Od strane tražnje, 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

♣ Kad je inovacija podstaknuta od strane ponude, organizacija uvodi inovaciju u skladu sa svojim potrebama, uz znatno veći rizik, ali i visok profit ukoliko proizvod ili usluga budu prihvaćeni (verifikovani) na tržištu



♣ Postoji više različitih **tipova inovacija**:

a) Inkrementalne inovacije (adaptacija, poboljšanje proizvoda i usluga i/ili postojećih sistema proizvodnje). Njihova primena ne umanjuje konkurentnost prethodnih proizvoda

b) Radikalne inovacije (uvođenje potpuno novih proizvoda i usluga i/ili novih sistema proizvodnje). Ove inovacije čine postojeće proizvode i usluge konkurentnim (npr. bežične komunikacije);

a) Modularne inovacije (promena koncepta dizajna proizvoda, bez promene veze između koncepta i komponenti).

b) Arhitekturne inovacije (promena samo arhitekture proizvoda).



- ♣ Prema Organizaciji za ekonomsku saradnju i razvoj – OECD, inovacije se klasifikuju na: inovacije proizvoda i usluga, inovacije procesa, inovacije marketinga i organizacione inovacije

Nastanak ideja

- ♣ Nastajanje ideja u organizaciji zavisi pre svega od protoka ljudi i informacija između firme i njenog okruženja
- ♣ 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** zavisi od organizacione kulture i procesa unutar organizacije
- ♣ Organizacione karakteristike, vrednosti i procesi mogu pospešiti ili sprečiti razvoj i korišćenje kreativnih ideja
- ♣ Organizaciona struktura takođe igra važnu ulogu
- ♣ Sistemi za obradu poslovnih informacija, sistemi podrške u odlučivanju i ekspertni sistemi čuvaju i omogućavaju korišćenje ideja i menadžeri ih mogu koristiti za razvoj ideja



Primena

- ♣ za primene kreativnog procesa u organizacijama sastoji se od koraka koji omogućavaju da se neko rešenje ili pronalazak plasiraju na tržište
- ♣ Na primer, švajcarska industrija satova, koja je zadržala tradicionalnu praksu i staromodan ručni način izrade, beleži pad još od sredine 70-tih godina, kada inovativniji konkurenti izlaze na tržište s novim proizvodima kao što su digitalni satovi
- ♣ Švajcarski proizvođači satova uspeali su da povrate deo tržišta koji su pre toga izgubili kada su plasirali nove proizvode kao što su popularni, jeftini švajcarski ručni satovi



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
- ♣ U trenutku dobijanja ideje od člana porodice, prijatelja, poslovnog partnera, postoji rizik od beskrupulozne krađe ideje
- ♣ Negativne posledice povrede prava trpe autori, dizajneri, pronalazači i nosioci prava, poreski obveznici, ali i država i društvo u celini
- ♣ To dovodi do stvaranja prepreka za dalju inovativnost i kreativnost, a na kraju i do destabilizacije unutrašnjeg tržišta



Upravljanje promenama

- ♣ 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
- ♣ Na početku svakog od njih smo imali revolucionarnu promenu u načinu proizvodnje, vezanu za razvoj proizvodnih snaga- „tehnološku revoluciju“



- ♣ To je početak obrade zemlje i prethodnica nastanka poljoprivrednog društva
- ♣ Zatim imamo “industrijsku revoluciju” - kao drugu tehnološku revoluciju, nakon koje nastaje industrijsko društvo
- ♣ Na kraju, imamo najnoviju “informatičku revoluciju” - koja bi, u ovom kontekstu, bila treća tehnološka revolucija
- ♣ Ona prethodi nastanku informatičkog društva
- ♣ Najvažnija tri činioca 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
- ♣ Kupci, koji su bili u periodu nedostatka proizvoda, a posebno izbora u nepovoljnoj poziciji, sa pojavom novih konkurenata i većom produkcijom dobili su priliku da biraju
- ♣ To menja i odnos između kupca i prodavca





