



Kreiranje održivih inovacija u MSP korištenjem kreativnih metoda i procesa

CrealInnovation

Prioritetna osa 1: Promocija inovacijskih kapaciteta za razvoj "smart" i održivog rasta na području
Mediterrana

Specifični cilj 1.1: Intenzivirati transnacionalne aktivnosti inovativnih klastera i mreža ključnih aktera
MED područja

D4.1.2: Priručnik za uspostavu CrealInnovation lab-a

Odgovorni projektni partner: PP4 – SRC Bistra Ptuj
Projektni partner: SERDA

1.	UVOD	3
2.	NACIONALNA REGULATIVA I STRATEGIJE	4
3.	SWOT ANALIZA KREATIVNIH RADIONICA	7
3.1	SWOT analiza kreativnih radionica u Bosni i Hercegovini.....	8
4.	USPOSTAVA KREATIVNIH LABORATORIJA - CreaLab	11
5.	SMJERNICE I KORACI ZA PROVEDBU KREATIVNE RADIONICE.....	14
6.	KORACI ZA USPOSTAVU EKOSISTEMA KREATIVNIH RADIONICA U BOSNI I HERCEGOVINI	18
7.	RADIONICE IMPLEMENTIRANE U BOSNI I HERCEGOVINI	22
8.	ZAKLJUČCI.....	23

1. UVOD

Projekt “CrealInnovation” pokazao je da je moguće generisati provodive, inovativne i održive ideje u samo jednom danu radionice. S ljudima iz malog preduzeća, predstavnicima menadžmenta i nekoliko učenika, uz koordinaciju eksperata iz oblasti inovacija i kreativnosti, bilo je moguće kreirati proces, proizvod ili tržišnu inovaciju.

Kroz 52 radionice sa 59 malih i srednjih poduzeća (u daljem tekstu MSP) generisali smo preko 62 inovativne ideje i 26 inovacija proizvoda. Ove rezultate uzimamo kao dokaz snage kreativnih metoda i procesa za generisanje inovacija u evropskim MSP-ovima.

Stoga bi bilo poželjno stvoriti mjesta na kojima MSP-ovi mogu lako, i uz ograničene troškove, pronaći resurse (mjesta, alate i vještine) za održavanje kreativnih radionica.

Projekt “CrealInnovation” usmjeren je na stvaranje inovativnog ozračja u MSP-ovima uz pomoć kreativnih pristupa i metoda.

Ovaj dokument je vodič za implementaciju kreativnih radionica u Bosni i Hercegovini.

Na samom početku dokumenta nalazi se pregled postojećeg regulatornog i institucionalnog okvira koji se odnosi na kreativnost i inovacije ističući njegovu ulogu u održivom ekonomskom razvoju. Nakon toga data je SWOT analiza održanih kreativnih radionica uključujući prethodno predstavljeni regulatorni okvir. U nastavku dokumenta predstavljena je organizacija CreaLab-a uključujući sve prostorne i funkcionalne kapacitete i infrastrukturu, a zatim su detaljno prezentirani svi koraci neophodni za implementaciju kreativnih radionica. U završnom dijelu dokumenta definirani su koraci implementacije kreativnog ekosistema u cijelini, uključujući i realizaciju samih radionica, dok su na samom kraju dati i najznačajniji zaključci i preporuke u vezi s tim.

2. NACIONALNA REGULATIVA I STRATEGIJE

S obzirom da Bosna i Hercegovina (BiH) nema zakon o inovacijama, niti strategiju, fond ili jedinstven institucionalni okvir, analiza postojećeg regulatornog okvira koji se odnosi na kreativnosti i inovacije bazirana je na analizi istraživačko-razvojnog (R&D) okvira, kao i onih dokumenata i institucija koje se neposredno ili posredno odnose na inovacije. Postojeći institucionalni okvir za R&D u Bosni i Hercegovini slijedi administrativno i ustavno uređenje zemlje.

Regulatornu osnovu na državnom nivou, a koja se odnosi na R&D i inovacijske aktivnosti u BiH, čine dva okvirna zakona: Okvirni zakon o visokom obrazovanju (Službeni glasnik BiH, br.59/07), , te Okvirni zakon o osnovama naučno-istraživačke djelatnosti i koordinaciji unutrašnje i međunarodne naučno-istraživačke saradnje Bosne i Hercegovine (Službeni glasnik BiH, br. 43/09) koji su usklađeni sa EU regulativama i Lisabonskom strategijom. Međutim, ovi zakoni većim dijelom uređuju oblast nauke i obrazovnog sistema, a samo djelomično inovacija i kreativnosti.

Kada je riječ o Federaciji Bosne i Hercegovine (FbiH) postoji nekoliko ključnih strateških dokumenata, a to su:

- Strategija razvoja nauke BiH za razdoblje 2010.-2015. Dokument je fokusiran na povećanje ulaganja u razvoj naučne baze i potreba za uspostavom institucija, mehanizama, regulatornim okvirom, standardima u istraživanju i razvoju, što treba dovesti do podrške poslovnom sektoru u smislu razvoja i primjene sofisticiranih tehnologija u privredi, a što je u osnovi inovacijskih aktivnosti.
- Strategija razvoja naučno-istraživačke i istraživačko-razvojnog rada u FbiH za razdoblje od 2012. do 2022. ima za cilj unaprijeđenje naučnog rada na univerzitetima s posebnim naglaskom na obrazovanje i promicanje mladih istraživača.
- Strategija naučnog i tehnološkog razvoja istraživačkog sistema 2012-2016 ima za cilj jačanje umrežavanja, poticanja zajedničkih istraživanja između univerziteta, istraživačkih instituta i industrije, te veće sudjelovanje istraživača i institucija u projektima i evropskim istraživačkim mrežama, razvoju infrastrukture za istraživanje i razvoj u skladu s EU i međunarodnim standardima i sudjelovanje u EU i međunarodnim programima.

