

## OSNOVNI KONCEPT INOVACIONE STRATEGIJE

## BASIC CONCEPT OF INNOVATION STRATEGIES

Dejan Gligović<sup>81</sup>

Denis Bugar<sup>82</sup>

DOI: <https://doi.org/10.31410/limen.2018.240>

---

**Apstrakt:** *Definisanje strategije inovativnosti predstavlja jedan od ključnih elemenata upravljanja dinamikom tehnoloških inovacija u preduzeću. Strategija za inovacije ima svoju osnovu u globalnoj poslovnoj strategiji, gde ima ulogu posrednika između organizacije i okruženja. Da bi kompanija pravilno definisala i realizovala inovacionu strategiju, ali i uspešno upravljala inovacionim portfoliom, potrebno je da se na nivou kompanije definišu načini upravljanja i razmene znanja, lanci komunikacije i odgovornosti, redovno izdvajaju sredstva za istraživačke i razvojne projekte.*

**Ključne reči:** *strategija, inovacija, menadžment, okruženje*

**Abstract:** *Defining the innovation strategy is one of the key elements of managing the dynamics of technological innovations in the company. The Innovation Strategy has its basis in the global business strategy, where it plays the role of an intermediary between the organization and the environment. In order for a company to properly define and implement an innovation strategy, but also successfully manage an innovative portfolio, it is necessary to define methods of management and knowledge management, communication chains and responsibilities at the company level, regularly allocate funds for research and development projects.*

**Keywords:** *strategy, innovation, management, environment*

---

### UVOD

Inovacije treba da pomeraju granice i njihova implementacija, valorizovana od strane tržišta, uglavnom obezbeđuje povoljniju konkurentsku poziciju u “tržišnoj utakmici”. Kada razmišljamo o inovacijama, nemoguće je ne razmišljati o Apple-u. Apple je stvorio i nastavlja da stvara jedinstvene proizvode sa velikim uspehom. iPhone, iPad i Watch sve su to inovativni proizvodi. Iako manje kompanije možda nemaju Appleov globalni uspeh, neobičnost inovacija je u tome što nikada ne znate šta se može desiti sa proizvodom i uspehom koji vam inovacije mogu doneti.

Strategija inovacija je od suštinskog značaja za kompanije koje žele da steknu konkurentsku prednost. Efikasna strategija inovacija treba da bude inspirativna i kreativna stvarajući nešto jedinstveno za proizvod ili uslugu koju razvija. Kao kompanija, uvek težite da povećate vrednost trenutnog proizvoda ili da kreirate nešto novo što će potrošače opredeliti za izbor vašeg proizvoda ili usluge. Strategija je definisanje osnovnih dugoročnih determinanti, ciljeva

---

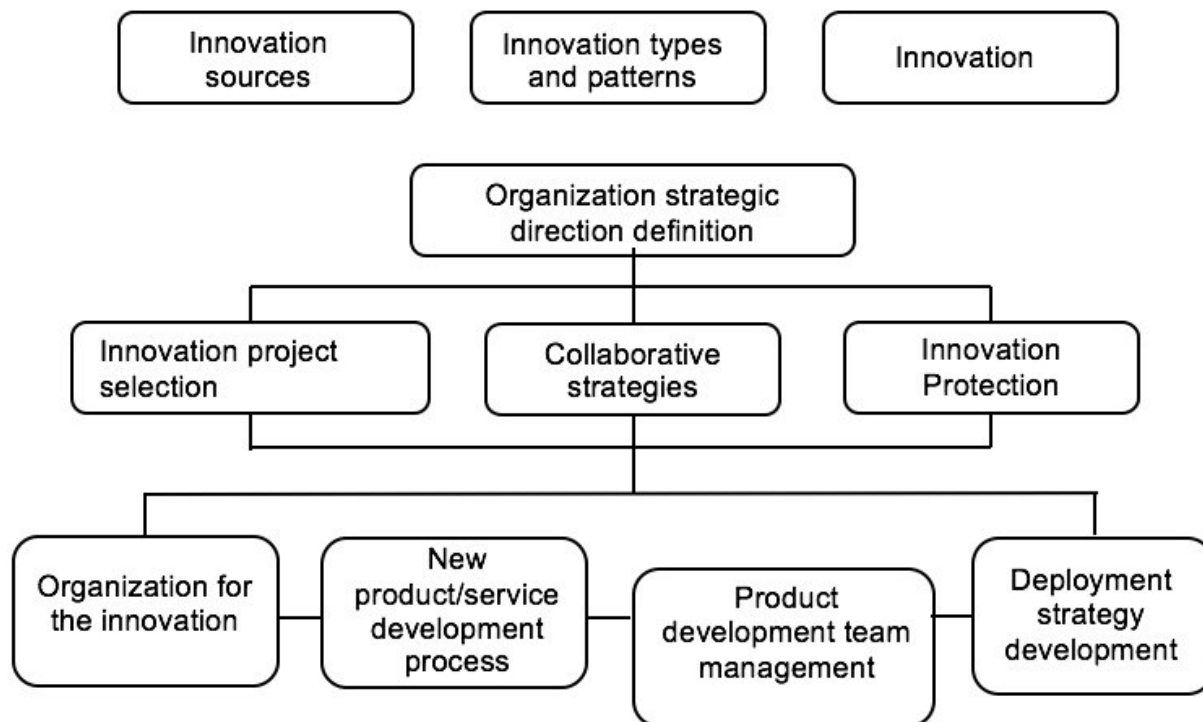
<sup>81</sup> Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija

