

# INOVACIJE U IZMENJENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU

  
**ICT HUB**  
EMPOWERING INNOVATION



ВЛАДА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ  
КАБИНЕТ МИНИСТРА  
ЗА ИНОВАЦИЈЕ  
И ТЕХНОЛОШКИ РАЗВОЈ

# UVODNIK

Dešavanja koja su obeležila poslednje dve godine, vezana za pandemiju COVID-19, primorala su poslovni svet da preispita svoje ustaljene načine razmišljanja i rada.

Već nekoliko decenija unazad naše navike i pristup poslovanju formiraju se u senci sveprisutne teze da svet postaje globalno selo u kome se svakim danom distance sve više relativizuju. Sve, od strateških usmerenja pa do najsitnijih detalja operativnih procedura evoluiralo je tokom vremena na način koji globalizaciju tretira kao činjenicu, a njeno prihvatanje kao imperativ konkurentnosti. Posledično, mobilnost i protok kapitala, ljudi i dobara dostigli su neslućene razmere do nivoa kad je svet postao apsolutno svestan zavistnosti od njihovog nesmetanog funkcionisanja.

Pandemija COVID-19 je svet uhvatila u raskoraku. Neugodna istina je da je globalna mobilnost kula na staklenim temeljima i da je i mnogo manji potresi od pandemije, blokada Sueckog Kanala kojoj smo nedavno bili svedoci je slikovit primer, mogu da izazovu ozbiljne zastoje. Međutim godine ekonomskog rasta i tehnološkog napretka dozvolile su nam da je zadržimo potisnutu u podsvesti i u srećnim vremenima budemo fokusirani na neke prijatnije stvari. Ono što je za mnoge, tu ne računamo aktere inovacionog ekosistema, bilo istinsko otkrovenje jeste potencijal digitalne ekonomije i mera u kojoj digitalni poslovni modeli mogu da doprinesu amortizaciji ovakvih potresa u svojoj ulozi nosioca inovacija u svim segmentima poslovnog okruženja. Autori čije tekstove sadrži ova publikacija već duži niz godina nastoje da u javni diskurs uvedu važnost i značaj inovacije i digitalnih poslovnih modela.

Bez ikakve sumnje, svima bi bilo draže da je pokretač za ozbiljnije prihvatanje tih tema u širim okvirima bila neka srećnija okolnost od ove kojoj se nalazimo imamo. Promena kao pojam, razumevanje i upravljanje njome na strateški način, inovacija kao specifična kategorija promene, kao i njeni najočigledniji nosioci u savremenoj digitalnoj ekonomiji – tehnološki startapi, uvek su bili centralni stubovi poslovne kulture koju je ICT Hub gradio i promovisao. Pandemija virusa COVID-19 je učinila da u kontekstu kompletnog ekonomskog spektra ta kultura dobije novu etiketu, i od avangarde ili čak luksuza postane nužnost.

O promeni, inovaciji i tehnološkim startapima, u svetu pandemijske krize, kao i post-pandemijskoj realnosti, u nastavku pišu autori koji se ovim temama najpre bave kao praktičari, a svoja zapažanja formulišu na osnovu iskustva iz radne svakodnevice. U pitanju su stručnjaci koji su podigli nacionalni inovacioni ekosistem, i zahvaljujući kojima danas srpska privreda ima na raspolaganju jedan od suštinski neophodnih mehanizama za prevazilaženje krize i borbu sa njenim posledicama.

Tekstovi su prema svojim tematskim okvirima podeljeni u tri kategorije, ali imaju istu ideju u svojoj osnovi: spremnost na promenu, razumevanje inovacije i negovanje startup kulture će u godinama pred nama imati veći značaj nego ikad do sad.

Autor: **Ilija Stojanović**, Fundraising Consultant

# SADRŽAJ

## 1. Promena

Promena je neizbežna za sve kompanije, a za uspeh se bori svaka za sebe.....	5
Nove radne navike - kako izgleda raditi u promenjenom radnomokruženju.....	8
Uradi sam: Digitalni alati i kako ih najbolje upotrebiti.....	12
U vreme krize, i liderstvo mora da se prilagodi.....	15

## 2. Inovacija

Ekosistem za inovaciju: kako na pravi način podstaći razvoj novih proizvoda?.....	20
Za pobedu ne menjajte tim već način rada.....	24
Kako bismo postojali sutra, moramo se okrenuti inoviranju već danas.....	33
Inovaciona agilnost – četiri saveta kako da je održite i posle krize.....	37
Da li Srbija inovira i zašto je važna naša pozicija na listi Globalnog indeksa inovativnosti?.....	39

## 3. Startapi

Vođenje tehnološkog startapa jednako je vožnji bolida Formule1.....	46
Venture building u korporativnom okruženju, primer koji čekamo na domaćem tržištu.....	50
Na koje sve načine kompanija može investirati u startape - 5 mogućih scenarija.....	55

# PROMENA

***Promena je sama po sebi neminovnost, i ona se u poslovanju podrazumeva. Ono što se ne podrazumeva je naš pristup promeni, razumevanje njene dinamike i potencijal da njome upravljamo na pravi način.***

# Promena je neizbežna za sve kompanije, a za uspeh se bori svaka za sebe

U poslednje vreme često slušamo o velikim promenama koje se odvijaju ili nam predstoje, ali se manje govori o tome šta tačno možemo učiniti da ih iskoristimo za sopstveni napredak, jer za mnoge kompanije te promene donose neizvesnu budućnosti i niz izazova. Ono što se često izdvaja kao najveći problem jeste upravo sposobnost da idemo u korak sa očekivanjima korisnika i time koliko brzo i na koji način se njihove potrebe i navike menjaju. Kroz hiljade sati rada sa klijentima, stekli smo dovoljno uvida o tome šta su u današnje vreme najveće prepreke, šta prilike, a šta je neophodno za uspeh i kreiranje značajne konkurentske prednosti – i sve nas to vraća na jednu stvar: neophodnost brzog i smislenog prilagođavanja stanju i potrebama na tržištu.

## Biti tanker, gliser ili nešto između

Granice između industrija su sve bleđe i poroznije, na tržištu je sve više igrača, dok se prilike koje se ukažu, a pravovremeno ne iskoriste, često vrate kao bumerang koji primetite tek kada je šteta već načinjena. U kompleksnom poslovnom okruženju, neke kompanije su spremnije u odnosu na druge; neke su poput tankera – ogromni sistemi, često nefleksibilni, reaktivni više nego proaktivni, a druge poput glisera – adaptibilne i brze. Međutim, one najuspešnije su kombinacija oba: fokus na osnovnu delatnost im i dalje donosi najveći deo profita, ali su stalno u potrazi za novim prilikama i načinima na koje kroz inovacije mogu transformisati poslovanje i osigurati svoju budućnost.

To uspevaju tako što prihvataju drugačije načine rada koji im omogućavaju da se brže kreću, više ideja prikupljaju i testiraju, menjaju procese, sklapaju partnerstva, udružuju se, ali i ulažu u manje, perspektivne igrače i inovativne poduhvate. Bezmalobesve kompanije se trude da usvoje taktiku prema kojoj će naći mehanizme da na neki način predvide svoju budućnost, zato što to vide kao jedini odgovor na činjenicu da su korisnici njihovih proizvoda i usluga postali agilniji i snalažljiviji u pronalaženju načina da ispune svoje potrebe.

## **Od omiljenog italijanskog jela do tehnologije koja donosi disrupciju**

Domino's picerija, čije se deonice već dosta dugo kotiraju bolje nego one tehnoloških giganta kao što su Google, Apple ili Amazon, najbolji je primer toga kako se izdvojiti u vreme kada su mnogi proizvodi i usluge postali generička roba i kada je samo korisničko iskustvo ono što ponudu jedne kompanije izdvaja u moru sličnih. Ključna odrednica Domino's uspeha jeste stav koji su usvojili, a to je da su zapravo tehnološka kompanija koja prodaje jedan od omiljenih tipova hrane. Od isporuke pica na lokacije koje nemaju tačnu adresu (u slučajevima kada korisnici koriste hotspot na plaži ili nekom drugom mestu), preko testiranja samoupravljujućih automobila (na kojima su radili u partnerstvu sa kompanijom Ford), pa sve do korišćenja veštačke inteligencije u automatizaciji telefonskih narudžbina (čime su optimizovali utrošeno vreme svojih zaposlenih) – potezi kojima su unapređivali svoje poslovanje, zajedno su činili svojevrsnu generalnu probu za ono što je svet sačekalo u jednom trenutku.

Sve što su radili u prethodnom periodu, radili su upravo kako bi izašli u susret svojim korisnicima, prihvatajući da čak i ako se neke stvari sada vraćaju 'na staro', novi biznis modeli će nastaviti da definišu i oblikuju poslovno okruženje, zato što je nova realnost, uz pregršt komplikacija, ipak donela sa sobom i neke promene koje smo poželeti da usvojimo, pogotovo kada su u pitanju načini rada i ponašanja svih nas kao korisnika.

## **Upravljanje korisničkim iskustvom i poslovna agilnost (zaista!) prave razliku**

Ako je nekada ova rečenica i mogla da deluje kao fraza, sada svim kompanijama treba da posluži kao moto. Davno je prošlo vreme planiranja na duže staze, delegiranja obaveza i vertikalnih struktura gde se od zaposlenih očekuje da se bespogovorno posvete obavljanju dnevnih zadataka i promovisanju isključivo osnovne delatnosti, dok lideri i menadžeri kompanija ostaju uljuljkani u lažni osećaj sigurnosti koji donosi jučerašnji uspeh, bez razmišljanja o tome šta se može desiti sutra. Razumevanje poslovnog okruženja, unapređenje korisničkog iskustva i okretanje poslovnoj agilnosti su veštine koje u današnje vreme treba da usvoje svi zaposleni, dok su lideri ti koji treba da ih motivišu i podstiču da sami iznalaze načine na koji se može unaprediti poslovanje, a i da ih ohrabre da predlažu ideje kojima se pravi iskorak ka kreiranju novih motora rasta.



Pokušavajući da osmislimo način na koji možemo da pomognemo kompanijama da usvoje takvu kulturu i način razmišljanja, zajedno sa našim partnerima iz kompanije Growit smo razvili program obuke pod nazivom Igniting Business Agility, kroz koji zaposlenima u kompanijama omogućavamo da sagledaju kompleksnost svoje industrije i način na koji se ona menja, zajedno sa očekivanjima i potrebama korisnika, odnosno da utvrde šta je sve ono što treba da učine da bi postali – i ostali – njihov prvi izbor. Na kraju krajeva, promenama može da se odoleva neke vreme, ali su one neizbežne: ono za šta se treba boriti je uspeh kompanije, ukoliko prihvatimo da on zavisi samo i isključivo od spremnosti svakog zaposlenog pojedinačno i svakog tima unutar kompanije da tome doprinese.

**Autor: Miloš Milivojević**

## **Nove radne navike - kako izgleda raditi u promenjenom radnom okruženju**

Svedoci smo jedne od najvećih promena radnog okruženja i uslova rada u istoriji, koja ne samo da je počela naglo i bez najave već joj se trebalo i brzo prilagoditi i na nju privići. Zaposleni su usvojili nove radne navike i sada, polako se okreću novom hibridnom modelu, koji podrazumeva kako rad na daljinu, tako i povremeni odlazak na radno mesto.

## **Zoom stvarnost vs. rad u coworking prostoru**

U prethodnom periodu stvorena je nova realnost, u kojoj su Zoom sastanci i onlajn događaji postali naša svakodnevnica. Međutim, samo jednom delu zaposlenih je sve vreme prijao rad od kuće, dok je drugima odlazak u kancelariju, ipak, nedostajao. Upravo za njih je novi model koji omogućava delimičan rad na daljinu, ali ne nužno i od kuće – odlično rešenje, jer za obavljanje dela svojih radnih zadataka mogu da odaberu i drugačije okruženje, kao što je coworking prostor. Na taj način, svi oni kojima je nedostajao odlazak u kancelariju, promena mesta rada, kao i postavljanje jasne granice između dela dana koji se odvaja za posao i vremena koje treba posvetiti sebi, mogu pronaći odlične uslove za sebe i prilagoditi se novim tendencijama i izmenjenim okolnostima.

## **Budućnost novog načina rada je stigla**

Uvođenjem hibridnog modela rada polako ali sigurno zakoračili smo u budućnost novih radnih uslova, koji će od sada pa nadalje, kako se čini, biti mnogo fleksibilniji i orijentisani više ka postizanju rezultata, a manje ka tome gde i koliko zaposleni rade. Na delu je formiranje svojevrsnog pokreta kao odgovora na novonastale okolnosti tokom pandemije, a čija je glavna premisa da se posao, u izvesnom broju slučajeva, zaista može obavljati sa gotovo bilo kog mesta.

