

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU
SARADNJU**

MASTER RAD

**INOVACIJA KAO KLJUČNI FAKTOR ZA STICANJE
KONKURENTSKE PREDNOSTI**

- studija slučaja ekološkog biocida -

Mentor:

Prof. dr Miroslav Lutovac

Student:

Predrag Manojlović 401034/2009

Beograd, 2015. godine

Sadržaj

I UVOD.....	1
1.1. Predmet istraživanja.....	2
1.2. Ciljevi i zadaci istraživanja	2
1.3. Hipoteze istraživanja.....	3
1.4. Metode koje će se primenjivati u istrživanju.....	3
1.5. Struktura rada	4
II POJAM INOVACIJA	6
2.1. Definisanje inovacija	6
2.2. Kategorizacija inovacija.....	8
2.3. Ko su inovatori?.....	10
2.4. Inovativne mogućnosti.....	11
2.5. Inovacioni modeli	16
III INOVACIJE I PREDUZETNIŠTVO.....	19
3.1. Značaj preduzetništva u inovativnom procesu	19
3.2. Inovacije zasnovane na znanju	20
3.3. Kreativnost i inovacije	21
IV INOVACIJA KAO SREDSTVO ZA JAČANJE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA .	22
4.1. Ulaganja u nove tehnologije.....	22
4.2. Uloga potrošača u procesu inovacije	23
4.3. Inovacija kao sredstvo konkurentnosti.....	24
V INOVATIVNI MENADŽMENT	26
5.1. Inovativni menadžment u preduzećima visokih tehnologija.....	26
5.2. Inovativna organizaciona struktura.....	26
5.3. Inovativne barijere	28
VI MARKETING I INOVACIJA	30

6.1. Uloga marketinga u kreiranju inovacija.....	30
6.2. Savremene tendencije u razvoju marketinga.....	31
6.3. Savremena marketing sredina.....	32
6.4. Nova uloga marketinga	33
VII INOVACIONE STRATEGIJE U PREDUZEĆU	35
7.1. Strategija preduzeća	35
7.2. Strategija i inovacija	36
7.3. Vrste inovativnih strategija	37
7.3.1. Strategija lanca vrednosti	37
7.3.2. SWOT analiza.....	38
7.3.3. Porterov model "pet sila"	39
7.3.4. Strategija Usklađene liste merila (eng. <i>Balanced Scorecard</i>)	40
7.3.5. BCG matrica – osnova strategije proizvodnog portfolija.....	40
7.3.6. "Mckinsey 7 S" model.....	42
VIII UPRAVLJANJE INOVATIVNIM I STRATEGIJSKIM PROMENAMA	44
8.1. Specifičnost upravljanja inovativnim promenama	44
8.1.1. Identifikacija potreba za inovativnim promenama.....	44
8.1.2 Implementacija inovativnih promena.....	45
8.2. Upravljanje strategijskim promenama	46
8.2.1. Identifikacija potreba za strategijskim promenama	46
8.2.2. Implementacija strategijskih promena	47
IX NEMATERIJALNA AKTIVA KAO USLOV KONKURENTSKE PREDNOSTI.....	48
9.1. Definicije nematerijalne aktive.....	48
9.2. Klasifikovanje nematerijalne aktive	49
9.3. Računovodstveni tretman nematerijalne aktive.....	50
9.4. Značaj nematerijalne aktive za stvaranje vrednosti	51
9.5. Znanje kao osnova nematerijalne aktive	53

9.6. Odnos strategije i nematerijalne aktive	53
X STUDIJA SLUČAJA.....	55
10.1. Osnovne karakteristike poslovanja preduzeća.....	55
10.2. Namena i primena inovativnog proizvoda	57
10.3. Razvoj proizvodnje ekološkog insekticida.....	58
10.4. Strategija implementacije inovativnog proizvoda na tržište	60
XI ZAKLJUČAK	64
XII LITERATURA	65

„Cilj našeg puta je da pronađemo put do našeg cilja“

Zoran Rankić, aforističar

I UVOD

Osnovna odlika savremenog poslovnog okruženja je turbulentnost, dinamičnost, nepredvidivost sa izrazitom konkurencijom na globalnom nivou. Stalno se nameću novi izazovi sa kojim menadžment savremene organizacije mora da se suočava da bi se ostvarilo efikasno i efektivno polovanje.

Istraživački i inovativni pristup uspešnog poslovanja savremene organizacije nameće se kao imperativ u globalnim tržišnim uslovima. Da bi se ljudsko društvo razvijalo, potrebno je stalno modifikovati, unapređivati i prevazilaziti faktore koji utiču na progresiju, neprekidno transformišući materijalno i nematerijalno okruženje, kao i ljudsku svest o tome. Da bi se razvila fleksibilnost i adaptibilnost organizacije, potrebno je odgovoriti na izazove savremenog okruženja kontinuiranim inovatnim pristupom poslovanja.

Sa ekonomske tačke gledišta, inovacije predstavljaju kreativni proces, generator promena koji kreira nove vrednosti na osnovu dve ili više postojećih činjenica. Inovacije u sebi implementiraju i proces širih društvenih promena, kao logičan sled na upotrebu nove tehnologije i pristupa uspešnom poslovanju. Inovativni pristup u ekonomskom smislu se odnosi na predmete, pojave i procese.

Promene su neizostavan pratilac savremenog poslovnog okruženja. Nameću se kao dinamične, nepredvidive, ireverzibilne varijable koje uslovljavaju razvoj privrede i društva. Sama promena podrazumeva pozitivno ili negativno, napredno ili regresivno odstupanje od već postojećeg stanja. U tom smislu, inovacija predstavlja posebnu i naročitu vrstu promene, koja podrazumeva unapređenje već postojećeg stanja, primenom novih ideja i rešenja. Značaj efikasnog i efektivnog upravljanja inovacijama je izuzetno relevantan za uspešno poslovanje savremenih organizacija i razvoj privrede uopšte. Upravo zbog toga, od menadžmenta savremen organizacije se zahteva ozbiljan pristup optimalnom upravljanju ove kompleksne oblasti na svim nivoima, radi sticanja i održavanja konkurentske prednosti organizacije na tržištu.

1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog master rada je inovacija kao ključni faktor za sticanje i održavanje konkurentske prednosti na tržištu. Inovacija se istražuje kao fenomen koja unapređuje i održava uspešno poslovanje savremene organizacije. Kao osnovna premisa predmeta istraživanja ovog rada je misao čuvenog ekonomskog stručnjaka iz oblasti konkurentske prednosti Majkla Portera (Michael Porter) koja upućuje "da je jedina konkurentska prednost sposobnost da se uči i da se menja". (Porter, *Competitive Advantage*, 1985, str. 3)

Teorijski okvir proučavanja inovacije kao ključnog faktora za sticanje i održavanje konkurentske prednosti je izuzetno bogat i relevantan. Naime, u literaturi nailazimo na različite pristupe određenja ovog fenomena, koji se kreću od posmatranja inovacije isključivo kao tehnološke pojave, u smislu novog proizvoda ili proizvodnog procesa, kao društvene pojave, odnosno kao tržišne inovacije, inovacije u oblasti upravljanja, političke i institucionalne inovacije, i na kraju inovacije kao procesa, skupa aktivnosti koji vodi od ideje, invencije do njene komercijalizacije. Kako god da posmatrali fenomen inovacije, postoji velika saglasnost u literaturi, da je inovacija ključni faktor postizanja i održavanja konkurentske prednosti savremene organizacije, kao imperativ njenog uspešnog poslovanja.

Konkurentska prednost na tržištu, odnosno jednostavnije rečeno, superiornost organizacije u odnosu na postojeće i potencijalne konkurente, postiže se prvenstveno brzinom i agilnošću uvođenja novih, unapređenih proizvoda/usluga koji zadovoljavaju preferencije i zahteve potrošača, kao centralne dimenzije savremenog poslovanja.

1.2. Ciljevi i zadaci istraživanja

Cilj istraživanja ovog master rada je teorijski i empirijski pristup fenomenu inovacije kao ključnog faktora za sticanje i održavanje konkurentske prednosti na tržištu.

Upravljanje inovacijama predstavlja glavni smer i neophodnost, nužnost savremenog poslovanja. Ključnu ulogu u tome ima strateški menadžment savremene organizacije, jer na izazove okruženja treba adekvatno da odgovori radi postizanja postavljenih ciljeva na tržištu. Cilj istraživanja ovog master rada je i pružanje glavnih smernica menadžmentu organizacije

za efikasno i efektivno upravljanje inovacijama, posebno u uslovima globalizacije kao glavne odlike savremenog poslovnog okruženja.

Društveni cilj ovog master rada je predstavljanje ključnog značaja strateškog upravljanja inovacijama, prvenstveno subjektima Republike Srbije, radi unapređenja i transformacije srpske privrede.

1.3. Hipoteze istraživanja

U istraživanju ovog master rada polazimo od generalne hipoteze da:

Promene u znanju tokom vremena dovode do sve bržih promena i razvoja različitih naučno-tehnoloških, procesnih, organizacionih i marketing inovacija.

Generalnu hipotezu ovog master rada pojašnjavamo preko posebnih hipoteza:

- Inovacije imaju ključnu ulogu u dugoročnom poslovanju svakog ozbiljnog preduzeća.
- Inovacija je proces koji moramo posmatrati u svima njenim fazama: od nastanka ideje pa do realizacije, bilo da se radi o novom proizvodu/usluzi, procesu, sistemu ili čak novoj vrsti ponašanja.
- Ključni faktor za ostvarivanje uspeha na globalnom tržištu današnjice je jedinstven, superioran proizvod/usluga.
- Inovacija je danas preduslov konkurentske prednosti.