<sup>82</sup> Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija

i zadataka preduzeća, te usvajanje pravaca akcije i alokacije resursa neophodnih da se realizuju ti ciljevi. [1] Strategija je, prema tome, plan igre za ostvarivanje ciljeva.

Inovaciona strategija preduzeća „odnosi se na donošenje strateških odluka iz oblasti razvoja novih proizvoda, usluga, procesa, kojima se usklađuju sposobnosti preduzeća i mogućnosti koje postoje u okruženju, radi ostvarivanja dugoročnih poslovnih ciljeva. [2]

Slika 1. Inovaciona strategija



Izvor : J. W. Zartha : Technological Surveillance for the Identification of Innovations in Leather tanning byproducts, 2018.

Definicija strateškog pravca organizacije obuhvata tri segmenta:

- a) selekciju inovativnih projekata
- b) strategije saradnje i
- c) zaštita inovacije.

Kao što je prikazano na slici 1. strategije saradnje sadrže: inovaciju organizacije, proces razvoja novog proizvoda ili usluge, menadžerski tim za razvoj proizvoda i strateški razvoj.

Osnova za donošenje inovacione strategije je poslovna strategija kompanije i ona ima ulogu posrednika između preduzeća i okruženja u oblasti inovativnosti. Međutim, inovaciona strategija se mora konstantno usklađivati sa tehnološkom, marketing, proizvodnom i drugim funkcionalnim strategijama. Inovaciona strategija se bazira na poslovnom modelu i na tehnologiji preduzeća. Američki profesor Nick Donofrio ističe: „Mi definišemo inovaciju kao svoju sposobnost da kreiramo novu vrednost u preseku poslovanja i tehnologije... ne možemo se osloniti samo na invenciju ili tehnologiju za uspeh. [3]“ Prema tome, uspešna preduzeća u cilju uspešne realizacije inovacija, kombinuju tehnološku promenu sa promenom poslovnog modela.

Postoje tri ključne oblasti u kojima se inovaciona strategija vezuje za promenu poslovnog modela [2] - [1]:

1. **Planirana vrednost** – šta se prodaje i isporučuje tržištu;
2. **Lanac snabdevanja** – kako se kreira i isporučuje tržištu (relacije sa snabdevačima i kupcima, koji mogu biti i izvori ideja);
3. **Ciljni kupci** – kome se isporučuje (uloga marketinga i izbora ciljnog tržišta).

Drugim rečima, najbolje rezultate ostvaruju kompanije u okviru zrelih privrednih grana koje su angažovane na marketinškim ili administrativnim inovacijama a ne kompanije orijentisane na visoku ili novu tehnologiju, koje su glavna tema u razvojnoj strategiji. Međutim, uprkos takvoj konstataciji, usko shvatanje inovacije orijentisano na tehnologiju dominira akademskom i javnom raspravom. Najbolji primer su panevropske ankete o inovaciji ( Community Innovation Surveys – CIS ) koje su donedavno bile isključivo usmerene na inovaciju proizvoda i procesa i na značajne promene u tehnologiji na kojima se te inovacije zasnivaju.[4]