Kada su coworking prostori u pitanju, u njima svako radi za sebe i ranije su vezivani mahom za frilensere ili zaposlene u malim kompanijama i startapima iz digitala i kreativnih industrija, dok sada primećujemo da su i zaposleni u velikim korporacijama otkrili brojne pogodnosti ovakvog okruženja, te se sve više raspituju kada i kako mogu taj način rada da isprobaju.

U praksi to znači da su svi u jednom velikom prostoru, koji dele i koji im pruža sve što je potrebno za kvalitetno poslovanje (od sala za sastanke, preko upotrebe štampača i projektora, do prostora za održavanje događaja i sl.). Atmosfera je dovoljno opuštena, ali sa dozom profesionalizma, koji postaje dominantan onda kada je to potrebno, u meri u kojoj je to neophodno.

## **Većina zaposlenih je produktivnija i efikasnija kada radi od kuće**

Promene na tržištu nastale tokom pandemije podstakle su brojna istraživanja – kako u zemlji, tako i u svetu – koja su na jednom mestu prikupila odgovore velikog broja zaposlenih kada je posredi njihovo iskustvo u radu na daljinu.

CBS International, vodeća konsultantska kuća za nekretnine, sprovela je istraživanje u Srbiji na temu „Tradicionalna kancelarija vs. rad od kuće u izmenjenim poslovnim okolnostima“, u kome je učestvovalo preko 200 kompanija koje posluju u našoj zemlji. Rezultati su pokazali da je gotovo 70 odsto kompanija organizovalo rad od kuće za zaposlene, dok je svega pet odsto njih i dalje radilo iz kancelarija, a ostatak ispitanika je kombinovao oba načina. S druge strane, istraživanje „State of remote work“ o mišljenju i stavovima zaposlenih u Americi o radu na daljinu, koje su 2020. godine sproveli Owl Labs i Global Workplace Analytics, pokazalo je da je skoro isti procenat (70 odsto) stalno zaposlenih širom SAD radio od kuće tokom pandemije, a gotovo 80 odsto zaposlenih očekuje da će i nakon pandemije moći da radi tako makar tri dana nedeljno, dok jedno od svako dvoje zaposlenih ne bi ni razmatralo da se vraća na posao koji ne nudi mogućnost rada na daljinu.

Dodatno, 75 odsto ispitanika iz Amerike je potvrdilo da su produktivniji i efikasniji kada rade na daljinu, dok se u Srbiji većina slaže sa tim, ali ipak 17 odsto ispitanika smatra da ih svakodnevne porodične aktivnosti i obaveze ometaju u radu i smanjuju njihovu produktivnost.

## **Da li vam nedostaje umrežavanje?**

Kao zaključak se nameće činjenica da dominantnoj većini zaposlenih nedostaje kontakt sa kolegama i da onlajn sastanci, ipak, nisu dovoljno dobra zamena za to. Baš zbog toga, rad u coworking prostorima donosi ovu neophodnu komponentu koja većini nedostaje kada rade izolovani u kućnim uslovima, a to je, pre svega, druženje, upoznavanje novih ljudi i umrežavanje sa njima.

Pored toga, otvaraju se mogućnosti za započinjanje zajedničkih projekata, dok se, sa druge strane, sve to odvija u relaksiranoj i prijateljskoj atmosferi gde postoji mogućnost brze i neposredne komunikacije. Novo i promenjeno radno okruženje na taj način zaista stvara priliku da se razviju i nove radne navike, a veća efikasnost ljudi, fleksibilnost koju dobijaju, kao i bolja organizacija vremena, svakako odnose prevagu u poređenju sa tradicionalnim načinom rada.

**Autor: Aleksandra Milojković, Head of Coworking, ICT Hub**

# Uradi sam: Digitalni alati i kako ih najbolje upotrebiti

Svest o digitalnoj transformaciji (DT) veoma je porasla u odnosu na pre nekoliko godina, kada je to bio dalek pojam, ali ispostavilo se da mala i srednja preduzeća sada imaju drugu dilemu – odakle da počnu, šta tačno DT podrazumeva i koliko je to komplikovano. Kako iskoristiti trenutak, biti vidljiviji, efikasniji i što bolje preporučeni? Ovi svakodnevni izazovi malih i srednjih turističkih ponuđača prerasli su tokom godine korone u pitanje opstanka na tržištu.

„Svaka kriza je šansa“, kaže stara kineska poslovice. Citirati je lako, no treba tu misao i sprovesti u delo. Dobra vest je da je pomoć bukvalno nadohvat ruke i zove se – digitalni alati. Istraživanje koje je u prvoj polovini septembra 2020. godine sproveo ICT Hub pokazalo je da se mnogi više ne oslanjaju samo na proverene „analogne“ načine poslovanja (promociju metodom „od usta do usta“, oglašavanje na drugim sajtovima, građenje odnosa sa gostima samo tokom razgovora), već da se sve više okreću upravo digitalnim alatima, svesni prednosti koje donose njihovom poslovanju.

Svest o digitalnoj transformaciji (DT) veoma je porasla u odnosu na pre nekoliko godina, kada je to bio dalek pojam, ali ispostavilo se da mala i srednja preduzeća sada imaju drugu dilemu – odakle da počnu, šta tačno DT podrazumeva i koliko je to komplikovano.

Suština je da se provajderi usluga vrate na same korene i alate koji su besplatni, dostupni, koje mogu odmah da koriste ili da uz pomoć predavača dobiju širu sliku i perspektivu – odakle početi i šta je to što njima od svega toga zapravo treba, jer ne treba im sve. Ukratko, nastojimo da objasnimo ljudima da, ako su se već odlučili za neku platformu, nju iskoriste maksimalno i na najbolji mogući način.

Kako, međutim, u širokoj lepezi digitalnih alata odabrati najbolje za poslovanje, šta su prednosti i mane svakog od njih i koliko je teško savladati ih i implementirati? Krenimo redom. Društvene mreže Fejsbuk, Tviter i Instagram apsolutno su besplatne. Naravno, oglašavanje na njima košta, ali bazično, da bilo ko napravi nalog, potreban je samo imejl. Buking, Tripadvajzer i Erbienbi (Airbnb) takođe su besplatni. Naplata se dešava ako kroz platformu prolazi transakcija i neko rezerviše smeštaj. To je, na kraju, i korektno, ali ne plaćate ništa unapred ili preko onoga što je tamo transparentno postavljeno i zna se tačno koliko šta košta. Koliki posao imate, toliki procenat i date – i svi su zaštićeni.

Buking je najmoćnija platforma i mahom više štiti putnike nego provajdere smeštaja, a kod Erbienbija je obrnuta situacija – najveći benefit imaju oni koji izdaju smeštaj. Tripadvajzer je dragocen zbog recenzija (reviews) koje gosti ostavljaju, ali upravo zbog toga je i mač sa dve oštrice. Dok se na Fejsbuku, na primer, komentari mogu sakriti, na Tripadvajzeru to nije slučaj. Dobra preporuka je zlata vredna, ali šta činiti kada neko baš otvoreno i nebiranim rečima izrazi nezadovoljstvo smeštajem? Zlatno pravilo za kontrolu štete je: biti iskren, otvoren i voljan da se problem reši. Korektan i ljubazan odgovor vlasnika umnogome menja perspektivu. I naravno – najvažnije je da to ne ostane samo na rečima, jer će već sledeći posetilac moći da proveriti stanje stvari i podeli svoje utiske onlajn. Veb-sajt je sjajna platforma na kojoj se može objediniti ponuda smeštaja i dati šira slika – znamenitosti/barovi/restorani/muzeji koji postoje u okolini, predloženi izleti ili individualne ture, zabavni sadržaji i mnogo toga što goste može zadržati i duže. Ko god je u mogućnosti da kreira svoj veb-sajt – treba to i da uradi. Za one koji nemaju ni volje, ni želje, ni resursa – postoji sjajna zamena za to i zove se – Google my Business.

Ukoliko se dobro iskoristi, ovaj alat vas može staviti u prvi red onlajn izloga, potpuno besplatno, ali zahteva malo truda. Potrebno vam je isto što i za ostale platforme: dobre fotografije, kratak tekst, opis, radno vreme, kontakt podaci, lokacija... Zauzvrat, vaša ponuda će se pojaviti sa strane na ekranu svakoga ko ukuca ključne reči koje referiraju na vašu ponudu. Vaša lokacija na mapi, adresa, broj telefona, atraktivne fotografije i recenzije „proguraće“ se u prve redove.

Ukoliko ste se, ipak, odlučili za kreiranje veb-sajta, možete iskoristiti prednost još jednog Guglovog alata, a to je Google analytics. Na jednoj od radionica koje smo organizovali polaznici su za oko dva sata dobili dovoljno informacija da od početnika koji se nisu susretali sa tim mogu da razumeju osnove i primene ih u praksi. Praćenjem Guglove analitike dobijate širi uvid u vaše korisnike i ono što je njima važno. Ako se neko zadržao tri minuta čitajući šta su atrakcije oko vas i želi da se upozna više sa onim što nudite, to je karta kojom kupujete njihovo interesovanje, poverenje, dolazak i preporuku.

Možete, dakle, biti sami svoj majstor. Zato: „Go, digital!“ Prednosti su mnogo veće od bilo čega što se radi onlajn – u pogledu efikasnosti, brzine i profita. I samo strpljivo, sistematično i kreativno. Ništa se ne može preko noći.

Važno je napraviti prvi korak. Pardon, klik.

**Autor: Jelena Nenadić Mihajlović**, Head of Project Development and Implementation, ICT Hub

## U vreme krize, i liderstvo mora da se prilagodi

Svi se sećamo pesme „Teška vremena“. Verovatno upravo čujete ceo refren. Nije to slučajno. „Teška vremena“ su sintagma (danas je baš o tome bilo reči u školi, našao sam deo srpskog za osmi razred) koja automatski izaziva emocionalan odgovor. Svi smo ih prošli, svako svoja, a neka su nam i zajednička. Pogotovo u ovoj zemlji, poslednjih decenija – da ih ne nabrajam.

Evo nas opet, i opet – potpuno nova situacija.

Još jednom se postavlja pitanje: šta može da uradi – ili treba da uradi – svako od nas? Svi smo u istoj situaciji, ali nemaju svi istu moć da reaguju i učine nešto. Nije na svima ista odgovornost. Najveća je na donosiocima najvažnijih odluka i onima koji ih savetuju, ali oni ovde nisu tema i pogrešno je da se oslonimo samo na njih. Zapravo, oni su potpuno nemoćni bez nas ostalih. Zato nas pozivaju da budemo odgovorni i učinimo sve što možemo spram svoje uloge i mogućnosti – da budemo odgovorni prema kolegama i prijateljima, i još više prema onima koji na neki način od nas zavise: prema porodici i svojim roditeljima, ako imamo sreću da su živi i zdravi, prema sebi. Za rukovodioce, od kojih zaposleni očekuju odluke i vođstvo, „teška vremena“ su poseban test. Ne bih da zvuči kao da se žalim, ali biti menadžer bilo kakve firme je odgovoran posao, bar bi trebalo da bude. To važi i za „dobra vremena“ (takođe sintagma), ali u teškim, način na koji su menadžeri suočeni s odgovornošću se menja. Kad je „stanje redovno“ (ne ulazimo sad u to da li to uopšte postoji u nekoj firmi i ako postoji, da li je da firma osuđena na propast), posao je jasan: planira se, smišljaju se strategije, poslovne politike, brine o izvršavanju zadataka.



Procenjuje se koliko su ljudi angažovani u odnosu na potencijale i zahteve. Kad sve ide glatko, pozicija menadžera, može se reći, donosi nesumnjivo i neka narcistička zadovoljstva. U situacijama manjih kriza, kad ljudi počnu da gledaju u svog pretpostavljenog i očekuju reakciju, još bolje se vidi „od čega je napravljen“. Ali, šta raditi u većim krizama, koje daleko prevazilaze okvire poslovanja i profesionalne norme, koje uobičajene krize biznisa čine bezazlenim i smešnim? Kao sada?

To je trenutak kada menadžerske veštine dobijaju rudimentarniji, ljudskiji oblik. Teško da je bilo moguće na vreme i temeljno pripremiti reakciju. Ono što možete je da razvijete mindset koji će sprečiti preterane i nekonstruktivne reakcije i uliti sigurnost potrebnu za prilagođavanje. Ako ste na nekoj poziciji „iznad“, neprocenjivo je da emitujete dobro izbalansiran odnos brige, ozbiljnosti i optimizma. Kad je sve u redu, iskustvo je ključ. Kada nije, važniji je karakter.

Sada je više nego ikad važno da sve što se dešava i odlučuje bude potpuno transparentno. Teška vremena su izuzetno efikasan proizvođač sumnje, straha i nesigurnosti. To je ljudski – da se plašimo – a transparentnost je lek koji garantovano sprečava širenje anksioznosti

Zaposlenima je firma kojom menadžer rukovodi izvor prihoda. Strah od toga da će rad zamreti, da neće biti plata, unosi dodatni nemir. Važno je otvoreno reći kako stvari stoje, da će firma brinuti o saradnicima i njihovim potrebama, posebno ako je neko u specifičnoj situaciji. Važno: prazna obećanja nanose više štete nego koristi. Ukoliko zamaglujemo situaciju, ili je nerealno predstavljamo, dugo građeno poverenje saradnika može da nestane u trenutku i nepovratno.