1.4. Metode koje će se primenjivati u istraživanju

Kao glavne metode istraživanja u ovom master radu korišćeni su analitički i sintetički pristup predmetu istraživanja. Kao opštenaučni metodi istraživanja korišćeni su hipotetičko-deduktivni, uporedni i statistički metod. Prikupljanje podataka neophodnih za predmet istraživanja ovog master rada je vršeno metodom analize sadržaja dokumenata.

1.5. Struktura rada

U I delu – UVOD, predstavljen je predmet i polazište istraživanja, ustanovljeni ciljevi i zadaci istraživanja, postavljene hipoteze, metode istraživanja i opisana struktura rada.

U II delu – POJAM INOVACIJA, predstavljene su definicije inovacija, njihova kategorizacija, značaj i funkcije, definisane su karakteristike inovatora, inovativnih mogućnosti, kao i navedeni inovacioni modeli.

U III delu – INOVACIJE I PREDUZETNIŠTVO predstavljen je značaj preduzetništva u inovativnom procesu, određen pojam inovacija zasnovanih na znanju, kao i uspostavljena veza i razlika između kreativnosti i inovacija.

U IV delu – INOVACIJA KAO SREDSTVO ZA JAČANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI predstavljena je potreba ulaganja u nove tehnologije, značaj potrošača u procesu inovacije i determinacija inovacije kao sredstva konkurentnosti.

U V delu – INOVATIVNI MENADŽMENT, prikazan je inovativni menadžment u preduzećima visokih tehnologija, objašnjeno šta je inovativna organizaciona struktura sa osvrtom na inovativne barijere.

U VI delu – MARKETING I INOVACIJA, skreće se pažnja na ulogu marketinga u kreiranju inovacija, o savremenim tendencijama u razvoju marketinga, i kakva je savremena marketing sredina i nova uloga marketinga.

U VII delu – INOVACIONE STRATEGIJE U PREDUZEĆU, definisana je strategija preduzeća, veza strategije i inovacije, i prikazane su pojedine inovativne strategije (strategija lanca vrednosti, SWOT analiza, Porterov model "5 sila", strategija Usklađene liste merila, BCG matrica, "7 S" model).

U VIII delu – UPRAVLJANJE INOVATIVNIM I STRATEGIJSKIM PROMENAMA prikazuju se specifičnosti upravljanja inovativnim i strategijskim promenama, tako što prvo se identifikuju potrebe za inovativnim promenama a onda objašnjava njihova implementacija.

U IX delu – NEMATERIJALNA AKTIVA KAO USLOV KONKURENTSKE PREDNOSTI, je definisana i klasifikovana nematerijalna aktiva. Nakon toga je prikazan njen

računovodstveni tretman, a zatim i veliki značaj koji nematerijalna aktiva ima u savremenom poslovanju. Znanje kao osnova nematerijalne aktive kao sledeća tema, koja se završava odnosom strategije i nematerijalne aktive.

U X delu je sporovedeno istraživanje u formi STUDIJE SLUČAJA, gde se na konkretnom primeru savremene organizacije prikazuje značaj inovacija kao izvora konkurentske prednosti.

XI deo je ZAKLJUČAK.

XII deo je navedena korišćena LITERATURA.

II POJAM INOVACIJA

2.1. Definisanje inovacija

Gotovo je sigurno da inovacije svakodnevno menjaju život čoveka i društva u celini. Najnovije tehnologije, rezultati eksperimenata, rezultati kreativnih istraživanja ili konkurentske informacije, uslovljavaju brojne promene na socijalnom, društvenom, kulturnom i organizacionom planu.

Sa organizacionog aspekta inovacija predstavlja skup aktivnosti kojom se stvara promena postojećih resura, i doprinosi unapređenju ponude poslovnog sistema, način na koji nudi i isporučuje svoje proizvode ili usluge. Korišćenjem mogućnosti dolazi do povećavanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja, kreiranjem novih modela i pristupa.

Pravi izazov i odlika savremenog uspešnog poslovanja je suočavanje s jedinstvenim, nerutinskim problemima, gde inovativni pristup predstavlja ključnu ulogu. Menadžeri su prinuđeni da stvaraju nešto novo, menjaju ili pretvaraju jedne vrednosti u druge, sa svežim, autentičnim pristupom sagledavanja tržišnih prilika što utiče na uspešno poslovanje kompanije. (Drucker P. F., 1996, str. 37-38)

Postoje brojne definicije pojma inovacije u savremenoj teoriji i praksi. Ranije su se inovacije posmatrale kao stvaranje novih ideja, pristupa, kao individualni i spontani proces kreativnosti. Danas, kada su se okolnosti poslovanja znatno promenile i nametnule potrebu fleksibilnosti i adaptibilnosti stalnim promenama na tržištu izrazite konkurencije, prirodno se nametnula neophodnost preciznijeg definisanja pojma inovacije.

Jednu od najprihvatljivijih definicija je dao Draker (Drucker), koji smatra da "inovacija predstavlja radnju, koja obdaruje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva. Ne postoji takva stvar u svetu kao što je resurs, sve dok ne nađe upotrebnu vrednost nečega u prirodi i to nešto ne obdari ekonomskom vrednošću". Dalje, ovaj autor tvrdi da "inovacija predstavlja i sve ono što donosi promene u potencijalu proizvodnja bogatstva kod već postojećih resursa". (Drucker, 1991, str. 55-56)

Reč inovacija vodi poreklo od latinske reči *innovare* pod kojom se podrazumeva neka novina, obnova ili izmena. U relevantnoj savremenoj literaturi postoji saglasnost da je ideja

kao osnov inovacije izraz kreativnosti, ali da je potrebno da se ona i uspešno primeni u poslovanju savremene organizacije, da zaživi na tržištu, što vodi ka ostvarenju boljih poslovnih rezultata. "Inovacija je prva uspešna primena proizvoda ili procesa". (Cumming, 1998, str. 21)

Organizacija za ekonomski razvoj i saradnju (OECD -Organisation for Economic Co-operation and Development) 1981. godine je definisala inovacije kao "transformaciju ideje u novi ili poboljšani proizvod ili operativni proces u industriji ili trgovini" (Rogers, 1998, str. 3) Zatim, inovacija predstavlja "proces pretvaranja mogućnosti u nove ideje i njihovo stavljanje u široku praktičnu upotrebu." (Tidd, J., Bessant J. & Pavitt K., 1997, str. 24)

Kada bi se posmatrala inovacija sa stanovništva elemenata koji je čine, mogla bi se predstaviti kao skup zbira invencije i njene eksploatacije na tržištu. Invencija predstavlja proces koji obuhvata sve napore u cilju stvaranja novih ideja, kao i njihovo realizovanje u stvarnosti, dok eksploatacija invencije uključuje sve nivoe komercijalnog razvoja, primene i transfera invencije. (Von Oetinger, 2004, str. 36) Na ovom mestu dolazi do fokusa da se određena invencija usmeri ka specifičnim ciljevima, da se upotrebi radi daljeg istraživanja ili razvoja, odnosno da se konkretno primeni i ostvari rezultate koji su od značaja za buduće poslovanje organizacije. (Aldrige M.D. & Swamidass P. M., 1996, str. 12)

U skladu sa tim, inovacija je proces, od novog otkrića do krajnjeg proizvoda kao autputa iz tog procesa, odnosno inovaciju čine teoretska koncepcija, tehnička invencija i njena komercijalna eksploatacija. (Trott, Innovation Management & New Product Development, 1998, str. 12) Inovativni proizvod ili usluga se mora proizvesti profitabilno, pored toga što je distribuiran, prodat i odbranjen od konkurenta dobro vođenom i upravljanom organizacijom (Wickham, Strategic Entrepreneurship, 2001, str. 9)

Dakle, pod pojmom inovacije se podrazumeva skup aktivnosti koja od ideje, kao početnog koraka, preko invencije dovodi dokonkretnu primene u praksi. Ovaj proces zahteva multidisciplinarni i multidimenzionalan pristup koji uključuje veliki broj ljudi, bilo da se radi o inovativnosti proizvoda ili usluge, ili inovaciji na polju organizacije ili marketinga, odnosno načina plasiranja na tržištu. U uslovima kada se svaka promena posmatra kao mogućnost za uvođenje inovacije, dolazi do ostvarivanja uspešnih poslovnih rezultata, a posebno kada se koristi nastala promena, odnosno kada se pravovremeno reaguje na nametnuti izazov okruženja. (Drucker P. , Menadžment za budućnost, 1995, str. 299)

U najširem smislu, ideja inovacije obuhvata svaki novi način da se nešto radi tako da se stvara nova vrednost (Levi-Jakšić, Menadžment tehnologije i razvoja, 2006, str. 206). Treba naglasiti da inovacija nije samo vezana za tehničku sferu primene u proizvodnim procesima, već da se njena primena podrazumeva na širem polju privrede i društva. Inovacija je zamenila cenu kao najvažniji aspekt plasiranja proizvoda ili usluga na tržišti, kao izvor za sticanje konkurentske prednosti (Bomol, V. D. & Milošević, S. , 2006, str. 4)

2.2. Kategorizacija inovacija

Postoje razni vidovi klasifikacija inovacija, u skladu sa kriterijumom koji se uzima u razmatranje. Inovacije se mogu kategorisati na nekoliko načina: (Božić, 1996, str. 17)