Naravno da takav pristup nije dovoljno dobar i da će omogućiti samo delimično razumevanje inovacija i inovatora – posebno velikim ograncima sektora malih preduzeća. Možda najviše zabrinjava to što taj pristup gotovo neizbežno navodi na zaključak da uslužne kompanije nisu inovativne. Međutim danas smo svedoci kroz različite primere da postoje značajne inovacije u uslužnom sektoru (naročito organizacione inovacije) i da je usko shvatanje orijentisano na tehnologiju već prevaziđeno. [5]

## **FAKTORI KOJI UTIČU NA IZBOR INOVACIONE STRATEGIJE**

Osnovni elementi strategije preduzeća su: tržište (sastoji se od kupaca, konkurencije i tehnologije, ugrađenih u socijalno, političko, ekonomsko, demografsko i naučno okruženje, čije sile su pokretači promena), stejkholderi, sposobnost preduzeća, kapaciteti preduzeća. Sposobnosti i kapaciteti preduzeća su definisani projektima, resursima i kulturom preduzeća. Inovaciona strategija kao jedna od mogućih strategija razvoja preduzeća zavisi od određenih faktora koji na nju utiču [3] - [1] :

- **Interni**
  - a) tehničke mogućnosti,
  - b) organizacione sposobnosti,
  - c) uspeh tekućeg poslovnog modela,
  - d) finansiranje,
  - e) vizija top menadžmenta,
- **Eksterni**
  - a) mogućnosti eksterne mreže,
  - b) struktura poslovnog područja,
  - c) konkurencija,
  - d) stopa tehnoloških promena

Slika 2. Inovaciona matrica

Tehnologija	<i>novo</i>	Polu-radikalne	Radikalne
	<i>Blisko postojećem</i>	Inkrementalne	Polu-radikalne
		<i>Blisko postojećem</i>	<i>Novo</i>
		Posloni model	

Prilikom utvrđivanja inovacione strategije, preduzeće bira segment u gore prikazanoj inovacionoj matrici u koji će usmeriti većinu opredeljenih sredstava za inovacione projekte. Zavisno od pozicije investicija u matrici, moguća su dva tipa inovacionih strategija [3] - [2] :

- „Igrati-da-pobediš” (PTV tj. Playing- to-Win);
- „Igrati-da-ne-izgubiš” ( PNTL tj. Playing-Not-to-Lose).

Strategija „**Igrati-da-pobediš**” je strategija inovacionog lidera koja se, pretežno, oslanja na polu-radikalne inovacije - organizacija investira u promene tehnologije i poslovnog modela sa ciljem da bude ispred konkurenata na osnovu radikalne inovacije; alternativno, do leaderske pozicije se dolazi na osnovu ponavljanja različitih tipova inovacija: inkrementalnih, polu-radikalnih i radikalnih. Ovaj tip strategije je tipičan za preduzeća visoke tehnologije koja prvi put počinju sa radom. Za ove kompanije je rizik najveća opasnost, tako da one ostvaruju ili veliki uspeh ili velik neuspeh. Karakterističan primer za ovaj tip strategije je kompanija Amazon.com, koja je inovacijom procesa napravila fantastičan uspeh u e-prodaji knjiga.

Strategija „**Igrati-da-ne-izgubiš**“ je strategija za koju se preduzeća odlučuju u slučajevima kada je konkurentsko okruženje veoma neizvesno ili postoje visoka interna ograničenja. Ova strategija se oslanja na više inkrementalnih inovacija i ima za cilj da se kompanija održi u postojećem okruženju, napredujući postepeno uz mali rizik. Tipičan primer za PNTL strategiju je velika kompanija Johnson&Johnson koja se oslanja na sniženje troškova i akvizicije.

Poznati teoretičari strategijskog menadžmenta Urban i Hauser prave razliku između inovacione strategije lidera (proaktivne strategije) i strategije sledbenika (reaktivne strategije): [6]

- **Proaktivna strategija (strategija lidera)** - Preduzeće koje se opredeli za proaktivnu strategiju je inovacioni lider i bavi se predviđanjem i anticipiranjem promena u okruženju, kako bi ih iskoristilo za svoje pozicioniranje na tržištu. Proaktivna strategija obuhvata:
  - a) **Strategiju baziranu na R&D** – preduzeća se opredeljuju za inovacije koje su rezultat istraživačko-razvojnog rada, što zahteva veliki broj angažovanih kadrova i velika finansijska sredstva, kao i visok rizik; preduzeća prave svojom inovacijom prve prodore na tržištu (primer: Teflon – Dipon, Instant fotografija – Polaroid);
  - b) **Preduzetničku strategiju** - preduzeća imaju inovacione aktivnosti sa visokim rizikom, uz korišćenje uočenih prilika, koje nemaju uvek za rezultat veliki tehnološki napredak; ovu strategiju često karakteriše ideja