Institucionalni okvir je kompleksan i decentraliziran. Ukupno je devet nadležnih institucija sa često nejasnim i preklapajućim nadležnostima i to na različitim nivoima: dva ministarstva na državnom nivou (Ministarstvo civilnih poslova BiH, Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH), šest ministarstava na entitetskom i kantonalnom nivou (Ministarstvo obrazovanja i nauke FbiH, Ministarstvo razvoj, preduzetništva i obrta FbiH, Ministarstvo energije, rudarstva i industrije FbiH, Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske - RS, Ministarstvo nauke i tehnologije RS,

Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva RS), te dvije državne agencije (Agencija za promociju stranih investicija i Institut za intelektualno vlasništvo).

Ovakva institucionalna decentralizacija je zapravo rezultat nedostatka sistemskog i strateškog pristupa u definiranju dugoročnih ciljeva i prioriteta. Većina mehanizama podrške i političkih inicijativa su ad hoc. S druge strane, veliki je broj izvještaja, strateških dokumenata kao i konkretnih programa i projekata podrške kreativnim i inovacijskim aktivnostima koje su finansirane i podržane od strane stranih donatora i međunarodnih organizacija sa poprilično različitim prioritetima (Barlett et al., 2012). To je uticalo na to da je naša zemlja trenutno u strateškom i političkom statusu quo kada je riječ o kreativnosti i inovacijama (World Bank, 2013.; pp. 24), a zasigurno je da bez holističkog i jedinstvenog političkog okvira nema jasno definiranih ciljeva ili instrumenata koji će voditi ka njihovom ostvarenju.

Definitivno, jedan od najvećih izazova intenzivnijim kreativnim i inovacijskim aktivnostima je pristup finansiranju, pa inovacijska politika treba kreirati adekvatne instrumente i finansijske modele. U BiH nažalost ne postoji jedinstven fond za finansiranje R&D aktivnosti, bez obzira da li je riječ o kreativnosti, tehnologijama, prenosu znanja ili pak inovacijama.

Većina R&D aktivnosti, i to prema procjenama Svjetske banke 90%, finansira se preko tzv. takmičarski orijentiranih programa kao što su BIP (Business Innovation Programme) program koji je osnovan u Norveškoj i ima za cilj promociju studentskog preduzetništva u našoj zemlji, CREDO (Competitive Regional Economic Development) program pokrenut od strane Švedske agencije za međunarodni razvoj i saradnju – SIDA koji ima za cilj podstaći razvoj sektora malih i srednjih preduzeća u BiH, IPA programi – kao instrument predpristupne pomoći, itd.

Kada je riječ o vlastitim izvorima finansiranja, BiH u prosjeku troši 0,2% GDP na R&D aktivnosti, te je prema tom pokazatelju najlošije rangirana zemlja Jugoistočne Evrope. Ipak, među najznačajnijim izvorima javnog finansiranja ističu se Ministarstvo civilnih poslova BiH na državnom nivou, te dva ministarstva na entitetskom nivou: Ministarstvo obrazovanja i nauke Federacije BiH i Ministarstvo nauke i tehnologije RS. Međutim, struktura ovih izvora finansiranja ukazuje da je većina podsticaja u formi javnih poziva za dodjelu malih grantova koji se najčešće dodjeljuju istraživačima za njihove individualne istraživačke projekte.

Također, omjer i distribucija javnih i privatnih izvora finansiranja pokazuje da je 70% realiziranih R&D projekata finansirano iz javnih ili međunarodnih izvora, dok samo 30% iz privatnih izvora finansiranja. To svakako ukazuje na nepostojanje saradnje između privatnog i javnog sektora, uključujući i obrazovni sektor, ali i potrebu za uvođenjem tzv. demand-side instrumenata inovacijske politike kao što su javne nabavke proizvoda ili tehnologija koje tek trebaju biti razvijene kroz R&D aktivnosti i inovacije, poreske olakšice, itd.

Prema postojećoj zakonskoj regulativi, jedini oblik poreskih olakšica koji se kod nas primjenjuje a u kontekstu kreativnosti, inovacija i R&D aktivnosti, je oslobođanje poreskih obveznika od plaćanja carinskih dadžbina, te povrat PDV kod uvoza opreme donirane ili finansirane od strane međunarodnih donatora. Međutim, pored budžetskih ograničenja i nedostatnog javnog finansiranja kreativnih, R&D aktivnosti i inovacija, još više zabrinjava činjenica da ne postoje razvijeni instrumenti tzv. soft podrške kao što su edukacije, treninzi, itd., a koje ne uzrokuju pretjerano visoke troškove. Upravo ova vrsta instrumenata bi doprinijela intenziviranju saradnje obrazovnog i poslovnog sektora, a u konačnici olakšala komercijalizaciju tehnologija i inovacija obezbjeđujući im tržišnu relevantnost.

3. SWOT ANALIZA KREATIVNIH RADIONICA

Međunarodna iskustva u projektu predstavila su snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje u izvođenju kreativne radionice.