- ♣ Ako je taj odnos u proteklim vremenima bio jedan prema mnogo, setimo se samo velikih fabrika automobila
- ♣ Takav odnos je bio jedan proizvođač prema kupcima, kao bezobličnoj masi, gomili, koja kupuje jedini raspoloživi automobil, po doduše niskoj ceni
- ♣ Sada taj odnos prestaje da bude masovan i prelazi u odnos **jedan prodavac jedan kupac**
- ♣ Toj situaciji bitno doprinose Japanci sa novim proizvodima višeg kvalitetnog nivoa po nižoj ceni, zbog čega su dodanašnji "monopolisti" morali da se prilagode novoj situaciji, novoj kvalitetnijoj ponudi



- ♣ Za zaposlene u preduzećima, koji su se razvijali sa mentalitetom veliko serijske proizvodnje, **najteže je prihvatiti činjenicu da je svaki pojedini kupac - potrošač važan**
- ♣ Novo nastala situacija je prouzrokovala da robe ima dovoljno, čak ima viškova, i kupac može da dobije nešto što je oduvek želeo, tj. dobija pravo da bude izbirljiv
- ♣ Razume se da je mnogo lakše kupca izgubiti nego steći novog
- ♣ Mnogi se teško mire sa tom novom činjenicom i, razume se, sa tom svojom neprilagodljivošću dovode u teškoće sebe i svoje preduzeće



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
- ♣ S takvim ponašanjem, u novije vreme konkurencija jača preko svih granica, što podrazumeva drugačije oblike konkurencije
- ♣ Od nekadašnje niske cene i približno prihvatljivog kvaliteta, imamo odjednom situaciju kada neki proizvod ili uslugu prodajemo na različitim tržištima, iz različitih razloga



- ♣ Tome pripomažu i dobre transportne veze, razvoj vazdušnog saobraćaja, brodskog saobraćaja, drumskog saobraćaja, koji je svakako bio uslovljen izgradnjom kvalitetnih puteva
- ♣ Tako je 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
- ♣ I same promene kao takve menjaju se, jer **postaju** sveopšte i konstantne, ukratko **normalno stanje**
- ♣ Pri tome je posebno važno to da su promene postale još brže, povećava se brzina promena
- ♣ To znači da razvoj u preduzeću – prodaji mora da sledi tu dinamiku, ne može razvijati proizvode više godina, ako taj isti proizvod zastareva za godinu - dve ili možda tri
- ♣ Preduzeće može, iako je razvilo dobar proizvod koji bi po svim merilima morao uspeti na tržištu, neslavno da propadne zbog pogrešno organizovane ili propagande ili distribucije ili postprodajnih aktivnosti



Faze procesa promena

- ♣ Proces promena uključuje, prema nekim autorima, tri široke faze
- ♣ Prva je **inicijacija** i uključuje proces koji vodi ka odluci da se promena sprovede
- ♣ Inicijacija zavisi od relevantnosti inovacija za poboljšanje temelja potreba, kvaliteta, praktičnosti, jasnoće i složenosti, spremnosti pojedinaca da se angažuju, raspoloživosti resursa i potpore, i uključujući i vreme
- ♣ Druga faza, **implementacija**, sastoji se od prvih iskustava sprovođenja reformi u delo



- ♣ Na uspešnu implementaciju utiču mnogi slični činioci, uključujući karakteristike promene, spoljašnje činioce: precizno određene odgovornosti, zajednički nadzor implementacije, trajno usavršavanje pojedinaca, početne stimulacije učesnika
- ♣ Trećom fazom **institucionalizacijom** opisuje se da li su inovacije ugrađene u postojeću praksu
- ♣ Ovo se postiže mobilizacijom široke podrške, angažovanjem ovlašćenih osoba, ugrađivanjem putem strukturalnih promena u postojeću praksu i politiku organizacije, veštinama i angažmanom kritičke mase pojedinaca, i slično