čiji je nosilac jedna ličnost (preduzetnik) ili manja grupa ljudi koji se angažuju na realizaciji ideje (primer: Kalašnjikov, Head, Sem Volton, Starbucks, Microsoft, Apple);

- c) **Strategiju nabavke (akvizicionu strategiju)** – inovaciona strategija u kojoj preduzeće ostvaruje inovaciju kupovinom (akvizicijom) druge kompanije u cilju obezbeđenja novog proizvoda, tj. inovacija se obezbeđuje akvizicijom preduzeća koje je prethodno sopstvenim razvojem proizvelo novi proizvod - difuzija, horizontalni transfer (primer: kupovina Compaq-a od strane HP);
  - d) **Strategiju baziranu na marketingu** – preduzeće ostvaruje inovacije na osnovu inicijative marketing funkcije i najčešće to znači konkurentnu, agresivnu inovaciju proizvoda (primer: Sigurnosno staklo - 3M, Registracija internet domena – GoDaddy).
- **Za reaktivnu strategiju (strategiju sledbenika)** se opredeljuju preduzeća koja prihvataju ulogu inovacionog sledbenika, tj. odgovaraju na zahteve i potrebe kupaca i aktivnosti konkurencije. Ova strategija obuhvata:
    - a) **Reponzivnu strategiju** – preduzeće direktno reaguje na zahteve kupaca za inovacijom;
    - b) **Imitativnu strategiju** – preduzeće nema sopstvenih istraživanja, ostvaruje inovaciju tako što nakon uvođenja novog proizvoda od konkurencije nastoji da ga imitira, licencirana proizvodnja, niska cena proizvodnje, usmerenost na lokalna tržišta;
    - c) **Drugi bolji** – preduzeće ostvaruje inovaciju tako što nakon uvođenja novog proizvoda od strane konkurencije, nastoji da proizvod modifikuje i unapredi;
    - d) **Defanzivnu strategiju** – preduzeće razvija inovaciju tako što nakon inovacije proizvoda od strane konkurencije vrši modifikaciju i usavršavanje svog postojećeg proizvoda i na taj način nastoji da spreči negativan uticaj uvođenja novog proizvoda konkurencije na tržište.

Inovativne strategije, nakon što su dobro osmišljene i planirane, moraju se adekvatno implementirati u samu organizaciju, odnosno kada im se dodeli mesto u upravljanju poslovanjem i razvoju organizacije. Implementacija inovativnih strategija je odluka top menadžmenta, i uglavnom se vrši putem već nekog ustaljenog i sertifikovanog sistema kvaliteta, kao što je npr. TQM - Total Quality Management, odnosno sistem upravljanja celokupnim kvalitetom.

Kompanija mora da prilikom odabira inovacione strategije uzme u obzir različite faktore koji imaju opredeljujući uticaj na definisanje ciljeva, misije i vizije tj. elemenata koji su temelj svake strategije. Najuspešnije kompanije dosledno pristupaju sledećim elementima efikasne strategije inoviranja kao idealni tok ili proces razmišljanja kako bi top menadžment rukovodeće timove usmerio prema realizaciji inovacione strategije:

- **ciljevi i uloga** - navedite ciljeve razvoja novih proizvoda i ulogu inovativnih proizvoda koje će pomoći u ostvarivanju poslovnih ciljeva kompanije.
- **tržište i strateški potezi** - fokusiranje je ključ za efikasnu strategiju inovacija. Navedite gde ćete napadati konkurenciju. Koncept strateških tržišnih niša je u srcu strategije inovacija - tržišta, industrijski sektori, aplikacije, tipovi proizvoda ili tehnologije su oblasti u kojima će preduzeće usredsrediti svoje napore.