Važno da se oseti zajedništvo. Da smo tu jedni za druge. Da firma, oličena u menadžeru, o ljudima brine. Da ne misli samo u pojmovima kao što su zahtevi i očekivanja, targeti, rokovi i rezultati. Da su važni i razumevanje, saosećanje, zdravlje i bezbednost. Da nismo samo svoje pozicije, nego da smo ljudi na tim i tim pozicijama. Kolektivni duh koji negujemo u radu (i situacijama tim bildinga) mora da nastavi da živi ili da se maksimalno aktivira. Nije fraza, zajedno smo zaista jači.

Kao i zaposleni, i menadžer je samo čovek. Odgovoran je prema firmi, ali i prema svojoj porodici. Podrška porodice, ma kako to sebično može da zvuči, je svima nama sada potrebna nego ikad. To nije „ili-ili“ situacija i stvar izbora, nego određivanja dnevnih prioriteta. Isto važi i za rukovodioce i za zaposlene. Organizaciono, to može da znači i stvaranje samostalnih timova, „kriznih“, prilagodljivijih struktura koje dobijaju poverenje da će u vreme krize (i možda izvesnog stepena haosa) najbolje što mogu uskladiti sve navedeno iznad.

Zbog svega navedenog, zdrav takmičarski duh među kolegama odjednom više nije nešto što podiže konkurentnost i „čuva oštricu“. Sada, nadmetanje „ko je bolji“ može zauvek da istupi oštricu tima. Menadžer treba da setuje kolektiv na pravi način – vreme je da svako uradi za svoju firmu i svoj tim najviše što može, ali uz sve obzire navedene iznad.

Ako je firma prešla na „rad na daljinu“, posao menadžera da održi osećaj da firma i dalje fizički postoji, da diše i radi, samo čeka bolja vremena. Može da još neko vreme ostane u firmi ili da se povremeno javi odande, održi neki online sastanak iz kancelarije, nekako stavi do znanja da obilazi prostor i da je sve na svom mestu. To može da deluje veoma umirujuće.

Bolja vremena će nesumnjivo doći. Dok mi strahujemo šta će biti sa našim biznisom, neki menadžeri i njihovi timovi rade s teško obolelima, pa i na samom virusu, vakcinama i lekovima za čovečanstvo. Za platu. Kako vam se to čini, kao stepen odgovornosti?

Mi, obični smrtnici, treba da budemo odgovorni i da doprinesemo koliko možemo. Ono što već sada treba da imamo na umu je: i kada dođu, bolja vremena će sigurno biti teža od stanja pre ove užasne „disrupcije“. Ukoliko je tim pokazao solidarnost, izdržljivost i osećanje zajedništva, bolja vremena će imati šansu. Možda je tačnije: mi ćemo imati šansu u njima. Što se tiče menadžera, sada je njegov apsolutno najvažniji posao da održi taj duh i očuva tu šansu. To mora da podrazumeva i dostupnost za bilo kakav profesionalni ili lični problem. Vrata firme se, u tom smislu, u ovakvim vremenima ne zatvaraju. Inače, možete odmah zatvoriti i firmu.

Ja lično, osećam da sam još uvek u procesu prilagođavanja i nisam siguran u svaku pojedinost za naredne nedelje. Ali, ICT Hub tim radi. Nužda je uvek i bila majka inovacije. Iskustvo u ovoj situaciji nema niko, ali tim može da ima karakter. U to jesam siguran.

**Autor: Kosta Andrić**, Executive Director, ICT Hub

# INOVACIJA

***Promena koja u sebi nosi najveći potencijal za rast i napredak je inovacija. Šta je potrebno da bi potreba za promenom izrasla u inovaciju i kako se njen potencijal pretvori u vrednost - tema je ovog poglavlja, obrađena kroz uvide inovacionih lidera u Srbiji.***

# Ekosistem za inovaciju: kako na pravi način podstaći razvoj novih proizvoda?

Kao lideri kompanija, očekujemo od zaposlenih da budu inovativni, preduzetničkog duha i delovanja, da kreiraju odlične nove proizvode koje će kupci obožavati, da razvijamo tržište, da idealno dođemo do nečega što je potpuno drugačije i transformativnog karaktera za rast kompanije. S druge strane, realnost ukazuje da često nismo spremni da prepoznamo da inovacija koja donosi poslovni rezultat zahteva odgovarajuću leadersku podršku, strateško usmerenje, adekvatno upravljanje portfolijom prilika za rast u koje želimo da uložimo, ali i procesom njihovog razvoja, drugačije načine rada i ono najvažnije – drugačije načine razmišljanja svih zaposlenih. Sve ovo su elementi jednog specifičnog operativnog sistema koji inovacija zahteva, a nazivamo ga inovacioni ekosistem.

Kao i svaka druga popularna reč koja vremenom različitim ljudima počinje da znači različite stvari, inovacija se suočila sa rizikom da upadne u opasnu zamku urušavanja vrednosti koju donosi kako krajnjim korisnicima, tako i kompanijama. Težnja da kao kompanija postanemo inovativniji, iako nismo postavili jasne ciljeve šta zapravo želimo da postignemo inovacijom i zašto nam je u današnjim uslovima poslovanja inovacija važna, lako postaje predmet neuspeha i vodi nas ka tome da preispitujemo koliko je zapravo i korisna. Zakon inercije, odbrana statusa quo, tada postaje još izraženija, a neko “drugo telo” koje će nas izbaciti iz stanja mirovanja, šansu dobija kada je za promenu već kasno.

S druge strane, organizacije su sada mnogo svesnije toga u kakvom poslovnom okruženju posluju. Izazovi su mnogobrojni – svet oko nas se ubrzano menja – od promene ponašanja i navika naših korisnika, jačanja trendova koje je pandemija dodatno ubrzala i učinila trajnim poput e-trgovine, zdravijeg stila života, jačanje osećaja odgovornosti za svet u kom živimo, načina na koji radimo, tip lidera koje kompanije zahtevaju, pa sve do dolaska do talenata koji su nam neophodni kako bismo poslovali, čak i u tradicionalnim okvirima. Posebno tokom 2020. godine, kompanije su prepoznale da moraju da postanu adaptibilne na promene u okruženju i razviju sposobnost da se evolutivno transformišu kako bi opstale na tržištu.

Kako bismo kao kompanija zaista došli do pravih odgovora na potrebe tržišta i razvili sposobnost bržeg prilagođavanja promenama, moramo da preispitamo postojeće prakse organizacionog upravljanja i prepoznamo da je potrebno da postanemo organizacija koja ima sposobnost da simultano vodi postojeće poslovanje ili tzv. core biznis, dok se na promene prilagođava kroz spremnost na stalno učenje i samodisrupciju, istinski fokus na korisnike i inovaciju kao izvor kreiranja nove vrednosti i pokretača dugoročnog rasta. Govorimo o načinu poslovanja koji je fokusiran na izvršenje onog poznatog – tržišta kom se obraćamo, njegovim potrebama, kroz ponudu i poslovni model koji su dokazani, ali i da sa druge strane fokus imamo na otkrivanje mesta i načina gde možemo da kreiramo novu vrednost. Upravo zato što je jedan od fokusa i modela funkcionisanja usmeren za izvršenje postojećeg poslovanja, potreba za uspostavljanjem operativnog sistema koji će kroz sve svoje elemente na odgovarajući način da podrži inovaciju je neminovna.

O ovome svedoče brojni primeri neuspelih inovativnih projekata i proizvoda kojima smo i sami kao konsultanti svedoci i koji iznova potvrđuju da "kultura jede strategiju za doručak", da sistem uvek jače utiče na performansu od bilo kog pojedinca ili tima i da možemo sjajno da radimo neke stvari, ali ako su one pogrešne, neće nam doneti nikakvu vrednost.

Iz dugogodišnjeg konsultantskog iskustva u oblasti korporativnih inovacija, sada mnogo jasnije možemo da izvedemo zaključke o najvećim preprekama i preduslovima koji organizaciono moraju da postoje kako bi inovacija zaista dala željene rezultate. U skladu sa elementima inovacionog ekosistema, ovde navodim samo neka od važnih pitanja na koja moramo da pronalazimo odgovore, kako bismo promišljeno krenuli u dizajniranje operativnog sistema za inovaciju koji osnažuje sve zaposlene i omogućava im da sa mnogo više šansi za uspeh pristupe stvaranju vrednosti koju želimo.

### **Strategija i portfolio za inovaciju**

Da li imamo definisanu strategiju za inovacije? Na koji način je usklađena sa poslovnom strategijom?

Na koji način merimo uspeh strategije i znamo da je dobra?

Da li je portfolio proizvoda balansiran tako da podržava strateške prioritete?

Da li znamo koji gepovi u portfoliju sprečavaju da realizujemo postavljene ciljeve i strategiju?

Da li su ideje koje ulaze u proces razvoja izabrane u skladu sa strategijom i prioritetima portfolija?

## **Proces upravljanja inovacijama**

Na koji način definišemo proizvod?

Na koji način upravljamo idejama/proizvodima kroz proces inovacije?

Da li znamo koliko su uspešni proizvodi? Kakve podatke imamo za donošenje odluka o investiranju u dalji razvoj?

Da li imamo odgovarajući ciklus za praćenje životnog veka proizvoda?

Da li imamo sposobnost da brzo “ubijamo” proizvode koji nisu profitabilni?

Koje procese smo uspostavili kako bismo omogućili finansiranje inovacije u skladu sa strategijom, ali na osnovu progresa koji pratimo?

## **Inovaciona praksa**

Na koji način su inovacioni/produkt timovi postavljeni? Da li su organizovani kao međufunkcionalni, da li poseduju sve potrebne veštine itd.?

Da li imaju naviku/slobodu da rade sa korisnicima u kontekstu ko-kreiranja i razvoja proizvoda?

Da li su upoznati sa standardnim praksama za inoviranje?

Da li imaju odgovarajuću podršku coach-eva, razmenjuju li znanja sa drugim timovima?

## **Ljudi i kultura**

Da li kultura podržava inovaciju?

Da li top menadžment kompanije razume prirodu i veličinu promene koja je potrebna?

Na koji način se u kompaniji nosimo sa neuspehom?

Koje vrednosti i ponašanja moramo da promenimo?

**Autor: Sandra Nešić, Head of Innovation Consultancy, ICT Hub**



## Za pobedu ne menjajte tim, već način rada

Živimo u doba kada se svet još brže menja nego što je to činio do pre samo nešto manje od godinu dana. Promenili su se naši kupci, njihove navike, potrebe, ponašanje, na način koji još uvek pokušavamo da razumemo i da predvidimo da li će to za naše poslovanje značiti jedan privremen ili pak trajni trend kojem moramo da prilagodimo ono što im nudimo, način na koji to činimo i kako od toga zarađujemo. Kako bi opstale i uspevale u kreiranju budućnosti koju zamišljaju, kompanije moraju stalno da se menjaju i prilagođavaju okruženju u kojem posluju. Samim tim, moraju da inoviraju. Novo doba dovodi do promene mnogobrojnih paradigmi poslovanja, od strategije i načina razmišljanja o kreiranju konkurentske prednosti, inovacije kao alatu za postizanje poslovnih ciljeva, liderstva potrebnog za vođenje organizacija koje opstaju i uspevaju, do načina organizovanja posla i načina rada zaposlenih... Sve ove promene zahtevaju, pre svega, promenu kulture kompanije.

Na samom početku ovog teksta, izneću jednu provokativnu izjavu: Nikada nije bilo lakše uvesti promenu i učiniti to uspešno. Dozvolite i da odmah pojasnim. Danas na raspolaganju imamo mnogo izuzetnih načina i mogućnosti da istražujemo tržište u realnom vremenu, da menjamo pravac delovanja i kreiramo budućnost poslovanja bez nagađanja – što nismo mogli u prošlosti. Na koji način omogućiti inovaciji da zaživi u kompaniji?

Metodologije, okviri, pristupi i alati su tu. Ipak, kompanije nailaze na mnogobrojne poteškoće u procesu inoviranja i pitaju se da li je zaista postalo lakše inovirati ili je sve samo još kompleksnije nego ranije. Gde se nailazi na izazove?



Ukoliko se pitate kako da svoju kompaniju preobrazite tako da bude više lean i agilna, a da ne odustanete u startu kada pogledate Sliku 1 Slika 1. Dijagram agilnog | Izvor: Deloitte (2016), morate da krenete od toga šta je vašoj kompaniji zaista bitno, a to su korisnici ili kupci i vaši zaposleni, odnosno sve ono što je njima suštinski važno. Zašto treba da kreiramo bolje proizvode i usluge?