Multidisciplinarni pristup u kreativnim radionicama omogućava nam postizanje boljih rezultata za organizaciju koja sudjeluje. Pomoću različitih metoda i tehnika sudionici postaju interaktivniji i produktivniji. Više se naviknu na ideju da "nema pogrešnog odgovora" ili zaborave razmišljati o pogrešnim odgovorima. Eksperti iz područja kreativnosti ključni su faktor za postizanje interakcije sudionika kroz zajednički rad. Iskustva u projektu pokazala su da su jednodnevne radionice najbolja opcija. Posebno za sudionike iz MSP-a. Mala i srednja poduzeća moraju biti stratezi u korištenju svoga vremena, pa kreativna radionica mora biti najproduktivnija u kratkom razdoblju.

Prilikom pripreme kreativne radionice pokušajte minimizirati papirologiju. Manja i urbana mala i srednja preduzeća su spremnija za učešće. Dakle, potreban je veći napor u involviranju srednjih i ruralnih preduzeća.

MSP su shvatili važnost kreativnosti u procesu razvoja organizacije. Prihvatili su kolaborativne mogućnosti kreativne radionice i, što je najvažnije, važnost stručnog vodstva kroz kreativni proces.

Iako MSP imaju vrlo intenzivan raspored radnih aktivnosti, nekim idejama treba više vremena da bi se na odgovarajući način razvile. Moramo biti spremni ponuditi mogućnost MSP-ovima da uspješno provedu ideju nakon radionice. Zbog bojazni da će MSP-ovima nedostajati znanja za provedbu ideje, potreban je dobro pripremljen akcioni plan.

3.1 SWOT analiza kreativnih radionica u Bosni i Hercegovini

Na osnovu analize postojećeg regulatornog okvira, te realiziranih radionica identificirane su snage, slabosti, prilike i prijetnje obrazložene u nastavku.

SNAGE	SLABOSTI
- Interdisciplinarni pristup - Rad u timovima - Sadržaj radionice prilagođen potrebama učesnika - Konkretan akcioni plan	- Uglavnom mikro preduzeća i start-upi su zainteresirani za učešće - Većinska zastupljenost preduzeća koja, po svojoj djelatnosti, već imaju izraženu kreativnost - Zastupljenost preduzeća samo iz urbanih sredina
PRILIKE	PRIJETNJE
- Nedostatak sličnih laboratorija - Nedovoljna razvijenost i zastupljenost sličnih programa i edukativnih sadržaja - Učesnici su se uvjerali u značaj uključenosti eksperata - Povećan broj mladih ljudi koji su voljni raditi u MSP sektoru ili pokrenuti vlastiti biznis - Rast popularnosti i osviještenosti o značaju kreativnosti i inovativnosti u kontekstu jačanja konkurentnosti - Veliki broj događaja koji promoviraju inovativnost i kreativnost - Kontinuiran rast IT sektora	- Nedovoljna zainteresiranost preduzeća, ali i eksperata i kreativaca - Nepostojanje adekvatnog regulatornog i strateškog okvira - Nepostojanje adekvatne infrastrukture - Nedostatak ekspertize i kapaciteta - Nerazvijenost kreativnog i inovacijskog ekosistema - Nedostatak finansijskih sredstava i ulaganja u inovativnost i kreativnost

Najznačajnije prednosti realiziranih radionica uključuju prije svega interdisciplinarni pristup rješavanju izazova s kojim se mala i srednja preduzeća suočavaju, kao i interdisciplinarnost u iznalaženju kreativnih i inovativnih rješenja poput inoviranih proizvoda i procesa. Osim multidisciplinarnog pristupa i timski rad također doprinosi većoj kreativnosti i inovativnosti procesa. Posebna vrijednost radionica je u relevantnosti njihovog sadržaja koji je u potpunosti prilagođen potrebama preduzeća, dizajniran zajedno s učesnicima, te se fokusira isključivo na ono što je detaljnom analizom uočeno kao ključni izazov s kojim se preduzeće suočava. Na taj način, uz ekspertsku pomoć, dolazi se do novih kreativnih rješenja i konkretnog akcionog plana kao reda koraka i aktivnosti koje preduzeće treba implementirati u budućnosti kako bi značajno unaprijedilo svoje poslovanje, te se adekvatno pozicioniralo na tržištu.

Od slabosti posebno su prepoznate one koje su povezane s vrstom preduzeća koja su voljna učestvovati u radionicama, a to su najčešće mikro preduzeća i start-upi, zatim preduzeća koja uglavnom posluju u urbanim sredinama, te preduzeća koja u svojoj djelatnosti i redovnim poslovnim aktivnostima već imaju izraženu kreativnost. Ta preduzeća su u potpunosti svjesna značaja uključivanja eksperata u iznalaženju kreativnih i inovativnih rješenja. Međutim, trebalo bi raditi i na promoviranju kreativnih radionica i modaliteta ekspertskog uključivanja i u drugim djelatnostima, a posebno onim koje se bave proizvodnjom.

Kada je riječ o prilikama koje su evidentne s obzirom na postojeće okruženje, institucionalni i regulatorni okvir, ali i sam sadržaj i kvalitet radionica, može se istaći da realizacija radionica i sličnih sadržaja može postati veoma uspješna praksa i instrument podsticanja kreativnog i inovativnog ponašanja preduzeća. Naime, u Bosni i Hercegovini još uvijek ne postoji dovoljan broj sličnih laboratorija, a posebno onih koje se bave kreativnošću, a tome se može dodati i nedovoljna razvijenost i zastupljenost sličnih programa i edukacijskih sadržaja. Odlična prilika za nastavak ovakve prakse jeste i činjenica da su učesnici pozitivno evaluirali radionice, te se uvjerili u značaj uključenosti relevantnih eksperata u jačanju kreativnih i inovativnih procesa. S druge strane, primjetan je trend rasta popularnosti i osviještenosti o značaju kreativnosti i inovativnosti u kontekstu održivog razvoja i jačanja konkurentnosti, pa je sve veći broj događaja koji promoviraju značaj inovativnosti i kreativnosti. Također, popularnost start-up biznisa i inovacija značajno raste među mlađom populacijom, pa je značajan broj mladih ljudi koji se opredjeljuju za vlastiti biznis (samozapošljavanje) ili zaposlenje u MSP sektoru. Definitivno i kontinuiran rast IT sektora pogoduje razvoju start-up scene u Bosni i Hercegovini, ali i postojanju sve veće potrebe za kreativnim, i inovativnim tehnološkim rješenjima.