- Inovacije mogu biti profesionalne ili amaterske, u odnosu na inovatora, odnosno da li se radi o profesionalnom timu za istraživanje i razvoj, ili je inovacija proizvod inovatora amatera. Inovacije najčešće nastaju kao rezultat organizovanih istraživanja, koje sprovode timovi stručnjaka za istraživanje i razvoj unutar kompanija, ali i pored njih postoje motivisane grupice eksperata u manjim kompanijama, kao i pojedinci u laboratorijama i naučnim institucijama, koji su usmereni na uvođenju inovativnosti. Npr. prvi PC a i mnogi drugi bitni pronalasci, koji su preokrenuli tehnološki razvoj, nastali su na neobičnim mestima.
- Razlikujemo preduzetničke i inovacije individualnih inovatora, s obzirom na mesto stvaranja, odnosno kao kriterijum se uzimaju inovacije stvorene u radnom odnosu
- Inovacije možemo podeliti po vrsti, na izume, odnosno inovacije koje se štite patentom prema važećim zakonima i propisima, kao “know how” inovacije (prev. znati kako) koje predstavljaju skup znanja i iskustva potrebnih za ostvarenje definisanog cilja

Kao što je već spomenuto, inovacije najčešće nastaju kao rezultat organizovanih istraživanja. Sa naučne tačke gledišta, istraživanja inovacija mogu biti usmerena na: (Božić, 1996, str. 18)

1. Inovacije fundamentalnih istraživanja

Inovacije fundamentalnih istraživanja predstavljaju izuzetno rizičan poduhvat, jer mogu dovesti do naučnih otkrića epohalnog karaktera, a mogu i propasti i ne doneti apsolutno nikakve rezultate, iako je u njih uložena velika količina kapitala i vremena. Predstavljaju osnovu primenjenih i razvojnih istraživanja, i stvaraju mogućnost "tehnoloških skokova" kada utiču na progresivan razvoj tehnologije putem izuma i revolucionarnih otkrića.

2. Inovacije primenjenih istraživanja

Inovacije primenjenih istraživanja se preduzimaju u situacijama kada su tačno određene potrebe i ciljevi, koji se trebaju unaprediti, usavršiti, inovirati. Kao rezultat inovacije primenjenih istraživanja najčešće nastaju novi materijali, postupci, tehnologije i slično. Za razliku od uspešno sprovedenih inovacija fundamentalnih istraživanja koje ukoliko dovedu do revolucionarnog otkrića, automatski postaju opšta svojina čovečanstva, inovacije primenjenih istraživanja to postaju vremenom, odnosno protekom zakonskog roka, u okviru koga ipak donose profit onima koji su ih finansirali, nacionalnim privredama ili snažnim korporacijama.

3. Inovacije razvojnih istraživanja

Inovacije razvojnih istraživanja su usko orijentisana istraživanja sa ciljem razvoja novih proizvoda, uređaja, tehnologija, materijala, poslovnih strategija i slično. Može se desiti da kao rezultat inovacija razvojnih istraživanja ostvari se krupan pomak u odnosu na postojeće stanje (npr. personalni računar). U tom slučaju mora se voditi računa o zaštiti od konkurencije, i u što kraćem mogućem roku, organizovati proizvodnju i plasman inovacije.

Inovacije po njihovom sadržaju možemo podeliti na: (Milisavljević, 1997, str. 14)

- Socijalne inovacije, koje daju svoj doprinos tržištu i kupcu sa aspekta društvene korisnosti. Obuhvataju tržišne inovacije, inovacije u oblasti upravljanja, političke (institucionalne) inovacije, kao i tehnološke inovacije.
- Socijalno-tehnološke inovacije su najkompleksniji i najskuplji vid inovacija, a izvori ovih inovacija mogu da budu kako tehničke, tako i društvene prirode, kao što je npr. pojava automobila.
- Čisto tehničke inovacije koje generišu nove društvene zahteve za drugim inovacijama

2.3. Ko su inovatori?

Jedna od osnovnih karakteristika uspešnih savremenih organizacija u današnjim uslovima poslovanja jeste konstantno praćenje inovacija u okruženju, u svim sferama ljudskih delatnosti. Na menadžmentu savremene organizacije je da prepozna, proceni trenutak i mesto za inovaciju, kao i da adekvatnim odabirom inovacija utiče na uspešno poslovanje organizacije. (Milanović & Pavićević, 1996)

Međutim, pod pojmom inovatora podrazumevamo ličnosti koje su zadužene na radu i razvoju same inovacije. To su pre svega izrazito kreativne osobe, koje pre svih mogu da predvide, prepoznaju i iskoriste određeni izazov iz okruženja, i da je pretvore u šansu za razvoj, napredak. Inovatore možemo razlikovati na osnovu nekoliko kriterijuma: (Slović, 2001, str. 23-25)

- po nivou profesionalnosti razlikujemo inovatore amatere, profesionalne inovatore, inovatore eksperte
- po nivou pripadnosti razlikujemo individualne inovatore, zaposlene inovatore, inovatore preduzetnike
- po nivou organizovanosti razlikujemo neorganizovane ili organizovane inovatore u udruženjima, naučnim institutima, fakultetima, nezavisnim klubovima i slično
- po ciljevima koje žele da postignu razlikujemo inovatore hobiste, profesionalne inovatore ili inovativne preduzetnike

U praksi, najčešće se susrećemo sa sledećim vrstama inovatora: (Rot, 2003, str. 13-15)

Inovatori- amateri su najbrojniji kao prirodno obdarene kreativne osobe, mada se često dešava da ne poseduju dovoljno kompetentno, stručno znanje da bi kvalitetno kompletirali inovacijska rešenja. Za njih je karakteristično da imaju dobru ideju kao polaznu osnovu, ali to često nije dovoljno, jer im je neophodna profesionalna pomoć da bi ideja se razvila u funkcionalnu ili komercijalno iskoristivu inovaciju, odnosno da bi se realizovala u ozbiljan inovativni projekat koji ostvaruje tržišne efekte.

Zaposleni inovatori stvaraju inovacije za potrebe svojih poslodavaca, često i u sklopu obavljanja svog redovnog posla. Bez obzira da li su nastale spontano ili kao deo radnog zadatka u vezi za delatnošću poslodavca, one su nastale u okviru radnog odnosa. Inovacije stvaraju na radnom mestu ili pružaju inovacijske usluge. Posebnu grupu zaposlenih inovatora čine profesionalni inovatori, odnosno inženjeri, tehničari, kvalifikovani radnici raznih struka, organizatori, menadžeri u drugi eksperti raznih struka, čiji je zadatak da rade na kreativnom pristupu pronalaženja rešenja u vezi svojih poslovnih aktivnosti. (Bryan, L. L. & Joyce, C. I., 2007, str. 111)

Pored grupe zaposlenih inovatora, među zaposlene inovatore svrstavamo eksperte inovatore, odnosno specijalistički usmerene, visoko kreativne osobe sa najvišim stepenom stručne osposobljenosti i iskustva. Razvijaju inovacije visoke kategorije uglavnom u institutima, laboratorijama, univerzitetu i sličnim naučnim institucijama, u okviru ekspertskih timova za rešavanje kompleksnih projekata. Često na osnovu njihovih inovacija drugi inovatori ili institucije dobijaju stručne savete ili inovacijske usluge. (Božić, 1996, str. 23)

2.4. Inovativne mogućnosti

Inovativne mogućnosti se nalaze u svetu oko nas, pa i u nama samima. Predstavljaju promene koje su se već dogodile negde, ili tek trebaju da se dogode. Inovacije se uglavnom koriste, odnosno nastaju usled neke promene, mada mogu i predstavljati i samu promenu, što je ređi slučaj u praksi.

Nemoguće je sistematizovati izvore inovacija, jer predstavljaju izuzetno široku i kompleksnu oblast. Jedina zajednička crta svih njih je da postoji u suštini inovativni napor sa tendencijom ka efektivnoj i efikasnoj promeni. Uvek se poalzi od ideje, koju je neophodno identifikovati i dalje razvijati, sve do njene realizacije u praksi. Svojim doprinosom inovacije pobuđuju uvek veliku znatiželju i pažnju društva i nameću realan proces promena kojima sredina treba da se prilagodi, da li prihvatanjem ili odupiranjem.

Međutim, najvažniji izvori novih ideja nalaze se na osnovu analize zahteva i preferencija potrošača, zatim u kompanijama, na unapređenju već postojećih rešenja, u

procesima istraživanja i razvoja u nauci, u kanalima distribucije i slično. (Mešanović, M., Čebić, A. & Abadžić, A., 2015)

U teoriji, često postavljano pitanje je da li inovacije treba podvesti pod pojam naučne discipline, koja koristi mehanizme nauke u istraživanjima oblasti koja su nosioci promena? Da li inovacije predstavljaju praksu preduzetništva ili oblast preduzetničkih teorija? (Sachwald, 2014)

Kada govorimo o izvorima inovativnih mogućnosti, možemo ih podeliti na interne i eksterne izvore, s obzirom iz kog pravca se razvija potencijal za inovaciju. Postoji četiri interna izvora inovativnih mogućnosti. Te izvore možemo da svrstamo u neočekivane, nepodudarne, inovacije koje se javljaju kao potreba procesa i kao rezultat promena u strukturi privrede ili tržišta. (Drucker P. , 1996, str. 61)

1. Neočekivano kao inovativna mogućnost - uspeh, promašaj, spoljni događaj

Pod uticajem naglih promena krajem XX veka, savremena tržišta postaju visoko konkurentna, a promene u okviru njih intenzivne, radikalne i svakodnevne pojave koje zahtevaju neprestano prilagođavanje uslovima sredine. Savremeno okruženje, naime karakteriše kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i izraženo neprijateljstvo, što zahteva stvaranje fleksibilnih organizacija, gde se od menadžmenta očekuje prepoznavanje šansi i pretnji iz okruženja i prilagođavanje poslovanja njima. (Overholt, Flexible Organizations: Using Organizational Design as a Competitive Advantage, 1997, str. 22-32)

Upravo zbog toga, pojam neočekivanog kao internog izvora mogućnosti za inoviranje, predstavlja potencijal, naznaku, koju zaposleni uočavaju u svojoj delatnosti, organizaciji ili sektoru određenih funkcija. Intenzivno utiču na pokretanje promene u cilju stvaranja mogućnosti ostvarenja uspešnijeg poslovanja, bilo povećanjem učešća na tržištu većim angažovanjem potencijala ili efikasnosti i efektivnosti sistema organizacije. (Adižes, 2000) Neočekivanost kao inovativna mogućnost može se manifestovati kao neočekivani uspeh, neočekivani promašaj ili neočekivani spoljni događaj. (Björk, J. & Magnusson, M. , 2009, str. 663)

- Neočekivani uspeh predstavlja najveću mogućnost kao izvor za uspešnu inovaciju, jer otvara nove poglede, pristupe, potencijale i podsticaje za razvoj novih ideja. Međutim,

na žalost, menadžment često negira u praksi neočekivan uspeh kao relevantnu inovativnu mogućnost.