Šta zapravo znači kreirati bolje proizvode ili usluge? Da li to znači da ih pravimo brže, jednostavnije? Od sredine prošlog veka do danas, dogodila se značajna evolucija metodologija za razvoj proizvoda, pa smo tako došli od Lean proizvodnje (pedesete godine 20. veka), Waterfall metodologije (sedamdesete godine 20. veka), Agile metodologije (kraj devedesetih i prve godine 21. veka) do aktuelne Lean Startup metodologije (od 2010. nadalje) koji donosi kontinuirane inovacije na osnovu kontinuiranog učenja.

U teoriji, sve ovo ima smisla. Međutim, danas kada je najjednostavnije i najbrže napraviti proizvod, naši kupci ili korisnici su izloženi ogromnom izboru. Osnovno pitanje postaje – da li im nudimo pravi izbor? Da li im rešavamo prave probleme? Odgovore na ova pitanja pokušaću da dam kroz pojašnjenje tri pomenute metodologije važne za proces inoviranja Agile, Lean Startup i Design Thinking i načina na koji one mogu da funkcionišu zajedno, kako bismo kao kompanija sa fokusom na korisnike za njih kreirali i isporučivali vrednost.

## **Agilna metodologija**

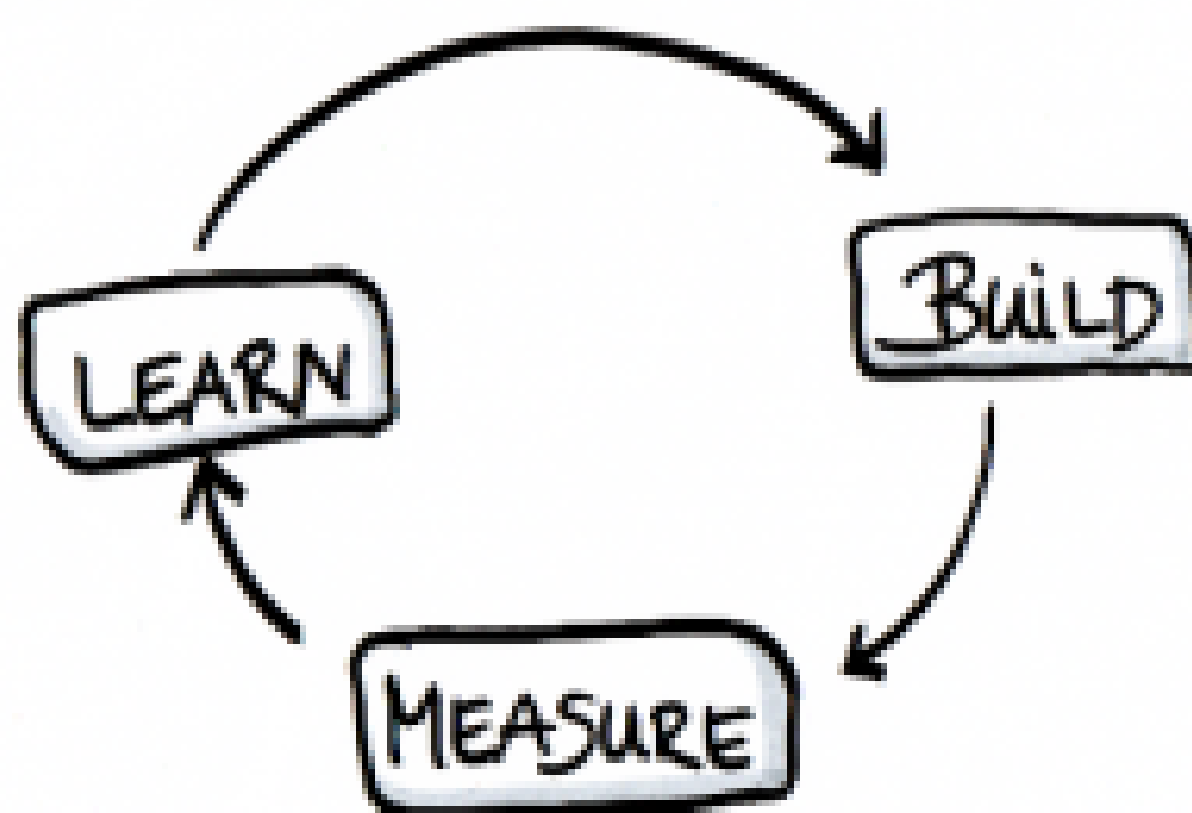
Godine 2001. frustracije 17 inženjera postojećim načinom razvoja i isporuke softvera pretočene su u dvanaest principa boljeg načina rada. Nastao je Manifest agilnog razvoja proizvoda (Agile Manifesto). Ovi principi nam ne govore kako tačno da radimo agilno, ali donose filozofiju rada koja je danas postala opšteprihvaćena, a koja počiva na četiri vrednosti:

- Pojedinci i interakcije su važniji od procesa i alata;
- Funkcionalni proizvod je važniji od sveobuhvatne dokumentacije;
- Saradnja sa klijentima je važnija od definisanja ugovora;
- Reagovanje na promene je važnije od praćenja plana.

Šta zapravo donosi agilni pristup radu? Ako se radi o manjem, samostalnom timu, on menja plan rada i prioritete da bi odgovorio na promene uočene kod korisnika. Međutim, kompanije se najčešće okreću agilnom načinu rada kako bi ubrzale isporuku softvera i bile efikasnije, a ne da bi istinski osposobile reagovanje na promenu. To što možemo da napravimo neki proizvod, ne znači i da treba da ga napravimo.

### **Lean Startup metodologija**

Godine 2004. Stiv Blank (Steve Blank), poznati preduzetnik iz Siliciijumske doline i profesor preduzetništva na univerzitetima Stanford, Berkli i Kolumbija, uložio je novac u startap dva mlada preduzetnika, uz uslov da odslušaju predmet koji je tada držao na Berkliju i koji je bio posvećen procesu razvoja korisnika (customer development).



Slika 2. Petlja „Napraviti – Meriti – Učiti“

Jedan od dvojice mladih preduzetnika, Erik Ris (Eric Ries), svoje uvide o sličnosti između tog procesa i metodologija lean proizvodnje i agilnog, pretočio je u knjigu „The Lean Startup” (2011). Ubrzo po objavljivanju, knjiga je postala sveto pismo za svakog preduzetnika, ali i korporativnog inovatora koji je želeo da uveća šanse za uspeh razvoja pravog proizvoda za svoje korisnike ili kupce.

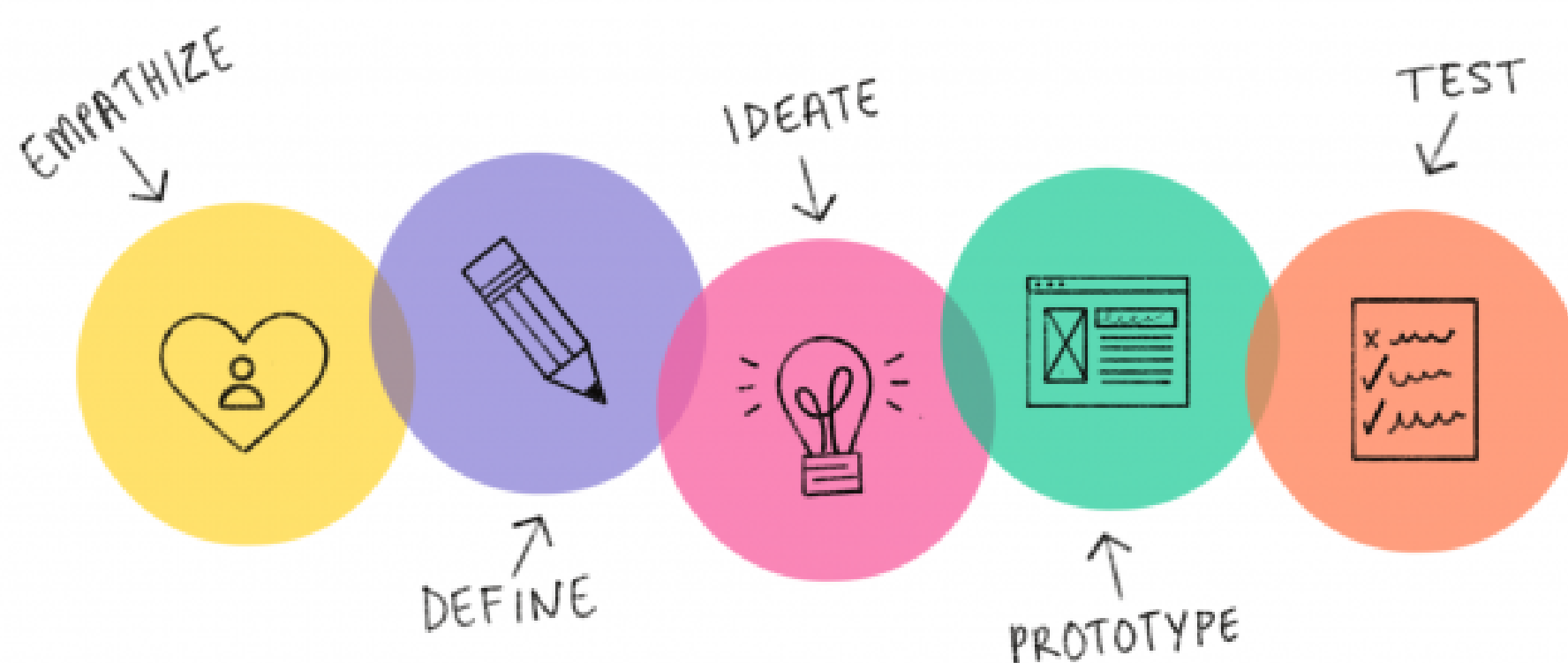
Filozofija u osnovi Lean Startup metodologije nalaže da krenemo od pitanja da li je nešto zaista potrebno napraviti. U srcu metodologije se nalazi kružnica „Napraviti – Meriti – Učiti” (Build-Measure-Learn), koja omogućava da odgovor dobijemo kroz sprovođenje niza eksperimenata putem kojih testiramo pretpostavke i hipoteze na kojima počiva naša ideja o rešenju (Slika 2). Pristup je iterativan i obezbeđuje napredovanje i donošenje odluka na osnovu uvida sa tržišta. Time su preduzetnici i korporativni inovatori dobili oprobani i brz način za kretanje od velike neizvesnosti koja okružuje novi proizvod do usklađivanja sa onim što tržište želi.

### **Design Thinking metodologija**

Ukoliko se vratimo na ono što je svrha poslovanja kompanije, a prema rečima Pitera Drakera (Peter Drucker), to je pridobijanje novih i zadržavanje starih korisnika ili kupaca, prepoznaćete da do sada oni nisu bili u fokusu na pravi način. Nijedna od prethodno pomenutih metodologija nije krenula od otkrivanja ko je korisnik, šta su zapravo njegove potrebe i problemi koje želi da reši u svakodnevnom životu, a za koje koristi određene proizvode ili usluge.

Ovaj nedostatak rešava metodologija koja dizajnerski način razmišljanja uvodi u poslovni svet i omogućava da se kreiraju rešenja po meri korisnika. Metodologija je popularizovana osamdesetih i devedesetih godina 20. veka na Univerzitetu Stanford, a u poslovni svet ju je uvela konsultantska kompanija IDEO. Tim Braun (Tim Brown), direktor kompanije IDEO, Design Thinking definiše kao pristup inoviranju koji je fokusiran na korisnika i koji nastoji da integriše njegove potrebe, tehnološke mogućnosti i poslovne zahteve.

Design Thinking nudi okvir za definisanje i rešavanje problema korisnika, a koristi se kako bi se otkrile prilike za inoviranje, precizirali problemi koje rešavamo primenom empatije sa korisnicima i onda pronalazila rešenja kroz faze osmišljavanja, pravljenja prototipa i testiranja (Slika 3).



Slika 3. Faze Design Thinking metodologije

Kao i prethodne dve metodologije, Design Thinking podrazumeva iterativan rad na pronalaženju odgovarajućeg rešenja za korisnika, u timovima koji su međufunkcionalni i osnaženi da deluju samostalno, kao i na samostalnom donošenju odluka u procesu rada. Kao i u slučaju Lean Startup metodologije, razvoj rešenja se dešava u ko-kreaciji sa korisnikom i sa fokusom na njega.

## **Frankenštajn koji u praksi ne funkcioniše**

Ukoliko bismo vrednost kreiranu za korisnika posmatrali kao glavno i najvažnije merilo uspešnosti, mogli bismo da napravimo jasnu distinkciju između ove tri metodologije, gde Design Thinking otkriva vrednost, Lean Startup tu vrednost validira sa korisnikom, a Agile je isporučuje. Još jedan ugao posmatranja koji se često koristi u ove svrhe ukazuje na to da Design Thinking omogućava da istražimo problem, Lean Startup da napravimo pravi proizvod, a Agile da to uradimo na pravi način.