Nedostatak finansijskih sredstava i ulaganja u inovativnost i kreativnost, nepostojanje adekvatne inovacijske infrastrukture kao što su tehnološki parkovi, hub-ovi, laboratorije, kreativni centri, itd., te nedostatak ekspertize, specifičnih znanja i vještina predstavljaju najveće prijetnje razvoju kreativnog ekosistema u zemlji, uključujući i relevantne edukacijske sadržaje i centre poput kreativnih lab-ova i radionica. Također, usljed nepostojanja adekvatnog regulatornog i strateškog okvira, za posljedicu imamo nerazvijenost kreativnog i inovacijskog ekosistema kao mreže svih aktera koji doprinose razvoju kreativnosti i inovativnosti u jednoj ekonomiji, ali i u društvu u cijelini. U kontekstu uspješne realizacije radionica treba istaći da, nažalost, još uvijek ne postoji dovoljna zainteresiranost preduzeća, ali i eksperata i kreativaca za učešće u istim.

4. USPOSTAVA KREATIVNIH LABORATORIJA - CreaLab

Laboratorije za kreativnost (CreaLab-ovi) idealno su okruženje za poticanje kreativnosti i inovacija. CreaLab je promjenjiva i replikativna forma prostora u kojem se održavaju događaji, prezentacije i radionice. Dizajn CreaLab-a je definicija fleksibilnog prostora, fluidnog, prilagodljivog i izdržljivog tokom vremena.

CreaLab-ovi omogućavaju održavanje radionica licem u lice i virtuelno. Uključuje IT funkcionalne zahtjeve koji podržavaju saradnju na daljinu i specifične kreativne i interaktivne sesije kako bi se prevazišao postojeći problem online radionica.

Postavka CreaLabova temelji se na potrebi da se odgovori na karakteristike kreativnog procesa.



Osnovne informacije o CreaLab-u

Sarajevska regionalna razvojna agencija – SERDA će koristeći svoje vlastite prostore i prateću infrastrukturu i organizirati radionice i ostale aktivnosti u okviru kreativne laboratorije - CreaLab. Pored atraktivne gradske lokacije i dobre povezanosti s ostatkom grada, jedna od značajnijih prednosti postojanja laboratorije u okviru SERDA-e jeste i činjenica da je agencija već

prepoznatljiva kao središte umrežavanja malih i srednjih preduzeća uključujući i njihove projektne aktivnosti. To podrazumijeva okruženje koje je prije svega stimulativno i relevantno za uspostavljanje kreativnog i inovacijskog ekosistema.

CreaLab prostor

Prostorije laboratorije se, kao što je već naznačeno, nalaze u zgradi SERDA-e, na adresi Kolodvorska 6, Sarajevo. Prostor je dovoljno veliki da može da primi veliki broj učesnika i predstavnika preduzeća, a s obzirom da se nalazi u blizini velikog broja poslovnih subjekata, javnih institucija, fakulteta i visokoškolskih ustanova, onda pruža izvanredne mogućnosti za povezivanje i saradnju različitih grupa aktera. Naime, blizina kampusa Univerziteta u Sarajevu je značajna pretpostavka veće uključenosti studenata, istraživača, profesora i drugog univerzitetskog osoblja u kreativnim radionicama.

To predstavlja značajnu prednost s obzirom na sam sadržaj i interdisciplinarnu prirodu radionica, kao i same laboratorije. Za potrebe laboratorije koristit će se ukupno četiri prostorije sa adekvatnom opremom i tehničkom podrškom.

Infrastruktura

Za potrebe kreativnih radionica koristit će se četiri multifunkcionalne prostorije površina 75m²; 66m²; 44m² i 28m². Sve prostorije posjeduju adekvatnu tehničku opremu kao što su računari, te oprema za audio i video projekciju. Stolice, stolovi, table, flip-chart, radne površine i pregrade mogu se bez ikakvih ograničenja pomjerati i prilagođavati specifičnim potrebama u organizacijskom smislu i u zavisnosti od broja učesnika. Dakle, sve prostorije se mogu prilagoditi različitim tipovima radionica i treninga. Također, prostor je dovoljno veliki da omogućava nesmetan timski rad i intenzivnu interakciju i diskusije bez ikakvog uznemiravanja drugih učesnika i grupa. Sve prostorije posjeduju dovoljno prirodne svijetlosti, ali imaju i odgovarajuće vještačko osvjetljenje, zatim prirodnu ventilaciju, adekvatnu zvučnu izolaciju, grijanje i klima uređaje, sve neophodne instalacije, itd. Također, SERDA posjeduje dovoljan broj prostorija za individualni rad sa učesnicima.

Oprema

Polazeći od činjenice da za realizaciju radionica nije potrebna neka posebna oprema i specifični tehnički zahtjevi, nije ni potreban poseban priručnik za korištenje.