- **Strategija pristupa tržištu** - Kako planirate napadati svaku stratešku nišu ? Možete odabrati da budete agresivni i da budete industrijski inovator (prvi na tržištu); ili brzi pratilac, čekajući i gledajući, i brzim kopiranjem i poboljšavanjem sopstvenog proizvoda u odnosu na konkurente. Druge strategije se fokusiraju na niske troškove i na diferencijaciju. Globalna dimenzija je takođe deo plana napada: da li usvojiti globalni, lokalni ili regionalni strateški pristup razvoju proizvoda.
- **Raspoređivanje - sredstava, prioriteta i strateške odluke** - Veoma je važno koliko trošimo na razvoj novog proizvoda i naglasak koji stavljamo na svaku stratešku odluku. To prirodno dovodi do sledećeg koraka, a to je odluka o visini resursa za svaku tržišnu nišu. Dodeljivanje resursa pomaže da se osigura razvoj novog proizvoda strateški usklađen sa ukupnim poslovnim ciljevima kompanije.
- **Vremenski okvir** – Ponekad je od presudnog značaja vreme za implementaciju inovacije odnosno uvođenje novog proizvoda ili usluge. Svako kašnjenje sa uvođenjem novog proizvoda ili preuranjenim uvođenjem novog proizvoda može prouzrokovati izostanak pozitivnih efekata inovacije.

## ZAKLJUČAK

Inovativna strategija kao odlika savremene organizacije koja je u svoje poslovanje implementirala inovativan pristup, može biti usmerena na kupca, konkurenciju, tehnologiju, ka stakeholderima, projektima i resursima i organizacionoj kulturi. Neophodno je sve ove oblasti integrisati u jednu celinu da bi se ostvarila konkurentna prednost na tržištu, odnosno potrebno je uvesti inovacije u sve segmente poslovanja. Šanse i pretnje se na tržištu, kao i želje stakeholdera menjaju i rastu progresivno. Zbog toga je neophodno implementirati miks strategija, koje su podložne promenama i prigrđavanju novonastalim tržišnim uslovima. Prema tome, inovativna strategija u savremenoj organizaciji mora biti izbalansirana i dinamična.

Jedno od centralnih pitanja menadžmenta inovacija odnosi se na donošenje strateških odluka iz oblasti razvoja novih proizvoda, usluga, procesa, kojima se usklađuju sposobnosti organizacije i mogućnosti koje postoje u okruženju, radi ostvarivanja dugoročnih poslovnih ciljeva. Definisane inovacione strategije je ključni element uspešnog menadžmenta inovacija u organizaciji. Inovaciona strategija ima svoju osnovu u poslovnoj strategiji, tj. mora biti podrška poslovne strategije, gde ima ulogu posrednika između organizacije i okruženja kada je u pitanju inovativnost. Organizacije su stalno u situaciji da donose strateške odluke u okviru inovacionog portfolija, pre svega u smislu definisanja prioriteta inovacionih projekata, te uspostavljanja inovacionih kompetentnosti. Stoga se inovaciona strategija mora usklađivati i sa tehnološkom, marketing, proizvodnom i drugim funkcionalnim strategijama, kao i sa strategijom intelektualne svojine. Inovaciona strategija je često ključni korak za ulazak nove organizacije na postojeće tržište. Isto tako, postojeće organizacije koriste inovacionu strategiju kao prednost, ukoliko imaju sposobnost da tu prednost prepoznaju.

Karakteristike uspešnih inovativnih strategija možemo svesti na usmerenost ka dugoročnim ciljevima, razumevanje spoljašnjeg okruženja, dobro poznavanje sopstvenih organizacionih sposobnosti, kao i koordinaciju i efektivnu integraciju poslovnih aktivnosti. Jako je bitna i organizaciona klima i kultura, odnosno motivacija, podsticaj, obuka i usavršavanje zaposlenih na svim nivoima, radi uspešnog sprovođenja inovativne strategije.

## LITERATURA

- [1] Chandler A. Strategy and Structure, MIT Press, 1962

- [2] Stošić, Biljana. Menadžment inovacija - ekspertni sistemi, modeli i metodi. Beograd, FON, 2007
- [3] Davila, Tony, Marc J. Epstein and Robert Shelton. Making Innovation Work - How to Manage It, Measure It, and Profit from It. Wharton School Publishing, 2006
- [4] Deakins, D, Freel, M, : Preduzetništvo i male firme, Datastatus, Beograd,2012
- [5] Drejer, I : Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective, Research Policy, 2004
- [6] Loveridge, Ray and Martyn Pitt. The Strategic Management of Technological Innovation, John Wiley & Sons,1992