- Neočekivani promašaj se vezuje za određeni poslovni neuspeh koga prati niz neprijatnosti. U ljudskoj prirodi je karakteristično nepriznavanje, bežanje, nesuočavanje sa greškom, porazom što onemogućava njen preokret u inovativnu mogućnost. (Drucker P. , 1996, str. 63)
- Neočekivani spoljni događaj se odnosi na promene u okruženju. Promene su neophodne jer podstiču poboljšanje efikasnosti, efektivnosti, konkurentnosti, tehnološkog razvoja i slično. Promene ne moraju nužno da budu neplanirane ili nametnute, već mogu da predstavljaju rezultat izbora menadžmenta i nastojanja da preduprede događaje, za koje postoji realno očekivanje da će se desiti. Efektivno planiranje i upravljanje organizacionim promenama predstavlja izazov za menadžment savremene organizacije, za koje je potrebno određeno znanje i iskustvo, kao neophodan uslov. (Abrahamson, 2003)

2. Nepodudarnosti kao inovativna mogućnost

Nepodudarnosti kao inovativna mogućnost predstavlja neslaganje, nepotvrđivanje, odstupanje između pojava kao što je događaj, očekivanja, preferencije, potreba, zahtevi, proizvodni proces, tehnologija, proizvod/usluga kao i tržišni uslovi. Od krucijalnog značaja je da se nepodudarnost uoči na samom početku, dok je još u nagoveštaju, da bi se iskoristila kao inovativna mogućnost. Elementi između kojih postoji svojstvo nepodudarnosti nisu lako uočljivi, transparentni, odnosno ne nalaze se u izveštajima ili u statističkim podacima određene organizacije, već u procesu prepoznavanja "kvaliteta" reakcije na njih. (Drucker P. , 1996, str. 75)

Nepodudarnosti kao inovativna mogućnost može se svesti na nepodudarnost između ekonomskih realnosti, zatim na nepodudarnost između realnosti i pretpostavke o njoj, nepodudarnost između opaženih i stvarnih vrednosti i očekivanja klijenata, kao i nepodudarnost u okviru ritma i logike posla. (Zjalić, 2007, str. 179)

3. Inovacija zasnovana na potrebi procesa

Inovacija zasnovana na potrebi procesa, nametnuta je samom potrebom za njenim prepoznavanjem, uvođenjem, implementiranjem radi stvaranja promene i unapređenja poslovanja. Razni su uzroci koji uslovljavaju potrebu za ovim vrstama inovacija, ali oni uglavnom kao polaznu tačku uzimaju konkretna znanja u organizaciji i potrebna znanja koje tehnološki proces zahteva radi usavršavanja.

Inovacije zasnovane na potrebama procesa da bi bile uspešne zahtevaju da je proces samodovoljan, da postoji jedna "slaba" ili "nedostajuća" karika, da se jasno definiše i odredi cilj, sa jasno utvrđenom mogućnošću i specifikacijom traženog rešenja, kao i da postoji rašireno i opšteprihvaćeno shvatanje da "može postojati i bolji način", odnosno visok stepen prijemčivosti za traženje odgovarajućeg rešenja. (Drucker P. , 1996, str. 93-94) Inovacije zasnovane na potrebi procesa najbolje rezultate daju u uslovima visokog nivoa organizovanosti, gde se inicijativa i motivacija vrednuju, gde se podstiče promena u koje se ulazi sistemski i planski, i koja se posmatra kao stalan, kontinuiran proces sastavljen od sitnih poboljšanja.

4. Promene u strukturi privrede ili tržišta

Ukoliko se privredne i tržišne strukture u dužem vremenskom periodu ne menjaju, dolazi do njihove stagnacije i propadanja. Iako, na prvi pogled deluju kao sistemi koji čvrsti, konzistentni, stabilni, unapred postavljeni i dati kao noseći deo usvojenog reda odnosa, procesa, struktura, i oni podležu promenama zbog interakcije sa okruženjem u kome se nalaze. (Drucker P. , 1996, str. 97-98)

Privredne i tržišne strukture su krte, i često se dešava da ih mala promena uzdrma. Da bi se održale kao stabilne, neophodno je priznati sposobnost struktura da podstiču promene, a ne da im se suprotstavljaju, što vodi ka destrukciji. Promene u strukturi privrede i tržišta predstavljaju pravu inovativnu mogućnost, šansu za preduzetništvo kao glavnog nosioca inovacija.

Veliki broj promena, nepredvidivih, kompleksnih i dramatičnih, i u lokalnom i u međunarodnom okruženju proizvodi nove trendove u razmišljanju, nove pristupe poslovnog upravljanja. Okruženje predstavlja skup socijalnih, kulturnih, ekonomskih, političkih i

tehnoloških elemenata. Glavna karakteristika savremenog okruženja je globalizacija, na ekonomskom, političkom i kulturnom nivou. Prilikom analize uticaja okruženja na poslovanje savremene organizacije u obzir se uzimaju opšte i specifično okruženje.

Opšte okruženje predstavlja opšti okvir savremenog poslovanja i ne utiče direktno, već posrednim putem. Opšte okruženje podrazumeva makro okruženje, odnosno opštu ekonomsku i tehnološku razvijenost jedne zemlje, demokratske principe, kao i nacionalnu kulturu, čije poznavanje je od posebne važnosti za poslovanje multinacionalnih kompanija. Za utvrđivanje opšteg okruženja, uzimaju se makroekonomski pokazatelji jedne zemlje, kao što su inflacija, opšti nivo kamatnih stopa, BDP, devizni kurs, spoljnotrgovinski bilans. Specifično okruženje ima direktan i dominantan uticaj na poslovanje savremenih organizacija. Specifično okruženje podrazumeva aktivnosti najbitnijih stejkholdera organizacije, kojima neposredno utiču na njen uspeh, efikasnost i efektivnost. Pod tim podrazumevamo ponašanje i aktivnosti akcionara, potrošača, konkurencije, dobavljača, zaposlenih i slično. Veliki uticaj dolazi i od uslova koji su vezani za određenu privrednu granu, kojim se dominantno određuje pristup tržištu, izbor strategije kao i način organizacije aktivnosti. Eksterni faktori, koji dolaze iz okruženja i utiču na inovativne mogućnosti svode se na demografska kretanja, odnosno promene u strukturi stanovništva, kao i nova saznanja, bilo da su naučne ili nenaučne prirode. (Dymsza, 1984, str. 27-29)

1. Demografska struktura i kretanja

Demografska struktura i kretanja predstavljaju jasne promene sa predvidivim posledicama, jer se odnose na promene kod stanovništva, po pitanju njegove starosne strukture, sastava, obima, zaposlenosti, obrazovnog statusa i dohotka. Ovakve promene u velikoj meri utiču na ponašanje tržišta, kako u trenutku njihovog odvijanja, tako i u budućnosti. Demografska struktura i kretanja imaju dvosmeran uticaj na tržište, jer sa jedne strane direktno utiču na strukturu potrošnje, dok sa druge utiču na raspoloživost radnih mesta. Predstavljaju neophodan uslov koji nosi inovativnu mogućnost, jer podstiče nova znanja, ideje i domete društvene produktivnosti. (Drucker P. , 1996, str. 117)

2. Novo znanje

Prva asocijacija na inovaciju je novina u znanju. Predstavlja najčešće nosioca preduzetničke aktivnosti, kao njegov osnovni instrument. Može se napraviti diferencija inovativne mogućnosti zasnovane na novom znanju u odnosu na ostale sa aspekta vremenskog raspona, stopi slučajnosti i predvidivosti, kao i brojnim ostalim izazovima koji je neminovno prate. Upravljanje ovom inovativnom mogućnošću je izuzetno kompleksno i teško, jer za razliku od ostalih inovacija koje se zaničaju na promeni koja se već dogodila, na ovom mestu sama inovacija donosi promenu. Upravo zbog toga, ne može se predvideti reakcija i prijemčivost okoline na nju. "Niko ne može unapred da kaže da li će korisnik biti prijemčiv, ravnodušan ili aktivno otporan." (Drucker P. , 1996, str. 151)

2.5. Inovacioni modeli

Savremeni pristupi inovacijama zasnivaju se na organizaciji, strategiji i okruženju. Organizacija je povezana sa okruženjem, preko svoje strategije, odnosno njenih postavljenih ciljeva i koncepta poslovanja kojima odgovara na zahteve tržišta. Strateški pristup inovativnosti je neophodan radi usklađivanja mogućnosti i sposobnosti organizacije u skladu sa datim okolnostima. Imperativ poslovanja svake savremene organizacije je sticanje i održavanje konkurentske prednosti i ostvarenje dugoročne profitabilnosti, što podrazumeva implementaciju određenog modela inovacionog procesa u poslovanju. Postoji nekoliko različitih inovacionih modela, na osnovu organizacionih promena i strukture same organizacije. Razlikujemo linearno-sekvencijalni, simultani, fleksibilni i integrativni inovacioni model. (Cunha, M.P.& Gomes, J.F.S., 2003, str. 14)