Ipak, oprema i namještaj koji će biti korišteni za potrebe laboratorije uključuju:

- Računar povezan s video projektorom i velikim ekranom. Postavljena su dva fiksna i jedan prenosivi projektor, a obezbjeđena je i adekvatna podrška tehničkog osoblja;
- Wi-Fi konekcija je dostupna;
- 15 računara sa internet konekcijom;
- Stolice, stolovi, radne površine, itd.
- Zidne postavke post-it, DIN A3 dokumenti i/ili poster, itd.;
- Uredski materijali za različite aktivnosti na radionicama poput foldera, markera, olovaka, DIN A3 papira, i drugog sitnog inventara.

5. SMJERNICE I KORACI ZA PROVEDBU KREATIVNE RADIONICE

- Korak 1: uspostava stalnog (poželjno) CreaLab-a (on-site ili on-line)
- Korak 2: izbor eksperta za kreativnost
- Korak 3: izbor preduzeća
- Korak 4: preliminarni sastanak sa preduzećem i definisanje izazova
- Korak 5: ekspert za kreativnost priprema odgovarajuću kreativnu metodologiju za izvođenje kreativne radionice i odgovarajuće trajanje
- Korak 6: ekspert za kreativnost priprema agendu za radionicu koja uključuje uvod i identifikaciju, te pauze tokom rada
- Korak 7: rezultat kreativne radionice je akcioni plan koji sadrži sve elemente (istraživanje i razvoj, finansiranje, marketing, radni tim) za razvoj nove i održive poslovne ideje

Kreativne radionice i metodologija

Održane radionice rezultirale su definiranjem novih koncepata i inovacijskih rutina u preduzećima. Time su unaprijeđeni postojeći poslovni modeli u kontekstu njihove održivosti u okolišnom, finansijskom i društvenom smislu. Upravo rezultati evaluacije Ciset modela (alat za procjenu ekonomske, socijalne i okolinske održivosti inovacionog projekta) prije i poslije održanih radionica pokazuju značajna poboljšanja u sva tri područja održivosti. Stoga je i konačan rezultat bio značajno bolji, pa je očekivano da će preduzeća biti uspješna u provođenju svojih akcionih planova.

Metodologija organizacije kreativnih radionica obuhvata nekoliko faza. Prva faza podrazumijeva odgovarajuću pripremu radionice kroz inicijalnu sesiju eksperta i predstavnika preduzeća kako bi se:

- Analizirala pozicija preduzeća na tržištu;
- Analizirale prednosti i nedostaci preduzeća u kontekstu interne kreativnosti i inovativnosti (izrada svojevrsne SWOT analize)
- Identificirala organizacijska kultura i strateški dokumenti u vezi s inovacijskim procesima u preduzeću;
- Definirala relevantnost specifičnih alata kreativnosti koji bi se trebali primjeniti na samoj radionici.

Po završetku sesije počinje druga faza koja uključuje razvoj adekvatnog metodološkog okvira radionice kao i smjernice za izradu akcionog plana za preduzeće. Time su stvoreni svi preduvjeti neophodni za određivanje inovacijskog potencijala određenog preduzeća.

Sam sadržaj radionice uključuje:

1 / Predstavljanje grupe (s papirnim stikerima) i sadržaja radionice

- Ko smo?
- Zašto smo tu?
- Očekivanja?

Pored predstavljanja sadržaja radionice, diskutuje se i analizira njen značaj za lokalni inovacijski ekosistem, te očekivanja koja učesnici imaju od konkretne radionice.

2 / Plenarna sesija – kratka prezentacija preduzeća i kreativnih/inovativnih alata

Plenarna sesija obuhvata kratku prezentaciju preduzeća uključujući njegov poslovni model, prilike koje bi trebalo iskoristiti i izazove s kojim se suočava. Također, predstavnici

preduzeća predstavljaju interne inovacijske rutine i procese koje preduzeće implementira kako bi se prepoznala eventualna “uska grla” i nedostaci koji bi trebali biti adresirani akcionim planom.

Također, ova faza uključuje i prezentiranje osnovnih alata inovativnosti i kreativnosti koji će biti korišteni u definiranju akcionog plana. Osim toga istaći će se i glavne razlike i značajke alata kreativnosti i alata inovativnosti.

Cilj ovog dijela radionice jeste identificirati glavne izazove s kojim se preduzeće suočava u kontekstu njegovog inovacijskog potencijala i procesa kreativnosti.

3 / Kreativna radionica

U ovom dijelu radionice, učesnici se dijele u tri grupe kako bi se postigla što bolja interakcija i diskusija. Svaka od grupa analizira jedan ili dva izazova i primjenjujući prethodno predstavljene alate definira potencijalna rješenja.

Prijedlozi i rješenja se analiziraju i između različitih grupa kako bi se generiralo što više ideja i u konačnici došlo do što kvalitetnijih rezultata. Najbolji prijedlozi i preporuke će biti uključeni u draft verziju akcionog plana.

Cilj ove sesije jeste definirati nove ideje i rješenja za izazove s kojim se preduzeća suočavaju, a koji će biti uključeni u akcioni plan.

Generiranje novih ideja kao rezultat radionica

Divergencija – 5W+H metoda

Prvi korak uključuje identifikaciju i definiranje novih ideja u vezi inovativnih proizvoda, usluga i procesa.

Selekcija ideja

Nakon generiranja ideja, slijedi selekcija ideja u skladu s definiranim kriterijima.

Cilj ovog koraka je izabrati one inovativne ideje koje su izvedive i održive kako bi se odabrale one koje se mogu implementirati.