Svaka od metodologija postiže drugačiju svrhu: Design Thinking definiše ishod koji želimo da postignemo, Lean Startup određuje put (jedan od mnogih) kojim treba ići kako bismo tamo stigli i Agile optimizuje putovanje kako bismo postigli željeni ishod.

No, pitanje nije šta razlikuje ove tri metodologije i kada koju da koristimo, već šta one imaju kao zajedničko i na koji način nam pomažu da postignemo poslovne ciljeve. Iako deluje sasvim logično, čak intuitivno, kako se nadovezuju jedna na drugu u procesu inovacije, kompanije nailaze na ogromne izazove da ove tri metodologije koriste zajedno kako bi postale adaptibilnije i postavile korisnika u fokus.

U čemu greše? Najvažnija stvar nije integrisati procese koji se nalaze iza ovih metodologija, već su važni principi na kojima one počivaju. U svetu koji se menja neverovatnom brzinom, jedino što može da usmerava naš rad jesu upravo principi.

Šta je neophodno da bismo zaista mogli da se vodimo ovim principima u radu?

Kako bismo u uslovima ogromne neizvesnosti i kompleksnosti uspeli da kreiramo motore za rast, vođeni misijom i vizijom poslovanja i postojanja kao kompanije, najvažnija promena koja mora da se desi jeste na polju korporativne kulture. Dve najveće promene paradigmi u ovom domenu, tiču se promene liderstva i demokratizacije stručnosti.

Liderstvo potrebno da se izborimo sa izazovima koji nas okružuju prilično je drugačije od tradicionalnog pristupa. Skot Kuk (Scott Cook), suosnivač kompanije Intuit, poslao je sledeću poruku rukovodiocima kompanija: „Morate da promenite kulturu, jer je prirodno da rukovodioci žele da donose odluke. Danas učimo lidere da je njihov posao da postavljaju sistem koji omogućava zaposlenima da kreiraju i sprovode jeftine i brze eksperimente. Prepustite što je više moguće odluka eksperimentima (učenju zasnovanom na dokazima).”

Danas se od lidera očekuju drugačiji kvaliteti, sposobnost, ponašanje i prakse koje podstiču zaposlene da postanu nosioci i vlasnici promene, pružajući im podršku i psihološku bezbednost da se u procesu eksperimentisanja greši, jer greške jesu deo procesa učenja, kao i da odluke donose oni koji su bliže samom korisniku, a ne negde visoko u organizacionoj hijerarhiji. Promena od kulture o kojoj znamo sve ka kulturi o kojoj želimo da naučimo sve je upravo stav koji je kompaniju Microsoft načinio jednom od najuspešnijih kompanija današnjice.

Svi oni koji prepoznaju značaj inovacija znaju da nikada kompanije nisu te koje inoviraju, već ljudi unutar njih. Druga promena paradigme korporativne kulture ka demokratizaciji stručnosti treba da donese osnaživanje svakog zaposlenog kao potencijalnog inovatora i preduzetnika koji u rukama mora da ima odgovarajuće alate kako bi sproveo promene, a zaposleni ne mogu da kreiraju budućnost ukoliko koriste alate iz prošlosti.



Zašto zaista unositi promenu koja se traži?

Ukoliko naša kompanija danas i godinama unazad posluje odlično, postavlja se pitanje zašto zaista nešto menjati. Naši korisnici ili kupci će biti srećniji. Praveći proizvode i usluge koje zaista žele, koji rešavaju njihove probleme, zadovoljavaju njihove potrebe, na način kako oni to hoće, kreiramo zadovoljne i, što je još važnije, lojalne korisnike ili kupce koji žele da svoja dobra iskustva podele sa drugima. Samim tim, kreiramo ambasadore svog brenda, što je onda dalje nesumnjivo povezano sa našim poslovnim rezultatima.

Prestaćemo nepotrebno da trošimo resurse praveći bolje proizvode. Osnažićemo zaposlene da efikasnije otkrivaju šta je to što predstavlja vrednost za korisnike, nećemo više da trošimo vreme, novac i talenat da bismo pravili proizvode koje niko ne želi i činićemo to na pravi način. Možda i najvažnije, učinićemo da naši zaposleni budu srećniji i zadovoljniji svojim poslom, jer će jasnije videti kako njihov rad i ideje doprinose kreiranju vrednosti ne samo za kompaniju, već i za korisnike, te će postati naši najpožrtvovaniji igrači na svakoj tržišnoj utakmici.

**Autor: Sandra Nešić, Head of Innovation Consultancy, ICT Hub**

# Kako bismo postojali sutra, moramo se okrenuti inoviranju već danas

Ukoliko ste u današnje vreme generalni direktor kompanije, vaše brige ne samo da su višestruke već su i više nego ozbiljne. Sa jedne strane, nastojite da se izborite sa konkurencijom koja se okreće novim poslovnim modelima, niste u mogućnosti da dovoljno brzo pratite promene u zahtevima korisnika, rastu vam troškovi poslovanja, a gubite na prihodima. Teško je odabrati ono što bi bilo najbolje rešenje u toj situaciji – s jedne strane, cilj je da preživite i opstanete u ovom trenutku, ali sa druge strane, i da trajete i budete uspešni u onome što radite i sutra.

Kako uticaj krize izazvane kovidom 19 razara biznise širom sveta, sve se više pažnje usmerava na projekte koji su važni za opstanak, ali i budućnost poslovanja. Ubrzo nakon prilagođavanja finansijskih očekivanja, kompanije su prišle procesu eliminacije onih projekata i timova koji nisu označeni kao neophodni za funkcionisanje u datom trenutku, ali ni za unapređivanje tržišne pozicije u budućnosti. Virus je preuzeo ulogu pokretačke snage i motora disrupcije, primoravajući menadžment da povlači brze poteze, a same kompanije da budu agilnije.

Međutim, tu dolazimo do najvećeg problema – veliki broj kompanija nije postavio jasna očekivanja kada je u pitanju proces inoviranja i nije pratio povraćaj sredstava na uloženo, ponašao se reaktivno, a ne proaktivno, pa je to za posledicu imalo značajno smanjenje ulaganja u inovacije, što je vrlo nepovoljna odluka kada imamo u vidu da je potrebno da se poslovanje kompanije održi na adekvatnom nivou i u periodu koji tek dolazi.

Ako nas je kriza iz 2008. godine ičemu naučila, to je da su inovacije važne

Neke od najuspešnijih kompanija današnjice formirale su se pod vođstvom vizionarskih osnivača, koji su uspešno sproveli inovaciju proizvoda, usluge ili poslovnog modela. S druge strane, izvestan broj nekada vrlo uspešnih kompanija propao je zato što nisu našle načina da se kroz proces inoviranja prilagode novonastalim okolnostima i uslovima poslovanja. Inovacija je tako zajednički imenitelj i poslovnog uspeha i poslovnog neuspeha – kao kritični faktor, određuje način na koji će se pozicionirati bilo nove, bilo postojeće kompanije.

Rukovodioci kompanija su vrlo svesni ove činjenice, ali to ne znači da im je lako da donesu odluke koje će ih usmeriti u tom pravcu, jer tokom krize na sve načine pokušavaju da zaštite postojeće izvore prihoda i profita, zaboravljajući koliko im može pomoći ako pravovremeno reaguju na prilike koje se javljaju u brzo menjajućem okruženju. Prema rečima jednog od najvećih umova koju je oblast inovacija iznedrila – profesora Klejtona Kristensena, kompanije retko stradaju jer se kreću prebrzo, ali često ako to čine presporo.

Ukoliko se vratimo desetak godina unazad i prisetimo se prethodne velike krize, kompanije koje su izašle kao apsolutne tržišne pobednice nisu agresivno rezale troškove, niti smanjivale investicije u nova sredstva i projekte, već su ulagale u unapređenje tehnologija i poslovnih modela, kao i u rast i građenje novih izvora prihoda. Tako su se „Motorola” i „Nokia” odlučile za defanzivan pristup poslovanju, a to danas za posledicu ima to da je kompanija Samsung, koja je tada postupila suprotno, postala jedan od globalnih lidera koji samouvereno vlada tržištem mobilnih telefona.

Statistike brojnih istraživanja uticaja kovida 19 na inovacione budžete kompanija ukazuju na alarmantne podatke. Samo u prva dva meseca krize procenat kompanija koje su odlučile da ne investiraju u inovaciju ove godine uvećan je sa osam odsto – sredinom marta na 25 odsto – sredinom aprila (Rainmaking, 2020 – globalno istraživanje u kome je učestvovalo 300 generalnih direktora). Prema istraživanju konsultantske kompanije „Board of Innovation” (2020), 52 odsto velikih kompanija (sa više od 1000 zaposlenih) odlučilo je da preusmeri budžete za inovacije sa novih tržišta i proizvoda na programe i projekte koji podržavaju tzv. osnovni biznis, odnosno glavnu poslovnu delatnost. S druge strane, manje kompanije pokazuju suprotno ponašanje. Svega 35 odsto njih usmerava sredstva na postojeći biznis, a ostatak investiraju u otkrivanje pridruženih ili potpuno novih prilika za kompaniju, čime neizvesnost sagledavaju kao poslovnu šansu, ne samo kao splet okolnosti koje dovode do neuspeha.

## **Investicije nisu jedina stvar koja pokreće inovaciju**

Čak i pre krize brojna istraživanja su ukazivala na to da većina kompanija nema jasno definisanu strategiju inoviranja, već se tom procesu pristupalo iz brojnih drugih razloga, kao što je menjanje organizacione kulture, publicitet kroz koji se kompanija predstavlja kao inovativna, privlačenje talenata ili osnaživanje zaposlenih da postanu nosioci promene unutar kompanije. Međutim, ako se ide samo ka realizaciji takvih ciljeva, obično se ne doprinosi u većoj meri kreiranju vrednosti za korisnike niti za sâm biznis.

Kompanije moraju da preusmere svoje inovacione napore tako da oni obezbede opipljive poslovne rezultate, a za to su im neophodni inovaciona strategija i odgovarajuća finansijska sredstva, kako bi se izgradio portfolio aktivnosti i projekata sa jasnim ciljevima koji treba da podržavaju namere jačanja osnovnog biznisa, adresiranja potreba novih korisnika ili građenja potpuno novih, disruptivnih biznisa. Prema rečima Mihaela Stala, direktora inkubatora kompanije „LEGO Ventures“, investicije u inovacije ne smeju da budu jedino sredstvo obezbeđivanja uspeha u procesu inoviranja. Fokus mora da bude na pametnijoj i efektivnoj upotrebi tih sredstava i upravljanju inovacijama kako bi se dobro vođenim eksperimentisanjem gradile nove poslovne prilike.

### **Budućnost poslovanja i inovacije**

Kako bi se usvojile dobre prakse kompanija koje su na uspešan način prevazišle prethodnu recesiju, za lidere kompanija je važno da, pored pružanja podrške svakodnevnom poslovanju, pronađu način da fokus održe i na onim segmentima koji predstavljaju budućnost za kompaniju. U borbi za uspeh „na duže staze“, jedna brza pobeda jeste važna, ali je samo mali deo vrlo složenog mozaika. Upravo o tome na koji način se strateški može pristupiti inoviranju i šta je uloga lidera, kako dizajnirati i razviti proizvode i usluge koje korisnici žele, ali i kako unutar kompanije izgraditi kulturu koja podržava inovativno delovanje, razgovaraćemo na ovogodišnjoj konferenciji posvećenoj korporativnim inovacijama – CIC 2020 – koja se ove godine održava onlajn i u tri zasebna termina, kako bismo svaki od ovih segmenata pokrili u razgovoru sa eminentnim domaćim i stranim stručnjacima. Kao što i naslov poručuje – kako bismo postojali sutra, moramo se okrenuti inoviranju već danas.

**Autor: Sandra Nešić,** Head of Innovation Consultancy, ICT Hub

# Inovaciona agilnost – četiri saveta kako da je održite i posle krize

Vinstonu Čerčilu se pripisuje rečenica da se ne sme dopustiti da propadne dobra kriza, a u proteklih nekoliko meseci je svima nama postalo jasno zbog čega je upravo kriza okidač za inovacije. Svi su relativno brzo organizovali zaposlene za efikasan rad od kuće, aktivno se reagovalo na promene ponašanja korisnikâ, koji su se okrenuli onlajn kanalima komunikacije i korišćenja usluga, reprogramirani su organizacioni resursi za proizvodnju proizvoda za kojima je vladala najveća potražnja – odjednom je gotovo sve moglo da se ubrza, bude dostupno i da se obavlja na daljinu bez ikakvih problema.