1. Linearno - sekvencijalni inovacioni modeli

Linearno - sekvencijalni inovacioni model je zastupljen kao konvencionalan model procesa inovacije. Odlikuju ga sledeće karakteristike, koje istovremeno predstavljaju i njegove nedostatke: (Stošić, Menadžment inovacija kao osnov razvoja, 2003, str. 26-27)

- Inovacioni proces se definiše kroz faze, odnosno niz "serija stadijuma", koje su postavljene nezavisno jedna od druge, između kojih ne postoji odgovarajuća interakcija i povratna sprega

- Inovaciona aktivnost se najčešće poistovećuje sa sektorom za istraživanje i razvoj unutar organizacije
- Pod pojmom inovacije se podrazumevaju isključivo velika otkrića, koja za sobom povlače korenite promene, zbog čega kod ovog pristupa se negira značaj inkrementalnih inovacija
- Inovacije se posmatraju kao izolovane promene, a ne kao sastavni deo šireg sistema
- Postoje samo inovacije proizvoda/usluga ili inovacije proizvodnog procesa

"Linearni modeli ne predviđaju mogućnost da neka od faza može imati povratno dejstvo na prethodne faze, niti da inovacioni proces može obuhvatiti samo neke od identifikovanih faza (od fundamentalnih istraživanja za generisanje ideje, preko primenjenih i razvojnih istraživanja, do komercijalne primene). Time se linearni modeli udaljavaju od realnosti, jer se ne može prihvatiti da se uvek mora završiti kompletan ciklus inovacije da bi se, iznova, krenulo u naredni proces, od osnovnih istraživanja" (Stošić, 1999, str. 22)

2. Simultani inovacioni modeli

Simultani inovacioni modeli su prilagođeni turbulentnom i dinamičnom okruženju za razliku od linearno - sekvencijalnih modela. Kod njih, kao i kod prethodnog inovacionog modela, inovacioni proces se bazira na faznom pristupu, ali uz prisustvo intreakcije, adaptibilnosti i ažurnosti reagovanja na pritisak tržišta, smanjenje životnog ciklusa proizvoda i snažnu i intenzivnu konkurenciju. Zbog toga, kod ovog modela su implementirani procesi koji utiču na planiranje, jednostavan pristup eliminisanjem nepotrebnih koraka, skraćivanjem vremena realizacije određene faze, motivacijom i nagrađivanjem zaposlenih i slično. Kod ovog inovacionog modela, kao ključna, primarna faza uzima se predrazvojno planiranje proizvoda, tako da se racionalizacija procesa bazira na eliminaciji kašnjenja i grešaka upravo ovog segmenta inovacionog procesa. (Levi-Jakšić, M., Marinković, S. & Obradović, J., 2005)

3. Fleksibilni inovacioni modeli

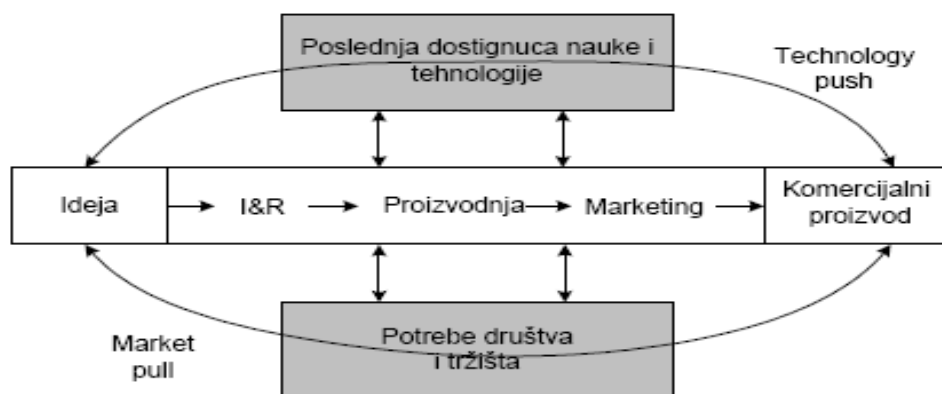
Fleksibilni inovacioni modeli su odgovor na brze promene i neizvesnost tržišta, koji nameću razvijanje sposobnosti adaptibilnosti i usvajanja promena, u uslovima turbulentnog okruženja. Fleksibilni inovacioni modeli predstavljaju pokretačku snagu kojom se može ostvariti i održati konkurentska prednost na tržištu. Kada je fleksibilnost inovacionog procesa

niska, troškovi modifikacije proizvoda su visoki i obrnuto. (Michie, J.& Sheehan, M., 2003, str. 125)

4. Integrativni inovacioni modeli

Integrativni inovacioni modeli se pojavljuju u teoriji organizacije sedamdesetih godina prošlog veka. Sa aspekta inovacionih procesa razvijaju se znatno kasnije. (Gadrey, J., Gallouj, F.& Weinstein, O. , 1995, str. 4) Njihova polazna osnova je predstavljena kao relacija strateškog menadžmenta inovacija i tehnologije, koje poslovne aktivnosti organizacije usklađuje sa okruženjem. Ovaj inovacioni model je najbolje predstavljen od strane autora Klajna (Kline) i Rozenberga (Rosenberg), kroz poznati model "lančane veze" (eng. *chain-link*), koji naglašava jedinstvenost inovacionog procesa i interakcije njegovih sastavnih delova, gde se insistira na značaju uspostavljanja efektivnih veza i povratnih sprega (Kline, S. J. & Rosenberg, N., 1986, str. 640)

Po integrativnom inovacionom modelu inovacija se posmatra kroz interakciju između mogućnosti (šansi), na strani tržišta, i znanja i sposobnosti, na strani organizacije. Savremeni integrativni modeli menadžmenta inovacija proizvoda uvažavaju činjenicu da je za razvoj novog proizvoda ili usluge, neophodna kompleksna aktivnost prikupljanja i korišćenja velikog broja informacija tehničke, finansijske, tržišne prirode. (Trott, 2005, str. 34) Na ovaj način formira se lanac inovacionog procesa, u kome je predstavljena ključna veza faza invencije, faze istraživanja i razvoja kao i faze marketinga. Zahteva se kontinualnost ovih povratnih sprega u svakom trenutku inovacionog procesa.



Slika 1. Interaktivni model inovacije (Trott, 2005, str. 34)

III INOVACIJE I PREDUZETNIŠTVO

3.1. Značaj preduzetništva u inovativnom procesu

Savremeno preduzetništvo posmatrano kao sociokulturni fenomen predstavlja skup razvoja ideja, talenta, kapitala, znanja i rizika. Preduzetništvo zavisi od ljudskog kapitala, odnosno predstavlja mogućnost ostvarenja ljudskih sposobnosti u ekonomskoj sferi (Šehović, 2014, str. 155).

U relevantnoj literaturi ukazuje se na neophodnost inovativnog pristupa poslovanju kao krucijalnom elementu preduzetništva. Inovacije i kreacije su suštinski deo menadžmenta, preduzetništva i preduzetničkih aktivnosti (Wickham, 2001, str. 7) Jedno od najznačajnijih istraživanja u ovoj oblasti sproveo je Džozef Šumpeter (Joseph Schumpeter), na osnovu kojeg je uspostavljena osnovna relacija inovacije, kreacije i preduzetništva. Ovim putem je se pružila osnova za sagledavanje inovacija kao neophodnog i često presudnog faktora za razvoj i uspeh preduzetništva. (Schumpeter J. , 1982, str. 95)

Pored individualnih sposobnosti i početne poslovne ideje, da li će preduzetništvo biti uspešno ili ne, zavisi od njegovog okruženja, društvenog i tržišnog, kao i od same organizacije poslovnih aktivnosti. Ukoliko okruženje u kome se razvija preduzetnička ideja, motiviše i podržava kreativan pristup poslovanju, mogućnost ostvarenja efikasnog i efektivnog poslovanja na duži rok, znatno se povećavaju.

Kada govorimo o preduzetništvu u savremenim uslovima poslovanja, prvenstveno mislimo na: (Bešić, C. & Đorđević, D., 2009, str. 101-110)

- Individualno, eksterno preduzetništvo je predstavljeno u jednoj osobi, koja je istovremeno vlasnik, menadžer i nosilac rizika ili preduzetničkoj grupi (eng. *entrepreneurship*). Individualno preduzetništvo se odvija na tržištu malih i srednjih preduzeća.
- Korporativno, interno preduzetništvo je predstavljeno kao nove poslovne jedinice u okviru velikih korporacija. Posluje na tržištu sa ograničenom konkurencijom i podelom svojinskih, upravljačkih i rizičnih funkcija (eng. *interpreneusrhip*). Korporativno preduzetništvo je od velikog značaja zato što utiče i na progresivan razvoj individualnog preduzetništva, putem kooperantskih jedinica.