Naše iskustvo s održanih radionica pokazuje da se najveći broj selektiranih ideja odnosio na definiranje adekvatne marketinške strategije, diverzifikaciju proizvodnog portfolija, maloprodajne kanale, jačanje internih inovacijskih procesa i kapaciteta.

Akcioni plan

Na osnovu definiranog koncepta i odabranih ideja, a u skladu s internim kompetencijama i inovativnim potencijalom preduzeća, definira se odgovarajući akcioni plan u formi konkretnih koraka koje preduzeće treba poduzeti kako bi ostvarilo svoje ciljeve, te poboljšalo konkurentsku poziciju na tržištu.

Većina akcionih planova je uključivala uvođenje novih prodajnih i marketinških kanala, zatim inoviranje proizvoda, bolju organizaciju inovacijskih aktivnosti i procesa, bolje upravljanje inovacijama u organizaciji, i slično.

6. KORACI ZA USPOSTAVU EKOSISTEMA KREATIVNIH RADIONICA U BOSNI I HERCEGOVINI

Iskustva koja su projektni partneri stekli na projektu CreaInnovation pokazala su da su bitna tri dijela ekosistema kreativne radionice: mjesto (gdje pripremiti CreaLab, kako pripremiti CreaLab), ljudski resursi (ko će biti voditelj kreativne radionice, ko će sudjelovati u kreativnim radionicama, lista eksperata iz specifičnih područja koja se može staviti preduzećima na raspolaganje prilikom rejšavanja njihovih poslovnih izazova) i finansiranje (gdje ćemo dobiti potrebna sredstva za podršku radu ekosistema kreativnih radionica).



LOKACIJA

Kreativne radionice izvode se u CreaLab-ovima. Ali bitna je odluka gdje uspostaviti CreaLab. To ovisi o odluci hoće li CreaLab funkcionisati na lokalnoj, regionalnoj ili državnoj razini, kao i hoće li raditi na poslovnoj, kulturnoj i obrazovnoj razini. Prilikom odlučivanja također moramo uzeti u obzir ko će financirati ekosistem. Ako općina izdvaja sredstva, bit će neophodno imati lokaciju unutar općinskih granica. Ako sredstva izdvaja poslovna zona, tada će se CreaLab nalaziti u poslovnoj zoni.

Na osnovu ovih primjera, osnivač ekosistema kreativne radionice mora pažljivo odabrati mjesto koje će biti dostupno ciljnim skupinama i biti u skladu sa dostupnim sredstvima.

Kada odaberemo lokaciju, trebamo dizajnirati CreaLab. Upute o uslovima koje treba zadovoljavati prostor i o tome koja oprema je neophodna, osnivač CreaLab-a može pronaći u u poglavlju 4 ovog dokumenta.

FINANSIRANJE

Ekosistem kreativne radionice treba imati osiguran sistem finansiranja. Osnivanje CreaLab-a iziskivat će troškove pripreme. Također, zaposlenici i eksperti koji će raditi u kreativnim radionicama proizvest će troškove osoblja i administrativne troškove.

Sredstva se mogu obezbijediti različitim kanalima:

- ✓ Klijent u cijelosti plaća provedbu kreativne radionice
- ✓ Osnivač dobiva subvencije ili sredstva od učešća na projektima, te klijent plaća manje
- ✓ Ekosistem kreativne radionice u cijelosti se plaća iz budžeta općine ili poslovne zone, tako da klijenti dobivaju kreativne radionice besplatno

LJUDSKI RESURSI

Uspjeh kreativne radionice uglavnom ovisi o ljudima izabranim za provedbu radionice. Za uspješnu radionicu trebaju vam **kreativni eksperti, administrativna podrška** (ko će napisati akcioni plan), **eksperti** iz oblasti **inovacija, održivosti i finansija**.

Budući da klijenti mogu doći iz poslovnog, kulturnog ili obrazovnog sektora, osnivač CreaLab-a treba imati na raspolaganju listu eksperata iz različitih oblasti koji mogu pokriti sva polja izazova. Iskustva u okviru projekta također pokazuju da su *studenti, profesori, menadžeri, djeca vlasnika* izvršna dodatna vrijednost kvaliteti radionice.

Osnivač ekosistema kreativne radionice treba uložiti puno truda i energije u odabir pravih osoba za provedbu radionice. Od velike je važnosti, također, imati utvrđen nivo budžeta za osoblje i eksperte.