Međutim, ništa od toga nije došlo planski, ili ako i jeste bilo planirano, o tome se razmišljalo kao o promenama za koje će tek doći vreme. Isto tako, ni inovacija u doba krize se nije dešavala kroz uobičajen proces, poštujući ustaljene procedure, vođena od strane menadžmenta kompanije i lidera koji su zaduženi za inovacije. Ona se dešavala svuda gde je problem uočen, gde je rešenje isprva bilo nepoznato, gde je postojala potreba da se proizvod oblikuje u čestoj i direktnoj komunikaciji sa korisnicima. Kompanije su se, iz izrazite potrebe za preživljavanjem i opstankom na tržištu, ponašale istinski agilno, jer drugih opcija nije ni bilo.

Agilan način rada suštinski i donosi inovativni pristup poslovanju, jer „zahteva” određene uslove, koji su ispunjeni u situaciji u kojoj se nalazimo danas, ali i u onoj koja nas tek čeka, a obe karakteriše neizvesnost. Tržišno okruženje je nestabilno i promenljivo, a zahtevi korisnika i njihovi prioriteti se često menjaju, pa je zato važno uključiti ih u proces oblikovanja proizvoda, uz brzo integrisanje povratne informacije koju od njih dobijamo.

Upravo iz tog razloga je inovacija usmerena na rešavanje kompleksnih problema, gde su rešenja nepoznata, a samim tim i obim rada kojim se do njih dolazi. Bitno je da vreme od kreativne ideje do proizvoda ili usluge na tržištu bude kratko, timovi treba da budu međusobno funkcionalni, a njihov rad kolaborativan, sproveden kroz iterativne cikluse kreiranja vrednosti, gde je pravljenje greške sastavni deo učenja. Ipak, inovaciona agilnost koju smo stekli tokom ove krize je i krhka, jer nas izlaskom iz nje napušta onaj osećaj hitnosti, na kome se zasnivala. Dok analiziramo šta je kriza promenila, koja je bolna organizaciona mesta otkrila ili koje su eventualne prednosti koje je donela kada je u pitanju brzina reagovanja, svesni smo da se ne vraćamo u normalnost koju smo imali, ali da nam preti opasnost organizacione inertnosti i vraćanja u model rada i razmišljanja koji više nema budućnost.

Lično, novu normalnost ne vidim samo kao svet u kome su se neka ponašanja i potrebe korisnika trajno promenili, u kom ćemo manje poslovno putovati, a više vremena provoditi u virtuelnom svetu. Po mom mišljenju, nova normalnost pripada „crnim labudovima“ – privrednim, političkim, ekološkim, društvenim i, svakako, poslovnim. Na koji način onda i vi možete da doprinesete stvaranju agilnijih poslovnih sistema koji će iznedriti inovaciju potrebnu za preživljavanje i opstanak na tržištu? Otkrijte šta je agilnost za vašu kompaniju i na koji način ona funkcioniše. Agilnost sigurno nije vid organizacione anarhije, niti je samo svedena na brže obavljanje istog posla. Šta jeste? Da li je to veća transparentnost načina rada, odgovornost timova za sprovođenje projekata od početka do kraja, liderstvo koje usmerava zaposlene i stvara uslove za njihovo delovanje, veća prilagodljivost promenljivom okruženju? Sigurni smo da je u pitanju sve navedeno.

Autor: **Sandra Nešić**, Head of Innovation Consultancy, ICT Hub

# Da li Srbija inovira i zašto je važna naša pozicija na listi Globalnog indeksa inovativnosti?

Na poziciji Globalnog indeksa inovativnosti Srbija je pala sa 53. na 54. poziciju. Analiziramo gde smo bili lošiji, a gde bolji na skali inovacija.

Globalni indeks inovativnosti (GII) lista koju svake godine pratimo i još jedan od pokazatelja gde se Srbija nalazi u svetu kada je inovativni kapacitet naše privrede u pitanju. Ne znači mnogo kada se samo kaže da smo se popeli ili pali za određeni broj mesta. Da bismo imali stvarnu sliku, treba znati i na koji način se ta izračunavanja vrše i zašto nekada i skok nije najbolji pokazatelj, naročito ako su drugi skočili mnogo više.

Globalni indeks inovacija je ustanovila Svetska organizacija za intelektualnu svojinu (WIPO). Ovaj indeks svake godine rangira inovacione mogućnosti zemalja, njih 132, na osnovu 81 indikatora grupisanih u 7 oblasti.

Ove godine je došlo do toga, da je prvi put od 2016. godine, Srbija rangirana lošije u odnosu na prethodnu godinu. Pad nije bio zabrinjavajući na prvi pogled, svega jedna pozicija, sa 53. na 54. Mesto. Indeks se izračunava uzimanjem jednostavnog proseka rezultata neke zemlje koji zavisi od propisanih faktora koji se analiziraju. To su input (ili ulazni faktori) kao što su: institucije, ljudski kapital i istraživanje, infrastruktura, tržišna i poslovna sofisticiranost i output (ili izlazni faktori) kao što su: znanje i tehnološka postignuća i kreativnosti.



Jednostavno rečeno, kakvi su bili uslovi i infrastruktura u zemlji i koji rezultati su iz toga proizašli. Koliko je bila plodonosna klima i povoljan ambijent za inovacije i omogućavanje kreativnih poduhvata generalno. Svi ovi parametri u sebi sadrže za svoj domen karakteristične podčinioce, koji se pojedinačno gledaju, tako da je računica kompleksna i svaki parametar ima uticaj.

Znam, ove deluje previše komplikovano. Probaću da vam pojednostavim, tako što ću vam sažeto približiti šta je i na koji način uticalo na naš ovogodišnji rezultat.

Faktor po faktor, evo kako smo se pokazali

### **Institucije – pad pozicije**

U poslednjoj godini je neznatno pogoršan kvalitet institucija – pad vrednosti od svega 0,1, ali je pad pozicije bio izrazit – za 5 mesta. Kvalitet institucija se meri kroz tri ključna parametra: kvalitet regulatornog okruženja, kvalitet poslovnog okruženja i kvalitet političkog okruženja. Upravo ovaj treći parametar je i imao pad, što je imalo uticaj na lošije rangiranje institucija generalno. Ono što je takođe bilo loše je i to što nismo napredovali kada je lakoća pokretanja posla u pitanju.

### **Ljudski kapital i istraživanje – pad pozicije**

Faktor koji se ne menja preko noći. Takođe faktor koji je jako značajan jer uključuje opšte i visoko obrazovanje, kao temelj svega. U 2021. godini je zabeležen relativno veliki napredak, odnosno oporavak u vrednosti indeksa, ali je međunarodna pozicija zemlje ipak lošija.

Srbija je doživela pad od 3 jedinice. Očigledno su teškoće u obrazovnom sistemu koje su pogodile sve zemlje tokom 2020. godine, mnogo više nadoknađene u drugim zemljama, nego što je to bio slučaj u Srbiji. Najveći izazovi se nalaze u R&D-i u domenu visokog obrazovanja. Pali smo i kada je u pitanju međunarodna konkurentnost najbolja tri univerziteta u zemlji.

## **Infrastruktura – zadržavanje pozicije**

U domenu infrastrukture pozicija je ostala ista u odnosu na prethodnu godinu. Svi parametri vezani za IKT su imali rast u 2021. u odnosu na 2020. godinu (pristup, upotreba, online usluge države), kao i indeks opšte infrastrukture, dok je vrednost indeksa ekološke održivosti zabeležila pad, što nije iznenađujuće.

## **Sofisticiranost tržišta – najveći skok**

Pozitivan primer u domenu koji je dugo škripao i najveći skok od čak 43 mesta. Ostvaren ogroman napredak kada su u pitanju različiti aspekti vezani za trgovinu, diversifikaciju tržišta i ekonomiju obima (veličinu tržišta). I dalje dve problematične tačke, ako se posmatra pozicija zemlje, gde je došlo do pada, odnose se na lakoću dobijanja kredita (promena sa 72 na 74 mesto) i tržišnu kapitalizaciju, odnosno veličinu i obim prometa na berzi.

## **Poslovna sofisticiranost – skok usled globalnog pada**

Očigledno je za poslovni svet prošla godina globalno bila veliki izazov, pošto je Srbija uprkos padu vrednosti indeksa poslovne sofisticiranosti, zabeležila napredovanje od 1 pozicije.

Iako je ovaj segment imao minijaturno unapređenje, ostaje veliki izazov i dalje, jer smo po poslovnoj sofisticiranosti niže rangirani nego što je naš rang na GII skali generalno. Ključni problem u vidu pada je nastao 2019. godine, a ove godine je situacija gotovo zadržana na prošlogodišnjem nivou.

Ovo je veoma osetljiva grupa indikatora. Na primer, samo pad koji je Srbija imala kada su u pitanju knowledge workers od svega 0,3 jedinice vodio je padu u poziciji zemlje od 9 mesta! To znači da i male promene mogu da prave veliku razliku.

## **Znanje i tehnološka postignuća – pad pozicije**

Prvi izlazni faktor beleži pad od 2 mesta, mada Srbija ima bolje mesto ako se gleda samo ovaj parametar, nego što je to mesto na GII skali generalno. I druge zemlje su imale nestabilnost u ovom segmentu, što je verovatno uticalo i na našu poziciju.

koliko nešto možemo da pohvalimo to je da je Srbija na 10. poziciji u svetu kada se pogleda broj ISO sertifikata o kvalitetu – tu se pozicija popravila za 5 mesta. Srpska preduzeća ipak ulažu u kvalitet. Zanimljivo je i to da je u pogledu uticaja znanja (knowledge impact) vrednost indeksa popravljena, dok je pozicija pala za 2 mesta – sa 43 na 45 mesto. Ovo samo govori koliko su druge zemlje bile brze i ostvarile veliki napredak.

## **Kreativna postignuća – pad pozicije**

Ovde se analiziraju nematerijalna dobra, kreativna dobra i usluge i online kreativnost. Tu spadaju na primer trgovačke marke, razvoj industrijskog dizajna, ali i vrednosti kao što je globalni brend.

Iako se ove godine oporavila vrednost, pozicija Srbije se pomerila za 10 mesta niže. To znači da je domen kreativnih outputa drugih država, i manje i više razvijenih od nas, u ekspanziji i da Srbija, uprkos napretku, beleži zaostajanje.

Nekoliko je zaključaka moguće izvesti na osnovu razvoja input i output komponenti GII indeksa

Bez obzira na lošiju poziciju kada je output u pitanju i bolju poziciju kada je input u pitanju, Srbija je zabeležila pad u globalnom rangiranju od jedne pozicije.

Očigledno je da oni koji su glavni konkurenti Srbije brže napreduju nego ona. To su, pre svega, zemlje koje pripadaju grupi gornjeg srednjeg nivoa dohotka, ali sve više i one koje su manje razvijene od nas, odnosno sa nižim srednjim nivoom dohotka.

## **Performanse nisu ispratile faktorska poboljšanja.**

Ali, kako postoji vremenski jaz između uzroka i posledica, i kako je 2021. godine okruženje bolje za inovacije nego što je to bilo 2020. godine, možemo očekivati značajno bolje inovacione rezultate u vremenu koje dolazi. Sve to naravno pod pretpostavkom da ne dođe do dramatičnog pogoršanja opštih društvenih, političkih i poslovnih uslova u kojima se odigrava ekonomska utakmica.

Postojanje ove liste, kao i analize koje se rade važne su iz više razloga. Omogućavaju nam da steknemo sliku kako o sebi, tako i o drugima, da sve imamo na radaru i da ne dozvolimo opuštanje.

Bar se nadam da je tako.

Znamo koji su faktori važni, u čemu drugi napreduju i kojom brzinom. Šta je ono u čemu smo dovoljno napredovali, a koji parametri kaskaju i za manje razvijenim zemljama. Tako možemo ne samo da analiziramo godinu iza nas, već i da pravimo planove za narednu, u kojim domenima mora bolje kako bi se iz godine u godinu samo jačao inovacioni kapacitet Srbije.

Lista je globalna i prilično sveobuhvatna, tako da pruža uvid u razvoj ekonomija i inovacionih postignuće ne samo zemalja u okruženju i u Evropi, već mnogo šire. Tako vrlo lako možemo biti rame uz rame i sa zemljama iz Azije ili Afrike, čiji put slabo pratimo i tako videti da se i te ekonomije razvijaju, da Evropa nema uvek primat.

Ko su nam konkurenti i sa kojim zemljama se direktno takmičimo?

Globalna konkurencija Srbiji ne dolazi samo od onih koji su bogatiji zemalja koje imaju bolje uslove i više resursa da finansiraju inovacije, a to su sve zemlje sa visokim dohotkom. Srbiji su konkurencija i zemlje sa sličnim nivoom razvoja, odnosno one koje pripadaju zemljama sa višim srednjim nivoom dohotka.

Neke su mnogo bolje, poput Bugarske, koja je 19 mesta ispred nas (35 pozicija). U ovoj grupi zemalja Srbija je rangirana na 8. mestu (od 34 zemlje u grupi).