Preduzetnička analitika u savremenom okruženju dobija sve više na značaju u sistematičnom formiranju novih internih poslovnih jedinica. Može da se organizuje u formi analitičke kreativne službe, koja je zadužena za odgovore na razne izazove iz okruženja putem novih, inovativnih rešenja. Predstavlja sredstvo za identifikaciju kreativnih preduzetničkih odluka, odnosno odlučuje da li je optimalnije održati postojeći model transformacije organizacije ili preduzeti novi preduzetnički poduhvat. Preduzetnička analitika proučava modele transformacije organizacije koji su projektovani da integrišu tokove informacija unutar same organizacije, posmatraju i ocenjuju predhodno identifikovane problematične oblasti poslovanja sa ciljem njihovog pretvaranja u šansu, odnosno potencijalnu mogućnost za unapređenje poslovanja (Arend, 1999)

3.2. Inovacije zasnovane na znanju

Kao što je već spomenuto, Džozef Šumpeter je pojam inovacije povezao sa pojmom preduzetništva. U svom radu, naglasio je inovativnost kao najarakterističniju i najključniju odliku uspešnog preduzetničkog poduhvata. Preduzetnik je pokretač promena i razvoja, kao nosilac inovacija. (Schumpeter J. A., 1989, str. 32) Preduzetnik ne mora biti inovator, ali ključno je njegovo opredeljenje pristupa uvođenja inovativnosti u poslovanje, radi sticanja i održavanja konkurentske pozicije na tržištu, smanjenjem rizika i uticajem na kupovnu moć potrošača, što mu omogućava i da optimalno iskoristi svoje ekonomske potencijale.

Kao i većina relevantnih ekonomskih stručnjaka, Druker podržava i dalje razvija Šumpeterovo viđenje inovativnog preduzetnika, tako što ga vezuje i uz pojam menadžera. Po Drukeru, i menadžeri i preduzetnici treba da poseduju određenu sklonost, znanje, veštinu i sposobnost za kreativno-inovativni pristup poslovanju. Najvažnije karakteristike takvog menadžmenta, odnosno preduzetništva po ovom autoru su sledeće: (Drucker P. , 1996, str. 55)

- Menadžer/preduzetnik mora da poseduje svest o ulozi i značaju kreativno-inovativnog pristupa poslovnim aktivnostima, posebno u uslovima savremenog okruženja
- Menadžer/preduzetnik mora da poseduje sposobnost za prepoznavanje, motivaciju i podsticaj kreativnih ljudi i inovatora u organizaciji ili bližem okruženju
- Menadžer/preduzetnik mora da poseduje spremnost obezbeđivanja permanentnog, kontinuiranog obrazovanja, obuke i usavršavanja svih zaposlenih u organizaciji
- Menadžer/preduzetnik mora da poseduje sposobnost delovanja u smeru stvaranja što povoljnije organizacione klime u korist razvoja kreativno-inovativne aktivnosti

- Menadžer/preduzetnik mora da poseduje sposobnost pravednog sagledavanja rezultata kreativno-inovativne aktivnosti u granicama svojih prava i odgovornosti
- Menadžer/preduzetnik mora da poseduje sposobnost odabira pravog trenutka za primenu inovacija
- Menadžer/preduzetnik mora da poseduje sposobnost sistematskog praćenja svetskih inovativnih tokova
- Menadžer/preduzetnik mora neprestano da teži ostvarivanju ciljeva kreativno-inovativne delatnosti unutar organizacije

3.3. Kreativnost i inovacije

U svakodnevnom govoru, između pojmova kreativnosti i inovacije često stoji znak jednakosti. Međutim, u užem smislu ova dva pojma se diferenciraju jedan od drugog. Kreativnost predstavlja stvaranje novih ideja, nezavisno od njihove eventualne realizacije, dok inovacija podrazumeva transformaciju tih ideja u proizvode ili usluge, koji proizvode određene tržišne efekte. Kreativnost je polazna tačka za inovacije, koje su rezultat primenjene kreativnosti. Kreativnost može postojati bez inovacije, dok suprotno nije moguće. (Goldenberg, J.& Mazursky, D. , 2002) Inovacija predstavlja kontinuirano poboljšanje proizvoda, usluga i procesa unutar organizacije. Inovativnost podrazumeva racionalnost i optimizaciju poslovnih procesa kao faktore povećanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja.

Proces nastanka inovacija čine identifikacija i definisanje problema, generalisanje mogućih rešenja, odnosno inkubacija, otkrivanje najboljeg rešenja, odnosno iluminacija, kao i njihova verifikacija i implementacija (Kottler, 1995, str. 33).

Identifikacija i definisanje problema, odnosno izazova kao prvi korak inovacionog procesa, predstavlja ključni segment nastanka inovacija. Uglavnom, zajedno sa problemom, pojavljuje se i mogućnost za njegovo rešenje, i upravo iz tog razloga, na ovom mestu zahteva se visoka usredsređenost i sistematsko, analitičko sagledavanje datog činjeničnog stanja. Često se uzimaju u obzir i formulisani ciljevi koji se žele postići inovacijom, što omogućava da se realno sagledaju prednosti i nedostaci, odnosno pretnje, šanse ili mogućnosti za razvoj novog rešenja. Svrha postavljanja pitanja i istraživanja problema, odnosno njegove okoline, jeste u tome da se dođe do što više relevantnih informacija. (Kelley, T. & Littman, J. , 2006)

IV INOVACIJA KAO SREDSTVO ZA JAČANJE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

Konkurentska prednost je osnov uspešnog poslovanja svake savremene kompanije, pa samim tim i njeno stvaranje i održavanje predstavlja fokus efektivnog i efikasnog razvoja kompanija. Postizanje, održavanje i unapređivanje konkurentskih prednosti kompanija predstavlja *conditio sine qua non* savremenog poslovanja. Konkurentsku prednost (eng. *Competitive Advantage*) možemo definisati kao funkciju efikasnijeg pružanja slične vrednosti kupcima od konkurenata (niža cena) ili obavljanje aktivnosti uz sličan trošak ali na jedinstvene načine koji stvaraju veću vrednost za kupca od konkurenata (diferencijacija). (Hindl, 2006, str. 97) Inovacije u uslovima savremenog poslovanja, postaju ključni faktor ubrzanog ekonomskog rasta i razvoja, povećanjem obima proizvodnje koje prati smanjenje ukupnih troškova i kvaliteta proizvoda.

4.1. Ulaganja u nove tehnologije

Savremene uslove poslovanja karakteriše progresivan tehnološki razvoj, povećanjem tehnološke efikasnosti. Upravo zbog toga, najveći deo ostvarenog profita organizacije ulažu u nove tehnologije i opremu, radi unapređenja proizvodnog procesa, proizvoda ili njegovog plasiranja na tržište. Na položaj organizacije na tržištu utiču brojni faktori ekonomsko-proizvodne, tehničko- tehnološke i organizacione prirode. Prema tome, da bi moglo da se govori o razvoju i napredovanju organizacije neophodno je preduzeti određene korake, kao što su otklanjanje uzroka neefikasnosti, tehničke, tehnološke i organizacione zaostalosti, kao i implementiranje strategije koja teži efikasnijem i efektivnijem poslovanju.

Zbog sticanja i očuvanja konkurentne pozicije na tržištu, organizacije su dužne da stalno prate dostignuća u nauci, tehnici i tehnologiji, što dovodi do promena u njihovoj organizaciji. (Levi-Jakšić, 2006) Druker je još sedamdesetih godina prošlog veka skrenuo pažnju "da je preduzeće koje nije u stanju da izbací inovaciju kada to zahtevaju okolnosti, osuđeno na izumiranje, a njegovo rukovodstvo nedoraslo svom zadatku". (Drucker P. , 1996, str. 5)

U savremenoj privrednoj situaciji veoma je teško obezbediti kontinualnu, ekonomičnu i količinski značajnu i kvalitetnu proizvodnju, koju zahteva inovativan pristup poslovanju u potpunosti. Međutim, sama inovacija ne garantuje uspeh na tržištu. Stopa neuspeha novih proizvoda na globalnom tržištu, u zavisnosti od privredne grane, kreće se od 30 do 80%.

(Levi-Jakšić, M., Marinković, S. & Obradović, J. , 2005) Utvrđeno je da neuspeh inovacije na tržištu najviše zavisi od same organizacije, a ne toliko od okruženja.

Da bi savremena organizacija postigla i održala konkurentski položaj na tržištu, neophodno je da radi na unapređenju menadžmenta, poboljšnju kvaliteta i svojstava postojećih proizvoda /usluga, kao i da se bavi uvođenjem novih proizvoda /usluga, jačanjem inovativnosti i funkcije marketinga. (Levi-Jakšić, 2001)

4.2. Uloga potrošača u procesu inovacije

Glavna dimenzija uspešnog poslovanja u savremenim tržišnim uslovima je zadovoljenje zahteva i preferencija potrošača, odnosno glavni fokus proizvodnog procesa zasniva se na brzini plasiranja proizvoda/usluge na tržište, kao i njegovog kvaliteta. Na ovom mestu postavljaju se važna pitanja: Da li postoji stvarna potreba za proizvodom i/ili uslugom i da li je ona već prepoznata? Da li je potrošač spreman da izmeni svoje navike, i na koji način ga obrazovati o inovativnosti proizvoda/usluge?

Jedan od veoma čestih načina razvoja i usvajanja ideja o inovacijama koje bi ispunile očekivanja potrošača, predstavlja učenje kroz upotrebu postojećih proizvoda. Potrošač, pre svega treba da ima pouzdane informacije o proizvodu koji mu se nudi na tržištu, da bi kroz povratne informacije i sugestije o ponuđenom proizvodu, postao partner u procesu razvoja inovacije. Na taj način, potrošač kao vodeći korisnik, učestvuje u procesu razvoja i prvi prihvata nov proizvod, koji je u skladu sa njegovim specifičnim potrebama i željama (Mešanović, M., Ćebić, A.& Abadžić, A., 2015).