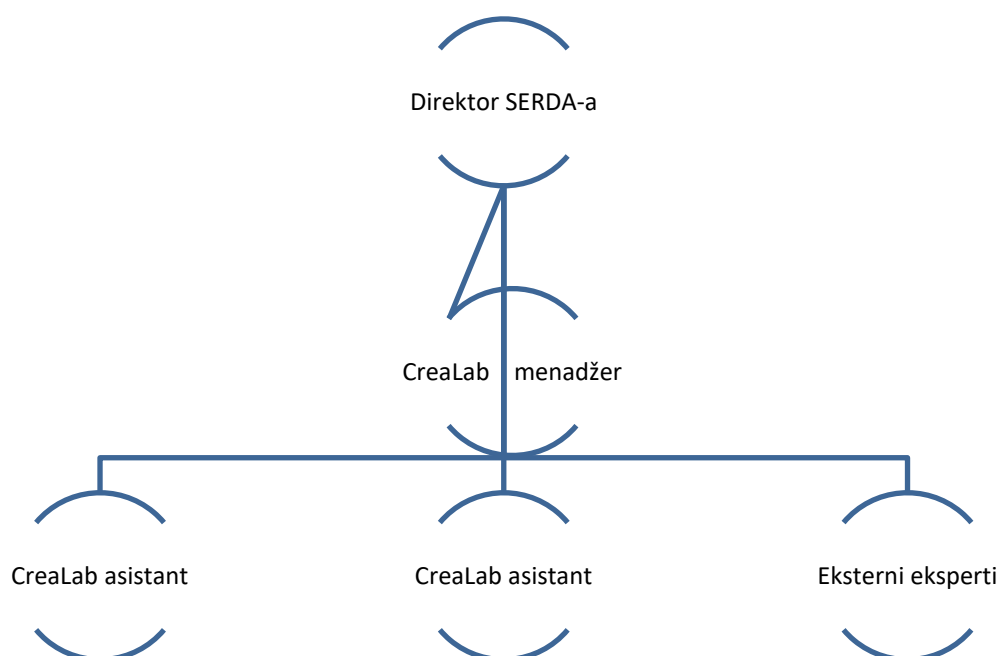
CreaLab će biti smješten u prostorijama Sarajevske regionalne razvojne agencije SERDA. CreaLab tim uključuje tri člana: projekt menadžera i dva projektna asistenta. Projekt menadžer SERDA-e će biti odgovoran za planiranje i realizaciju aktivnosti laboratorije. Također, projekt menadžer će pratiti realizaciju pojedinih indikatora, uključujući trajanje pojedinih aktivnosti, performanse članova tima i ostalih uključenih u realizaciju, zatim identifikaciju određenih rizika i poteškoća u implementaciji projektnih aktivnosti, te poduzimanje korektivnih mjera kako bi sve projektne aktivnosti bile realizirane u zadanim rokovima i u definiranom budžetskom okviru. Osim toga, projekt menadžer, zajedno sa ostalim članovima tima, vodit će računa o monitoringu i evaluaciji projektnih aktivnosti i postizanju definiranih indikatora.

Projektni asistenti su također dio osoblja SERDA-e koji imaju relevantno iskustvo iz oblasti mentorisanja i poslovanja MSP-a.

Uvažavajući organizacijsku strukturu i hijerarhiju, projekt menadžer će imati izravnu odgovornost i koordinaciju aktivnosti s direktorom SERDA-e. Za projektne aktivnosti za koje SERDA-e ne posjeduje interne kapacitete, biće angažirani relevantni eksterni stručnjaci iz oblasti za koje se ukaže potreba, odnosno iz oblasti na koje se odnosi predmetni projekat i projektne aktivnosti.

Finansiranje CreaLab aktivnosti vršit će se kroz realizaciju SERDA-inih projekata usmjerenih ka jačanju konkurentnosti MSP. Također, CreaLab će kroz svoje aktivnosti doprinijeti i implementaciji prioriteta Vlade Kantona Sarajevo, pogotovo u kontekstu podrške inovativnosti MSP-a, tako da je očekivano i opravdano su-finansiranje određenih aktivnosti Lab-a od strane Vlade.

Grafički prikaz CreaLab organizacije:



7. RADIONICE IMPLEMENTIRANE U BOSNI I HERCEGOVINI

U okviru projekta, u Bosni i Hercegovini ukupno su realizovane četiri kreativne radionice za mala i srednja preduzeća koja su bila direktno uključena u proces dizajniranja radionica, kreiranje relevantnog sadržaja, te samu implementaciju. Sve četiri kompanije imaju različite inovacijske procese i aktivnosti, te različite inovacijske rutine i modalitete samog inoviranja njihovih proizvoda, usluga i procesa. Većina ih je demonstrirala veliki inovacijski potencijal čak i u onim procesima koje dotad nisu inovirali. Ipak, najviše inovativnih aktivnosti je identificirano u području istraživanja tržišta, marketinških kanala, procesu prodaje, distributivnim kanalima, brendiranju, itd.

Sam proces generiranja novih poslovnih ideja na radionicama obuhvatao je identifikaciju i definiranje novih ideja u kontekstu inovativnih proizvoda i procesa u malim i srednjim preduzećima. Zatim su, kroz proces selekcije, odabrane one ideje koje su izvodive i održive, pa se kao takve mogu i implementirati.

Neke od najznačajnijih ideja koje su ocjenjene kao održive bile su:

- Definiranje i određivanje odgovarajuće marketinške strategije uključujući različite komunikacijske kanale;
- Analiza postojećih maloprodajnih kanala i diverzifikacija portfolio proizvoda;
- Izgradnja i jačanje internih kapaciteta radi adekvatnijeg iskorištavanja inovacijskog potencijala, posebno kada je riječ o pronalasku i zapošljavanju novih članova tima;
- Razvoj internih procedura i rutina u upravljanju inovacijskim procesima (inovacijskim menadžment i kako upravljati novim idejama generiranim u timovima);
- Redefiniranje cjenovne politike;
- Redizajn postojećih web stranica preduzeća uključujući i definiranje adekvatne marketinške strategije.

U suštini, najznačajniji rezultati održanih radionica su veliki broj generiranih ideja i kreativnih rješenja za konkretne izazove s kojim su se kompanije suočavale. Sve kompanije koje su učestvovalе u radionicama dobile su odgovarajući akcioni plan koji definira konkretne korake i aktivnosti koje kompanija treba implementirati kako bi poboljšala svoju inovativnost, a samim tim i konkurentnost na tržištu. Iako neka od predloženih rješenja trebaju biti analizirana i operacionalizirana u svakodnevnom poslovanju, većina aktivnosti ima strateške i dugoročne implikacije na poslovanje kompanije i njeno pozicioniranje na tržištu. Svi učesnici radionica su uvidjeli da su interdisciplinarnost i kreativan pristup neophodni za održivost inovacija.