- ♣ Dodatna, ali ne manje značajna faza je **ishod**
- ♣ Odnosi se na raznovrsne rezultate pojedinaca ili organizacije
- ♣ Ovaj ishod usmeren je na dimenziju poboljšanja u skladu sa određenim merilima, odnosno o mogućnostima merenja promena
- ♣ Merenje promena je sasvim nova dimenzija problema, posebno osetljiva, jer, u suštini, reč je o evaluaciji
- ♣ Japanske privredne grane su ovladale fleksibilnim proizvodnim tehnologijama i postale su sposobne da se veoma brzo prilagode izmenjenim potrošačkim i tržišnim zahtevima





- ♣ **Kaizen:** kai-promena, zen-dobro
- ♣ S obzirom na to da je ključ japanskog poslovnog uspeha zapravo poboljšanje, možemo reći da kaizen znači neprestano poboljšanje koje uključuje i top menadžere i radnike
- ♣ Kaizen je neprestani proces u kome učestvuju svi u kompaniji i svako iz menadžerske hijerarhije je na neki način sa njim povezan
- ♣ 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

改善

Kai = Change

Zen = Good



Top menadžment	Srednji menadžment i osoblje	Nadzornici	Radnici
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		Formulišu planove za Kaizen i podučavaju radnike	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
	Utvrđuju, održavaju i unapređuju standarde		
Ostvaruje Kaizen ciljeve putem sprovođenja i provere politike	Upoznaju zaposlene s Kaizenom, programima intenzivne obuke	Podržavaju aktivnosti malih grupa (kao što su kružoci kvaliteta) i sistem individualnih predloga	Unapređuju veštine, radni učinak i stručnost, učeći jedni od drugih
	Pomažu zaposlenima u razvoju veština i u upotrebi alata za rešavanje problema		
Izgrađuje sistemske procedure i strukture koje služe Kaizenu		Uvode disciplinu u radionici	
		Daju Kaizen predloge	

- ♣ 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
- ♣ Ništa drugo nije važno ako menadžment nije u stanju da navede ljude da slede utvrđena pravila i standarde



Neučavanje potrebe za promenom i/ili otpor prema promenama

- ♣ Kompanija može biti i dalje uspešna ukoliko prepoznata interne i eksterne promene i prilagođava se
- ♣ Ukoliko kompanija nije sposobna da predvidi, prepoznata, prilagodi tim promenama dolazi do propadanja organizacije
- ♣ **Propadanje organizacije** se odvija u pet faza:

- Zaslepljenost;
- Mirovanje;
- Pogrešna akcija;
- Kriza;
- 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
- ♣ Svakako, ovde je neophodno podsetiti na stalno poboljšavanje (Kaizen)



Mirovanje

- ♣ U ovoj fazi, menadžment možda prepozna potrebu za promenom
- ♣ Ovo iz razloga 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



Kriza

- ♣ U ovoj fazi može doći do stečaja ili likvidacije organizacije ukoliko organizacija u potpunosti ne prihvati način na koji posluje
- ♣ Naravno, ovde je nedostatak resursa otežavajuća okolnost, pa je neminovno da dolazi do otpuštanja radnika, pri čemu dolazi do odlaska talentovanih radnika
- ♣ I talentovani menadžeri, koji su predvideli da će doći do krize i shvataju da ne mogu da okrenu put na drugu stranu, verovatno su pre nastanka krize našli posao u drugoj organizaciji



CRISIS

Gašenje

- ♣ Ukoliko organizacija nije preduzela potrebne promene, dolazi do likvidacije organizacije ili stečaja, prodaje imovine da bi se podmirili poverioci (dobavljači, banke i dr.).
- ♣ Treba istaći da se propadanje organizacije može zaustaviti u jednoj od prethodno navedene četiri faze i sprečiti njeno gašenje
- ♣ 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.
- ♣ **ODMRZAVANJE:**
 - a) Predstaviti zaposlenima razloge za promenu;
 - b) Pokazivati razumevanje za poteškoće koje će promena stvoriti menadžerima i zaposlenima;
 - c) Saopštiti detalje jednostavno, jasno, usmeno i pismeno



♣ PROMENA

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



- ♣ 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
- ♣ 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
- ♣ I u tim situacijama, nije dobro odmah baš slaviti pobjedu, jer to može dovesti do stanja u organizaciji da nije više potrebno poboljšavati poslovanje



Hvala na pažnji!!!