Srbiji su konkurencija i neke zemlje koje imaju niži nivo razvoja, odnosno zemlje sa nižim srednjim nivoom dohotka, poput Vietnama, Ukrajine ili Filipina – koje su bolje rangirane nego mi. Kada je naše okruženje u pitanju, Crna Gora je na 50. mestu, Hrvatska na 42., Slovenija na 32., Bosna i Hercegovina na 75., Makedonija na 59., Albanija na 84. mestu.

Osvrnuću se i na one koji su van naše konkurencije. Malo je zemalja koje su mogu pohvaliti konstantnim napretkom i čuvanjem tih vodećih pozicija. Švajcarska i Švedska su u top 3 više od decenije. U vrhu su naravno i Amerika i Velika Britanija. Južna Korea se ove godine priključila top 5 društvu. Singapur je već 15 godina konstantno u prvih 10 zemalja.

Dugoročno će pritisak biti još veći, pa je potrebno raditi na svim faktorima inovacionog sistema istovremeno. Jasno je iz analize da svaki parametar mora da ide uzlaznom linijom i to odgovarajućom brzinom, kako bi se to odrazilo i na našu poziciju na ovoj listi.

Autor: **Kosta Andrić**, Executive Director, ICT Hub

# STARTAPI

***Lica inovacije i njeni najočigledniji nosioci su tehnološki startapi. Osim što sami po sebi predstavljaju inovativni koncept, njihova uloga u integrisanju inovacije u tradicionalnu ekonomiju je presudna, i s vremenom sve više prepoznata i izvan uskih okvira inovacionih ekosistema.***

# Vođenje tehnološkog startapa jednako je vožnji bolida Formule 1

Izgraditi tehnološki startap i upravljati njime, vodeći se željom za osvajanjem svetskog tržišta i ulaskom u 'klub jednoroga' (startap čija je vrednost procenjena na preko milijardu dolara, prim. aut.), dug je i komplikovan proces. Kao i svako ko želi da postane šampion i u nečemu bude najbolji, osnivač startapa mora mnogo toga da se odrekne i u potpunosti se posveti svom krajnjem cilju. Nije to posao koji se radi 'od 9 do 5', posebno ne na početku, već je to svojevrsni pohod u koji se ulaže sve – i resursi, i energija, i volja. Kao i u slučaju Formule 1, vođenje posla je nekada bilo drugačije, sa manje informacija koje su cirkulisale, manje opcija koje je trebalo razmotriti, ali i manje komplikovanih sistema koje je trebalo savladati. Danas kada pravimo poređenje sa startapima, prva asocijacija je jasna – vozač predstavlja osnivača, startap je sâm bolid, odnosno tim koji vozač predstavlja, dok su sponzorske nalepnice sve one kompanije sa kojima startap posluje – one koje su ga podržale, ali i koje mu daju poseban legitimitet.

Izgradnja bolida dostojnog ekskluzivne trke kao što je Formula 1, zahteva nekoliko godina razvoja, testiranja, pravljenja grešaka i učenja na njima, kao i opsežna istraživanja i analize, i veliki broj radnih sati. Jedno je dizajnirati i konstruisati automobil u kompjuterskom programu, a potpuno drugo videti kako se bolid snalazi na stazi, kada se u praksi testira sve ono što je bila teorijska postavka u softveru i što je radilo u vazдушnim tunelima, kao kontrolisanom okruženju. Na kraju krajeva, jedino se i računa ono što se postigne na stazi. Ista stvar se dešava i sa startapima - koncipirati proizvode ili usluge bazirane na određenim pretpostavkama je jedno. Međutim, ono što se zaista računa je trenutak kada prvi prototip dođe pred krajnje korisnike i kada se saznaje da li je njihov problem rešen ili ne, odnosno da li je prototip uspešan ili ne.

Pred svaki trkački vikend, vozač Formule 1 mora da ovlada stazom i bolidom, ali i sobom. Svaka staza je drugačija i zahteva različita podešavanja, stoga je na vozaču da tokom treninga primeti šta ne valja na bolidu i da o tome obavesti svoj tim. Ta komunikacija i razumevanje između vozača i mehaničara je od krucijalnog značaja, ne samo za uspeh u kvalifikacijama, već i u samoj trci. Optimizovati sve u startu, dalje znači postići najbolje moguće vreme i sa pouzdanjem ući u kvalifikacije, gde se odmerava i konkurencija, pa samim tim bolje pripreme vode postizanju bolje pozicije. U svakom datom trenutku, vozač je taj koji nosi najveće breme, jer mora biti u stanju da prepozna kako prilike, tako i ograničenja, jer je u njegovim rukama upravljač, pa samim tim i odgovornost, a i konačna odluka.

Isto važi i za osobu na čelu startapa. Osnivač je taj koji osmišljava načine kako pridobiti prve klijente, kako prilagoditi proizvode i usluge njihovim potrebama i kako stvoriti prostor za dalje usavršavanje. Sve to mora na pravilan način da iskomunicira razvojnom timu, kako bi se u što većoj meri i na što bolji način odgovorilo na tekuće izazove i korisničke probleme. Odgovornost i odluke su na osnivaču, jer će se njemu pripisati i neuspeh u tom delu procesa i gubitak korisnika. Osnivač je i taj koji 'testira stazu' i na terenu prati konkurenciju i pokušava da osmisli način da je 'prestigne'. On ili ona nastoje da motivišu svoj tim, iskomuniciraju probleme na pravilan način i da na kraju dana donesu odluke kojima su sami zadovoljni, jer svaka donesena odluka, poput načinjenog skretanje tokom trke, ispravna je čak i kada im se učini pogrešnom u startu, zato što je prilika za učenje i priprema ih za donošenje sledeće.



Pred svaki trkački vikend, vozač Formule 1 mora da ovlada stazom i bolidom, ali i sobom. Svaka staza je drugačija i zahteva različita podešavanja, stoga je na vozaču da tokom treninga primeti šta ne valja na bolidu i da o tome obavesti svoj tim. Ta komunikacija i razumevanje između vozača i mehaničara je od krucijalnog značaja, ne samo za uspeh u kvalifikacijama, već i u samoj trci. Optimizovati sve u startu, dalje znači postići najbolje moguće vreme i sa pouzdanjem ući u kvalifikacije, gde se odmerava i konkurencija, pa samim tim bolje pripreme vode postizanju bolje pozicije. U svakom datom trenutku, vozač je taj koji nosi najveće breme, jer mora biti u stanju da prepozna kako prilike, tako i ograničenja, jer je u njegovim rukama upravljač, pa samim tim i odgovornost, a i konačna odluka.

Isto važi i za osobu na čelu startapa. Osnivač je taj koji osmišljava načine kako pridobiti prve klijente, kako prilagoditi proizvode i usluge njihovim potrebama i kako stvoriti prostor za dalje usavršavanje. Sve to mora na pravilan način da iskomunicira razvojnom timu, kako bi se u što većoj meri i na što bolji način odgovorilo na tekuće izazove i korisničke probleme. Odgovornost i odluke su na osnivaču, jer će se njemu pripisati i neuspeh u tom delu procesa i gubitak korisnika. Osnivač je i taj koji 'testira stazu' i na terenu prati konkurenciju i pokušava da osmisli način da je 'prestigne'. On ili ona nastoje da motivišu svoj tim, iskomuniciraju probleme na pravilan način i da na kraju dana donesu odluke kojima su sami zadovoljni, jer svaka donesena odluka, poput načinjenog skretanje tokom trke, ispravna je čak i kada im se učini pogrešnom u startu, zato što je prilika za učenje i priprema ih za donošenje sledeće.

Za svaki uspeh koji mislimo da se desio preko noći, trkački šampion je neumorno radio godinama unazad, a isto je i sa osnivačima koji su svoj startup razvijali kao timovi bolid koji je vredan ranga F1. Potrebno je da navijamo za te preduzetne ljude kao što danas navijamo za Hamiltona, Ferštapena, Norisa ili Leklera; ali i da ih poštujemo kao što smo nekad velikane poput Šumahera i Kultarda, Laude, Fandža ili Sene, jer svaki startup ima svog osnivača, koji je šampion u nastajanju.

Autor: **Miloš Matić**, Investment Manager, ICT Hub Venture

# Venture building u korporativnom okruženju, primer koji čekamo na domaćem tržištu

Stalne promene su nešto na šta sa sigurnošću možemo da računamo. Nema sumnje da će se potrebe i načini zadovoljenja potreba na tržištu stalno menjati. Zato je put inovacija jedini pravi put za svaku kompaniju, put na koji mora krenuti, ostati na njemu pa čak i krčiti nove trase.

Danas pričamo upravo o tim novim trasama. Prilično novim za naše tržište, ali već i utabanim za one koji su već tuda prošli.

Ukoliko uzmemo kao primer velike korporacije koje su bile lideri u svojim industrijama, vidimo da je za njih izazov čak i veći. S jedne strane, žele iskoristiti svoj dokazani poslovni model. I prirodno žele da sačuvaju svoje nasleđe - brend, procese i ključne kompetencije koje su ih u prošlosti činile liderima. S druge strane, one moraju da se razvijaju istovremeno dovodeći sve to u pitanje i istražujući potpuno nove načine transformacije i poslovanja u digitalnom svetu.

Pričali smo već o tome i oprobani načini su opisani i u jednom od pređašnjih tekstova. Svi ovi načini nisu ni danas zastareli, međutim kompanije moraju biti otvorene i za nove, koji su ili logičan nastavak svih aktivnosti koje su već preduzete, ili iskorak u nešto više, nešto svoje.

Proces transformacije koji će u obzir uzeti upravo ono što kompanija već ima: resurse, tržište, kontakte, iskustvo i pridodati ono što nedostaje u vidu eksternih činilaca koji će sve to upakovati i transformisati.

Venture builder ili Venture studio je prilično za nas nov koncept koji propagira isplaniran i ciljani razvoj kompanije, u može se reći, „kontrolisanom“ internom okruženju. Dakle pričamo o kompaniji kao co-founderu u određenoj meri i na određeni način.

Govorimo o praksi koja u svetu postoji još od 2011. godine. Dakle sve prednosti i mane su već poznate. Ukoliko vas zanima ovaj ekosistem, na linku možete videti jednu od ovogodišnjih lista top 50 venture builder-a u Evropi u 2021. godini.

Pojednostavljeno rečeno, Venture builders su organizacije posvećene sistematskom stvaranju novih kompanija, od samog početka, kojima pomažu u rastu i razvoju, i sa njima često ostaju dugoročno povezane, sve do trenutka kada se dogodi exit. Postoje i slučajevi kada exit i nije cilj, već uspešan startup proizvod ili usluga ostaje u okvirima matične kompanije.

Još kraće, to je startup koji gradi startup-e.

Metodologija rada se može opisati kao: odabir ideja u ciljanoj industriji, kompaniji dobro poznatoj, za koje se smatra da odgovaraju na nastale potrebe za koje još nije dato adekvatno rešenje u vidu proizvoda ili usluge, formiranje in house timova (ili uz eksterni mentoring i skauting), rad na rešenju, obezbedjivanje finansiranja, validacija i testiranje, planiranje izlaska na tržište uz već pripremljenu strategiju rasta. Dakle, ceo paket.

Jedna od važnih karakteristika je i ta da se teži razvoju i pokretanju više ideja i aktivnosti u isto vreme.

Ono što se očekuje kao rezultat je istovremeno testiranje više ideja, u kraćem vremenskom intervalu. Samim tim je veća mogućnost da neki od tih pravaca da i dobre rezultate. Ako znamo da procenat uspešnih startup ideja, koje prežive, nije veliki, ovo je onda način da se ta šansa poveća, jer istovremeno daje šansu na više frontova.

Po kojim biznis modelima venture builder organizacija može da funkcioniše?

Prvi model je angažovanje od strane eksternog investitora, koji investira u neki startup koji je u okviru neke kompanije, kao što bi investirao u bilo koji drugi startup, s tim da sada veruje da će angažovanje venture building organizacije dodatno pomoći i povećati šanse za uspeh.

Drugi model je konsultantski - kad je kompanija koja inovira i klijent i investitor.

Treći model je interni, kada kompanija sama, interno stvara mogućnosti za razvijanje venture building programa i dovoljno je inovativno orijentisana da to može da iznese.

Šta su ciljevi kompanije da se odluči za ovaj model?

- Ostvarivanje strateških ciljeva matične kompanije
- Razvoj novih biznis modela
- Diverzifikacija odnosno širenje spektra proizvoda ili usluga
- Ulazak na nova tržišta
- Sticanje kompetitivnih prednosti na tržištu uz pomoć inovacija

Čini se da venture building nudi manje rizičnu alternativu sa manjim finansijskim rizicima i boljom kontrolom nad razvojem u najkritičnijim, ranim fazama. Za razliku od VC-jeva, Venture Builder-i su veoma uključeni u svakodnevni rad i upravljanje, vrlo su tu i u operativnom delu.