8. ZAKLJUČCI

Inovacije i održivi razvoj malih i srednjih poduzeća igraju presudnu ulogu u razvoju cijele regije. Kreativnost je bitan faktor u procesu razvoja. Iskustva na projektu pokazala su nam važnost kreativnosti u razvoju inovativnih ideja za mala i srednja poduzeća. Poduzetnici su stekli glavni uvid u to kako generisati inovativnu ideju za svoje poslovanje.

Širom Evrope raste interes i svijest o ulozi i važnosti kreativnosti i inovacija. Prepoznata je potreba da Evropa treba ojačati svoj kapacitet za kreativnost i inovacije kako bi mogla učinkovito odgovoriti razvoju društva znanja i postati konkurentnija u ekonomskom i socijalnom smislu. Znanje i inovacije smatraju se srcem evropskog rasta.

U Bosni i Hercegovini, nažalost, još uvijek ne postoji adekvatan regulatorni i institucionalni okvir koji bi osigurao uvjete neophodne za jačanje kreativnih i inovativnih kapaciteta i infrastrukture. Još uvijek ne postoji dovoljna osviještenost o značaju kreativnosti i inovativnosti za konkurentnost i održiv ekonomski razvoj, pa izostaje i relevantna podrška. Većina mehanizama podrške i političkih inicijativa su ad hoc.

S druge strane, veliki je broj izvještaja, strateških dokumenata kao i konkretnih programa i projekata podrške kreativnim i inovacijskim aktivnostima koje su finansirane i podržane od strane stranih donatora i međunarodnih organizacija sa poprilično različitim prioritetima (Barlett et al., 2012). To je uticalo na to da je naša zemlja trenutno u strateškom i političkom statusu quo kada je riječ o kreativnosti i inovacijama (World Bank, 2013.; pp. 24), a zasigurno je da bez holističkog i jedinstvenog političkog okvira nema jasno definiranih ciljeva ili instrumenata koji će voditi ka njihovom ostvarenju.

Jedan od najvećih izazova intenzivnijim kreativnim i inovacijskim aktivnostima je pristup finansiranju, pa inovacijska politika treba kreirati adekvatne instrumente i finansijske modele. U BiH ne postoji jedinstven fond za finansiranje R&D aktivnosti, bez obzira da li je riječ o kreativnosti, tehnologijama, prenosu znanja ili pak inovacijama.

Ekosistem kreativne radionice treba na odgovarajući način odgovoriti na najmanje tri zahtjeva da bi imao uspješne rezultate: prostor (lokacija), finansiranje i ljudski resursi. Osnivač ekosistema kreativne radionice treba pažljivo odabrati lokaciju koja će biti dostupna ciljnim skupinama i biti u skladu s dostupnim finansijskim sredstvima.

S obzirom na nepostojanje adekvatnog institucionalnog i regulatornog okvira, te nedostatak raspoloživih fondova u kontekstu podrške razvoju kreativnosti i inovativnosti, neophodno je

fokusirati se na korištenje već postojeće infrastrukture i kapaciteta kako bi se, prije svega, radilo na promociji kreativnih i inovativnih rješenja, ali i stvaranju novih i održivih ideja.

Također, uvažavajući činjenicu da bez interdisciplinarnosti i umreženosti svih aktera ne možemo ni govoriti o značajnijim unapređenjima kreativnog ekosistema, važno je da lokacija kreativne laboratorije bude mjesto koje već ima reputaciju institucije koja daje značajan doprinos održivom razvoju, posebno malih i srednjih preduzeća. Upravo lokacija i uloga SERDA-e omogućava kreiranje jednog takvog ekosistema.

Kreativna radionica izvodi se u CreaLab-ovima. CreaLab-ovi su idealno okruženje za poticanje kreativnosti i inovacija.

Aдекватna lokacija, prostorna infrastruktura, oprema, interna organizacija i ljudski kapaciteti osiguravaju sve uvjete neophodne za kvalitetnu organizaciju i izvođenje kreativnih radionica.

Najznačajniji rezultati održanih radionica su veliki broj generiranih ideja i kreativnih rješenja za konkretne izazove s kojim su se kompanije suočavale. Sve kompanije koja su učestvovala u radionicama dobile su odgovarajući akcioni plan koji definira konkretne korake i aktivnosti koje kompanija treba implementirati kako bi poboljšala svoju inovativnost, a samim tim i konkurentnost na tržištu. Iako neka od predloženih rješenja trebaju biti analizirana i operacionalizirana u svakodnevnom poslovanju, većina aktivnosti ima strateške i dugoročne implikacije na poslovanje kompanije i njeno pozicioniranje na tržištu. Svi učesnici radionica su uvidjeli da su interdisciplinarnost i kreativan pristup neophodni za održivost inovacija.

Kreativnost nudi mnoštvo novih ideja, ali te ideje nisu inovacije dok se ne provedu. Neko mora riskirati i uložiti u kreativnu ideju da bi se ona pretočila u inovaciju.

Osnivanje CreaLab-a i realizacija kreativnih radionica osigurat će adekvatnu podršku kreiranju inovativnih rješenja, proizvoda, usluga i procesa, te na taj način doprinijeti jačanju konkurentnosti preduzeća. S druge strane, ove aktivnosti predstavljaju dobru osnovu za uspostavljanje održivog kreativnog i inovacijskog ekosistema bez kojeg teško možemo govoriti o dugoročnim i održivim kreativnim rješenjima, kao i njihovom uticaju na održiv ekonomski razvoj.