Organizacijama ovakav vid saradnje sa potrošačima izuzetno odgovara, jer ih upućuje u pravcu razvoja i unapređenja proizvoda/usluge, čijim plasiranjem na tržište ispunjava očekivanja potrošača, i samim tim ostvaruje efikasno i efektivno poslovanje. Sa druge strane, i potrošači su motivisani za ovaj vid saradnje sa proizvođačem jer očekuju određene prednosti i beneficije. (Kostić-Nikolić, S.& Pavlović, V., 2006, str. 3)

4.3. Inovacija kao sredstvo konkurentnosti

U savremenim uslovima poslovanja do izražaja dolazi ekonomija znanja, odnosno informacije i tehnologije koje savremenim organizacijama pružaju mogućnost uspešnog poslovanja i povećanja produktivnosti. Nametnut je novi način razmišljanja o organizaciji rada i poslovanja, odnosno modela dizajniranja same organizacije kao i šira povezanost sa ostalim segmentima privrede. Sa fokusa na krajnji proizvod organizacije su usmerile svoju zainteresovanost na izgradnju tehnološke kompetentnosti, kao kritičnog faktora uspeha u savremenim tržišnim uslovima poslovanja. (Dixon, 2011)

Današnja tehnologija podstiče ekonomsku saradnju. Razvojem sopstvenih kompetentnosti preduzeće dobija mogućnost da se uključi u okruženje kroz poslovne mreže i alijanse, što mu omogućava bolju raspodelu resursa i razmenu znanja i informacija u okviru interorganizacione strukture poslovanja. (Petković, M. & Aleksić Mirić, A., 2011, str. 580) Mrežna povezivanja među savremenim organizacijama orijentisanih na zajedničku saradnju, koordinaciju i interese, mnogo lakše obezbeđuju konkurentsku poziciju na tržištu. Moć i odgovornost u ovakvim mrežnim povezivanjima su horizontalno raspoređeni, i dolazi da razmene informacija, znanja, iskustva i veština kroz bolju ljudsku povezanost, kao npr. istraživača i inženjera sa dobavljačima, naučnim institutima i slično. (Herbert, 1984, str. 260) Stvara se nova, ravna organizaciona struktura koja omogućava razmenu stručnog kadra i povećan transfer znanja. (Radović, D., Gavrilović, I. & Topalović, M., 2012, str. 273)

Znanje kao resurs ima značajan uticaj na sve segmente privrede i društva, na nacionalnom i globalnom nivou. Danas, uloga znanja i upravljanje znanjem postaje sve veća i značajnija, postavljena kao ključno strategijsko pitanje svake savremene kompanije koja je usmerena ka uspešnom poslovanju i ostvarivanju dobiti. Pozicioniranje uloge znanja smatra se najvažnijim intelektualnim vlasništvom, kao središnja funkcija savremene kompanije, koja obezbeđuje konkurentsku prednost na tržištu. (Porter, 1986, str. 13)

Koncept inovacije koji je bio primenjivan tokom XX veka, odnosno koncept zatvorene inovacije, podrazumevao je da je dovoljno u okviru organizacije osnovati sektor koji se bavi istraživanjem i razvojem. Da bi se uopšte govorilo o investiranju u razvoj, bilo je potrebno da se prethodne inovacije pokažu kao isplative, da donose profit. Dešavalo se i da su neke inovacije mogle da se patentiraju, ali su se čekali odgovarajući zahtevi i mogućnosti tržišta.

Međutim, model zatvorene inovacije počeo je da se menja devedesetih godina prošlog veka u skladu sa samim promenama na tržištu koje su uslovile povećanje mobilnosti obrazovanog kadra, porastom netipičnih zaposlenja, porastom spoljne zainteresovanosti za neiskorišćenim tehnologijama i povećanjem ulagačkog kapitala (Palner, 1987, str. 117).

Danas, tradicionalni, zatvoreni inovativni pristup je prevaziđen i zamenjen otvorenim modelom inovacija, koje predstavlja najpouzdaniji izvor sticanja konkurentske prednosti. Velike, razvijene organizacije objedinjuju sektor za istraživanje i razvoj sa ostalim segmentima, a posebno se naglašava značaj savremene tehnologije. Velika preduzeća najčešće licenciraju inovacije, koje mala preduzeća mogu da koriste kao patent, što doprinosi uspešnom poslovanju i jednih i drugih.

V INOVATIVNI MENADŽMENT

5.1. Inovativni menadžment u preduzećima visokih tehnologija

Inovativni menadžment je sastavni deo organizacije koja u svojoj strategiji, organizacionoj strukturi, tehnološkoj i kadrovskoj organizaciji, sadrži pristup ka inovacijama i promenama. (Afuah, Innovation Management, 1998, str. 11) Da bi opstale i dalje unapređivale svoje poslovanje, odnosno radi sticanja i održavanja konkurentske pozicije na tržištu, ove organizacije su implementirale inovativni pristup svojih poslovnih aktivnosti, odnosno razvile adaptibilnost i fleksibilnost.

Inovativni menadžment ostvaruju preduzeća u oblastima visokih tehnologija, koje zahtevaju radikalne promene u savremenim uslovima tržišta, rade na primeni nauke i razvoja primenjenih istraživanja okrenutih inovativnim proizvodima. Tipične grane visokih tehnologija, gde je neophodan ovakav pristup radi efikasnog i efektivnog poslovanja su, između ostalih i biotehnologija, farmaceutska industrija i oblasti razvoja kompjuterskih programa, softvera. Da bi se ostvarilo uspešno poslovanje inovativnog menadžmenta, smatra se da su ključni faktori vezani za njegove specifične kompetentnosti, kao što su: (Ettlie, 2000, str. 27-32)

- Inovacije i inovativne kompetentnosti
- Oslonac na ljudski kapital i ideje
- Organizacioni faktori koji podstiču adaptibilnost i fleksibilnost
- Strateški balans između efikasnosti, efektivnosti i inovativnosti
- Visok stepen strateške i tehnološke integrisanosti
- Globalizacija

5.2. Inovativna organizaciona struktura

Jedna od osnovnih karakteristika uspešnih savremenih organizacija u današnjim uslovima poslovanja je konstantno praćenje inovacija u okruženju, u svim sferama ljudskih delatnosti i adekvatnim odabirom onih koje bi transferom rezultirale inovativnošću. Na menadžmentu organizacije je da prepozna, proceni trenutak i mesto za inovaciju. Primene, fleksibilnost, kvalitet, stalne inovacije i revolucija u razvoju i poslovanje jedne organizacije predstavljaju njene glavne karakteristike u novom okruženju.

Ono što je zajedničko svim inovativnim organizacijama je svakako implementacija inovativne strategije u organizacionoj strukturi. Inovativna strategija podstiče fleksibilnu organizaciju. (Overholt, 1997) Kao polaznu osnovu uzima stalno, kontinuirano unapređenje, odnosno neprekidan niz odgovora na promene iz savremenog okruženja, gde postojeći proizvodi i usluge, tržišta i distribicioni kanali, tehnologije i procesi moraju stalno da se razvijaju i usavršavaju. Inovativna strategija kao svoju maksimu uzima "novo i drugačije", za razliku od tradicionalne, poslovne koje se opredeljuje za "bolje i više". (Afuah, 2009, str. 33)

Inovativnu organizaciju treba oblikovati kao celokupno poslovanje, a ne samo kao posebnu funkciju unutar organizacije. (Reich, 2002) Inovativna organizacija objedinjuje sve tradicionalne funkcionalne veštine u jedinstven proces unapređenja i inovativnosti, kao što su istraživanje, razvoj, proizvodnja, marketinške funkcije i slično.

Inovativne organizacije imaju specifičnu organizacionu strukturu. Inovativni model organizacione strukture je kreiran i implementiran radi postizanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja kroz neprestano inoviranje, razvoj novih poslova, novih proizvoda ili usluga. (O'Reilly, C.A. & Tushman, M. , 2004, str. 77) Inovacije koje podržava inovativni model organizacione strukture mogu da budu autonomne, odnosno mogu se izvoditi nezavisno od ostalih, ili sistemske koje su uspešne jedino ukoliko su koordinisane sa povezanim i komplementarnim inovacijama.

Da bi bile uspešne u procesu stalnih promena, inovativne organizacije treba da imaju menadžere koji su prvenstveno "transformacioni lideri" odnosno da imaju sposobnost da kreiraju viziju, misiju, ciljeve, politiku, strategiju i da ih uspešno implementiraju u samu organizaciju. (Peters, T.J., & Waterman, R. H., 1984, str. 54)

Neophodnost liderskog upravljanja leži u dinamičkom razvoju savremenog tržišnog okruženja, pa i društva u celini, koji se odvijaju neverovatnom brzinom sa sve dramatičnijim efektima na rezultate poslovanja. Upravo zbog toga, liderstvo i prilagođavanje promenama postali su sinonimi. Menadžment je povezan sa efikasnošću, a liderstvo sa efektivnošću i promenama (Nanus, 1992, str. 21)

Jednoglasno je stanovništvo u savremenoj teoriji i praksi koje ukazuje na to da lideri XXI veka, ispred kojih su postavljeni određeni zadaci, treba da neprekidno uče, odnosno da se permanentno usavršavaju da bi ispunili postavljene ciljeve organizacije na tržištu, kao i osećaj misije i svrshodnosti uspešnog poslovanja. Odabrali adekvatan transfer tehnologije,

pored osnovnih organizacionih priprema, zahteva i poznavanje različitih oblasti, od pravnih i zakonskih do tehničko-tehnoloških propisa. (Cook, 1998, str. 180)

Inovativnu organizaciju karakteriše visoko orijentisan timski rad, kao najpogodniji model organizacije "inovativnog poslovanja", kako se do sada u praksi pokazalo. (Sung, S. Y., & Choi, J. N., 2012, str. 7) Najbolji opis lidera je onaj koji je dao Dipri (DePree) "Prva dužnost lidera je da definiše situaciju. Poslednja je da kaže hvala." (DePree, 1990, str. 17)

5.3. Inovativne barijere

Inovacije mogu da izazovu otpor prilikom njihovog plasiranja i primene. Barijere, prepreke postoje kod svih inovacija, samo što su kod nekih veće. Širenje inovacija van granica preduzeća, odnosno države, nailazi kako na socijalne, političke, ekonomske, lične i kulturne barijere. (Milisavljević & Senić & Janošević, 1993)

U vremenu visokih tehnologija, medija i interneta, komunikacije imaju takođe bitnu ulogu, tako da na menadžmentu organizacije je da prihvati, ponekad i podstiče kreativne sukobe kao razlike u stilovima i mišljenjima, radi postizanja sinergijskog efekta. Inovativni menadžment se razlikuje od menadžmenta u tradicionalnim organizacijama prvenstveno zbog toga što je "koncentrisan" ka mogućnostima, a ne ka opasnostima. (Quinn, 1985, str. 73)

Inovacione barijere predstavljaju otpori koji se mogu javiti unutar same organizacije ili kod potrošača i korisnika usluga. Ponekad, dovode u pitanje opstanak same organizacije, ali i sa druge strane nestabilnost na tržištu povodom potražnje. (Gutierrez, 2014) Upravo zbog toga, otpori inovacijama nisu pitanja koja se olako rešavaju, već zahtevaju ozbiljan pristup i implementaciju strategije same organizacije kojom se oni mogu prevazići.