Da li se dešava da svi projekti na kojima je rađeno završe kao promašaj? Da. Međutim, čak i ako neka od ideja nije donela očekivani povraćaj i pokrila uloženo, manji su gubici, jer dosta toga kompaniji ipak ostaje. Tu je uvek znanje i iskustvo ako se radilo o in house timovima, zatim nesporni razvoj tehnologije i razvoj intelektualne svojine kompanije i nova energija i način razmišljanja, kao jednako važan činilac za sve dalje poduhvate.

Ukoliko projekat nije zaživeo na tržištu i pogodio metu danas, to za te kompanije ne mora da znači da će ta ideja biti sahranjena. Možda nije bila pravovremena, možda neka od kockica u mozaiku nije bila na pravom mestu i uloženo vreme i novac će se možda isplatiti kada se razvijeno rešenje bolje upotrebi, reciklira, redizajnira.

Ili neće, jer ipak, rizik je tu da bi sve bilo zabavnije. Ako ste išli na sigurno onda verovatno nije bilo inovativno.

Koje kompanije su dobri kandidati za ovaj alat?

Praksa je pokazala da su to one kompanije koje su već prošle kroz neke od modela digitalne transformacije, dakle nisu toliko nove u tome. Imaju unutrašnji potencijal ili im je dovoljan bust u vidu nekog već iskusnog preduzetnika kao mentora ili lidera tima. I jednako važno, spremne su da menjaju.

Možda iznenađujuće, ali dobar kandidat mogu biti i kompanije koje imaju veoma naporne i dugotrajne procedure, i gde svaka promena i novina znači vreme. Ako se odluče da oformljenom timu daju slobodu i puste ih da rade bez tih stega, rezultat može biti pravo osveženje i brza transformacija, čak i izlazak na novo tržište.

Pojava Venture building organizacija takođe je povezana sa razvojem ekonomije deljenja, gde je slavni Uber uvek primer, kao jasan i u praksi potvrđen način da ovaj model može da funkcioniše. Po tom principu se model svodi na izgradnju moćnih mreža i ekosistema iz kojih se resursi mogu po potrebi trenutno izvući.

Model se generiše i oko ove četiri vrednosti: posvećenost stalnim ulaganjima i povraćaju sredstava, iskustvo u industriji, snažna želja da se izgradi nešto novo i prirodna gravitacija ka saradnji. Jedan uspeh nije dovoljan, jer je sledeći izazov već iza ćoška.

Sa druge strane, model je prihvaćen i od strane kompanija jer promene i potrebna brzina rasta i razvoja sve više zahtevaju da se resursi dele. Na taj način se prepreke lako preskaču, smanjuju se vreme i troškovi, pobeđuju se konkurenti i vreme lansiranja novog proizvoda ili usluge se skraćuje.

Autor: **Kosta Andrić**, Executive Director, ICT Hub

# Na koje sve načine kompanija može investirati u startape - 5 mogućih scenarija

Već je poznato da je kompanija Telekom Srbija osnovala je VC fond koji će ulagati u domaće startape. To je prvi korporativni Venture Capital (CVC) u Srbiji i sada je samo pitanje vremena kada će se u sličnu avanturu upustiti i druge kompanije. Interesovanje za CVC model ulaganja već postoji i sve više kompanija počinje da se pita kako taj model funkcioniše i u čemu je suština.

Potreba svakako postoji. Širom sveta, CVC je sve popularniji. Pa kad je već tako, korisno je da se osvrnemo na osnove korporativnog i nekoliko mogućih scenarija kako on može da se sprovede.

Naravno, ne postoji jedan scenario koji bi svima odgovarao. Grubo govoreći, varijacije se kreću od prostog ulaganja novca u određeni startup koji je po nečemu interesantan, do fonda koji strateški i dugoročno ulaže u različite startape i koji se odvaja od kompanije u kojoj je pokrenut.

## 1. Jedna direktna investicija (pa možda se posreći...)

U ovom slučaju, jednostavno samo direktno investirate u neki startup. Odlučujete slično kao što biste odlučivali o akviziciji i odaberete, na primer, manjinsko ulaganje. Nema potrebe da angažujete neke posebne VC eksperte. Ovakvo ulaganje možete da kombinujete sa korporativnim inkubatorom ili akceleratorom. Ako ulažete u jedan startup i saradnja krene dobro, to može da bude početak ekskluzivne saradnje, može da vas povede ka većoj investiciji, pa možda i u većinsko vlasništvo (ako svima odgovara, naravno).



To je svakako najzgodniji početni korak neke kompanije ka avanturi koju zovemo VC. Može da ostane i jedini, ali će vas “uvući u priču” i može da “razdrma” celu kompaniju, da pomogne ljudima da osete startup svet, da ga postanu svesni.

Kako najbolje da pogrešno uložite?

S druge strane, ovde se uglavnom radi o “early stage” startapu, što podrazumeva veliku neizvesnost. A neuspeh, koliko god ulaganje bilo malo, može da bude obeshrabrujući. Ovaj pristup je često oportunistički i ne zasniva se na jasnoj strategiji. Ako ste smislili da vam ovaj model posluži kao prikrivena akvizicija, to može da vas navede na pogrešan startup, koji je previše blizu vašem osnovnom biznisu i neće vam doneti nikakvu značajnu prednost, čak i ako uspe.

Još jedna greška na koju vas može navesti neiskustvo je da poželite veću kontrolu nad investicijom i odlučite se za veći udeo, na primer više od 25 odsto. To će startup učiniti neatraktivnim za druge ulagače, na primer profesionalne VC firme. Mnoge kompanije tako razmišljaju: ne grade širi portfolio ulaganja (zbog percepcije rizika), već žele da ulože više u jedan, ali vrlo obećavajući startup (“silver bullet”). Ulaže se više, u startup u kasnijoj fazi, za veću “nagradu” - ali i sa većim potencijalnim gubitkom.

Zato je važno da, ako ozbiljno razmišljate o ovakvom koraku, odgovorite sebi na nekoliko pitanja:

Koju ulogu želite da startup ima u razvoju vašeg biznisa?

Kakvu inovaciju tražite?

Koliki vam je budžet za ovakvu investiciju?

Kakve bi posledice imao neuspeh?

## 2. Direktno investirate u više startapa (valjda će jedan da se posreći?)

Danas, kada velike korporacije u svetu žele da ojačaju sopstveni R&D, često to rade tako što investiraju u startape, tačnije u više njih. Koncept nije značajno različit od jedne investicije i važe ista upozorenja - takođe je često oportunistički, uglavnom se biraju startapi koji gađaju postupne inovacije, i to je onda zaista naprosto vid podrške internom odeljenju razvoja. S druge strane, više investicija može da podrazumeva i sistematičniji pristup, koji će da donese važno iskustvo u VC, ali i u kolaboraciji sa startapima.

U čemu možete da pogrešite?

Ako nemate jasnu strategiju, biće to oportunistički birani startapi i iz takve saradnje nećete izvući prave stvari, a prilike za investicije nemaju mnogo šanse da budu kvalitetne. Ako se fokusirate na startape bliske osnovnom biznisu, može da se desi da propustite neke dobre prilike koje deluju "predaleko", a koje bi vam mogle doneti vrednu diversifikaciju ili promene poslovnog modela (prave stvari).

Zapitajte se:

Da li ste definisali vašu investicionu strategiju?

Zbog čega mislite da bi vam bilo korisno nekoliko direktnih investicija?

Imate li interne kapacitete za sve njih?

A za dugoročno ulaganje?

Kako ćete doći do prilika za investicije?

### 3. Ograničeni partneri (LP)

Neke korporacije se odlučuju na model u kom postanu ograničeni partneri (Limited partnership, LP) u nezavisnom VC fondu, pa kroz takav fond investiraju. Na taj način, kroz VC fond, lako i brzo stižu pristup digitalnom ekosistemu i saradnjama sa startapima, što može biti i ušteda vremena i novca jer je stručan i teži deo posla prepušten ljudima u fondu. Ne morate da gradite svoj tim. Ovaj model vam daje brz i lak pristup digitalnom ekosistemu, pa tako i prilikama za investicije. Dobra je šansa da investirate u stvari koje nisu baš tako blizu vašem osnovnom biznisu.

Šta može da vam se ne dopadne?

Pre svega, to što nemate uticaja na odluke o investicijama. Tu može da dođe do konflikta interesa. Pritom, upravljanje fondom će vas koštati. Obavezaćete kapital možda i na deset godina. Nećete nužno mnogo ni naučiti o VC investicijama i ekosistemu, osim ako imate takav dogovor sa timom koji vodi fond, pa će vam to omogućiti. Dakle, pre svega je važno da razjasnite sa sobom koliko želite da budete uključeni u proces odlučivanja. Onda, koji su vaši strateški ciljevi i da li im ovaj model odgovara?

### 4. Stvarate portfolio

Ako pristupite investiciji u više startapa sa određenom strategijom, pa onda na osnovu nje kombinujete više investicija sa promišljenim, dugoročnijim planom ulaganja, po kom recimo svake godine uložite u 2 do 5 startapa, onda je to već ambiciozniji VC, u kom stvarate portfolio.

Ovde vam je potreban interni tim posvećenih stručnjaka koji će se time baviti, ili bar eksterno angažovani eksperti. Jasni strateški i finansijski ciljevi, kao i jasna struktura upravljanja i procesa su apsolutno neophodni. Ako ste baš ambiciozni, možete i da gradite brend profesionalnog VC investitora. To može biti biznis usko povezan s vašim osnovnim poslovanjem ili odvojena firma.

Šta može da pođe kako ne treba?

Iako ste strateški sve dobro postavili ne znači da ćete lako pronaći kvalitetne prilike. Nećete. Onda, potrebno je da imate stručnjake koji će da rade za vas, a najboljima može biti privlačnije da rade to isto u profesionalnoj VC kompaniji. Razmislite kako ćete da ih privučete i motivišite.

Da li uopšte možete da se upustite u dugoročnije finansiranje i koliko je važno da vam se ulaganja vrata? Razmislite i o strukturi portfolija i upravljanju. Da li ste spremni da godišnje temeljno analizirate najmanje desetak startapa kao predloga za investiranje?

## **5. Korporativni Venture Capital fond**

Ovo je model koji je primenio Telekom Srbija. Kompanija osniva sopstveni VC fond koji radi nezavisno od osnovnog biznisa i ima sopstvenu strukturu i investicioni komitet. Kompanija im se ne meša u posao i odluke. U svakom slučaju, ne bi trebalo. Imate profesionalno upravljanje. Ovakav VC može lakše da ide u pravcu stvarne disrupcije osnovnog poslovanja i novih biznis modela. Može da vam se dogodi da se zaista transformišete. Kroz saradnju sa startapima, bolje su šanse za povrat investicija, jer na tome i jeste fokus i na njemu rade profesionalci.

Šta vam se možda neće dopasti?

Menadžer fonda, koji radi nezavisno od vas, može da ima svoje mišljenje o investicijama, koje vam se ne dopada uvek. Ako ste u stvari u potrazi za dobrom akvizicijom, ovo nije pravi model - retke su akvizicije kompanija iz portfolija.

Potrebno je strpljenje da privučete talenat, izgradite tim, povežete se sa ekosistemom odakle će vam pristizati prilike za investicije.

Pitanja su jasna:

Koliko vam je važan povrat investicije?

Hoćete li dozvoliti da fond ima sopstveni brending?

Da li ste spremni da vežete sredstva na bar deset godina?

Želim vam da uspete, ali...šta je za vas uspeh?

Opisani modeli su tek grubo pojednostavljenje. Svaki od modela bi vas brzo, čim dođe do konkretnih odluka, doveo do novih pitanja, koja se umnožavaju i koja mogu da prave razliku između uspeha i fijaska. Zato ćete, ako razmišljate strateški - a treba da razmišljate, inače ste već na kraju teksta u koji ste zalutali - pre bilo kakve investicije u startape, dobro sebi da razjasnite šta zapravo od toga očekujete i šta je za vas uopšte uspeh, a šta fijasko.

Tako ćete lakše odgovoriti i na pitanje koji model će raditi za vas.

Autor: **Kosta Andrić**, Executive Director, ICT Hub

PUBLIKACIJA JE IZRAĐENA U OKVIRU PROJEKTA  
„IZGRADNJA INOVACIONOG POTENCIJALA KLJUČNIH  
AKTERA U POSLOVNOJ ZAJEDNICI SRBIJE“. PROJEKAT JE  
FINANSIRAN OD STRANE KABINETA MINISTRA ZA  
INOVACIJE I TEHNOLOŠKI RAZVOJ VLADE REPUBLIKE SRBIJE  
A IMPLEMENTIRAN OD STRANE ICT HUB-A.

**ICT HUB**

EMPOWERING INNOVATION



ВЛАДА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ  
КАБИНЕТ МИНИСТРА  
ЗА ИНОВАЦИЈЕ  
И ТЕХНОЛОШКИ РАЗВОЈ