Postoji pet osnovnih inovacionih barijera koje su prisutne u organizacionim strukturama, koje se uglavnom vezuju za sledeće oblasti, kao što su iskustvo, delovanje, resursi, administracija i tržišni pristup. Prema tome razlikujemo: (Woodside, A. G. & Biemans, W. G., 2005, str. 384-385)

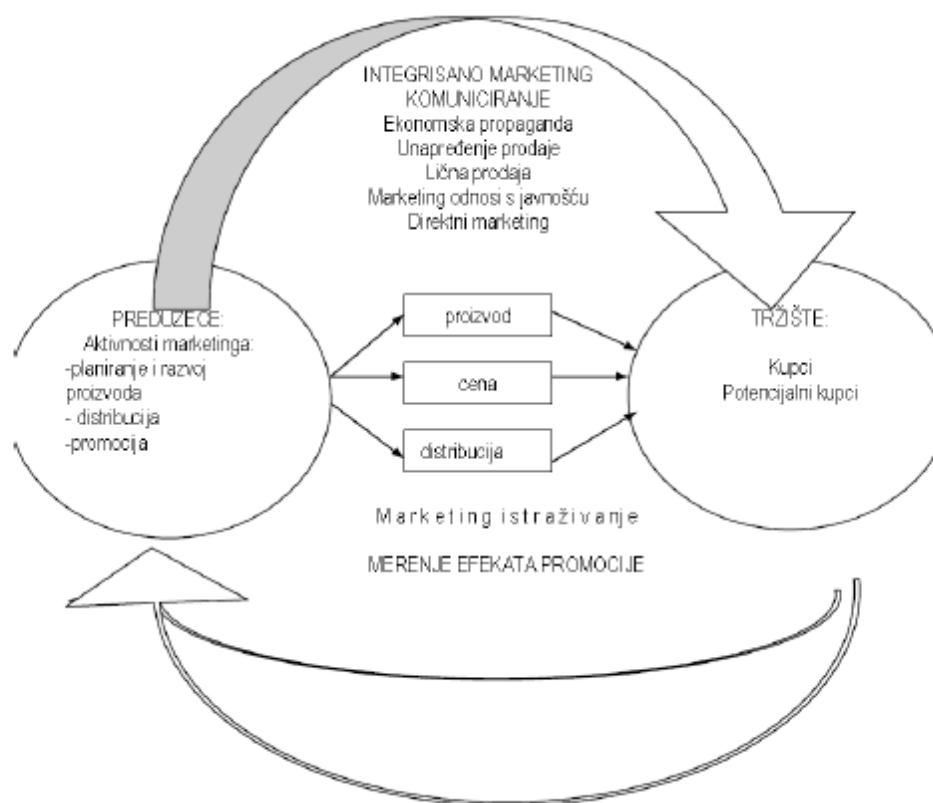
1. Tehnološke barijere, se javljaju uprkos prisutnoj visoko tehnološkoj sofisticiranosti proizvoda i usluga. Većina savremenih organizacija teži visokom stepenu tehnološke specijalizacije koju prati niska stopa tehnološke diverzifikacije.

2. Barijera delovanja se pojavljuje u sektoru istraživanja i razvoja, i to pre svega na polju ne samo promene dizajniranja proizvodnje, već i u samoj proizvodnji i obuci kadrova.
3. Resursna barijera, odnosi se na nedostatak neophodnih resursa da se inovacija realizuje, i predstavlja izuzetno destimulišuće sredstvo i kočnica razvoja.
4. Tržišne barijere mnogo češće se dešavaju na manjim tržištima, sa višestrukim uticajima na svim relacijama između proizvođača i potrošača.
5. Potrošačke barijere su najmoćnije po svom negativnom uticaju na inovacije, jer ukoliko potrošač oceni da određena inovacija ne ispunjava njegova očekivanja, neće je ni koristiti, što onemogućava tržišne efekte.

VI MARKETING I INOVACIJA

6.1. Uloga marketinga u kreiranju inovacija

U kreiranju ili difuziji inovacija, kao i njihovom daljem plasiranju na tržište, marketing savremene organizacije igra značajnu ulogu. Predstavlja sponu, vezu u odnosu organizacije i tržišta, gde posebnim metodama prikupljanja informacija o aktuelnim i budućim tržišnim kretanjima, prepoznaje tržišne impulse kao relevantne za razvoj uspešnog poslovanja. Marketing sektor je istovremeno zadužen i za komunikaciju putem elemenata marketing miksa (koncept 4P), koga čine skup elemenata kao što su proizvod, cena i direktna ili indirektna distribucija datih vrednosti na tržištu. (Milosavljević, 1998, str. 50)



Slika 2. Sistem marketing komuniciranja preduzeća sa tržištem (Salai, S., Hegediš, I. & Grubor, A., 2007, str. 55)

Osnovna uloga marketinga je da nastalu inovaciju unutar same organizacije promoviše na najuspešniji mogući način na tržištu, što je posebno specifično kod *technology push* inovacija. Smer komunikacije u ovom slučaju ide od organizacije ka tržištu. Sa druge strane, kod *market pull* inovacija, marketing deluje u pravcu od tržišta ka organizaciji, gde informacije prikupljene sa tržišta sistematizuje i prenosi do odgovarajućih službi unutar same organizacije, koje iznalaze rešenje i odgovore za preovladajuće tržišne trendove. (Atuahene-Gima, 1996, str. 95) Treba imati u vidu da je podela na *market pull* i *technology push* inovacije, isključivo uslovne prirode i da većina inovacija, obuhvata oba smera prikupljanja informacija, kao relevantnih u smislu daljeg razvoja i realizacije. Tako da ne možemo govoriti samo isključivo o marketing istraživanju ili marketing komunikacijama, već ih treba objediniti u jedinstvenu celinu u okviru funkcije marketinga. Marketing funkcija savremene organizacije predstavlja istovremeno i pokretača i promotera inovacija. (Manu, F. A. & Sriram, V., 1996, str. 83)

6.2. Savremene tendencije u razvoju marketinga

Marketing koncept je nastao kao odgovor na potrebe i želje kupaca. U XXI veku u skladu sa promenama na globalnom nivou, po pitanju segmentacije tržišta, zauzima se stav da se tradicionalni pristupi marketinga, posebno na polju inovacija, moraju prevazići. Sve više se javlja potreba za potpunijim, kohezivnim pristupom, koji se svodi na maksimu "oseti i reaguj", gde se misli pre svega na neminovne promene iz okruženja (Kotler, Ph.& Keller, K., 2006, str. 18-19).

Od poslednje decenije XX veka pa sve do danas, u marketing komuniciranju dominira trend - integralno marketing komuniciranje, nastao kao rezultat promena koje su karakteristične za evoluciju marketinga od masovnog do ciljnog, usled novoformiranih tržišnih uslova. (Salai, S., Hegediš, I.& Grubor, A., 2007, str. 4) Instrumenti marketing funkcije savremene organizacije usmerenih na postizanje ciljeva i uticaja na potrošače, klasifikovani od strane autora Mekarti (Mc Carthy) kao model 4 P: (eng. *product*), cena (eng. *price*), mesto (eng. *place*) i promocija (eng. *promotion*) se polako transformišu 4 C: rešenje za kupce (eng. *customer solution*), trošak kupca (eng. *customer cost*), pogodnost (eng. *convenience*) i komunikacija (eng. *communication*). (Liu, 2009, str. 114)

Autor Jović naglašava da promena logike savremenog tržišta usled globalizacije, dovodi do promena u paradigmi marketinga praveći razliku između transakcione (4 P model) i relacije osnove savremenog marketinga transakcione (4 C model). (Jović, 1998, str. 3-4)

Stav o neophodnosti promene marketing pristupa prilikom plasiranja inovacija, promenjen je i kod drugih autora. Tko npr. Vasiljev navodi da se suština i logika tradicionalnog marketinga zasnovanog na "masovnom" pristupu, svodila na zadovoljenje potreba što većeg broja "prosečnih" potrošača putem jedinstvenog, brendiranog proizvoda uz podršku masovnih medija. Međutim, logika novog marketing pristupa ogleda se u individualizmu, odnosno direktnom pristupu i interakciji, u usmerenom marketing naporu na pažljivo odabrane pojedince ili grupe kupaca kojima se "kreira i isporučuje nova, uvećana vrednost" (Vasiljev, 2005, str. 54)

Tradicionalni pristup marketing aktivnostima bazira se na posmatranju svakog instrumenta promocije, odnosno ekonomska propaganda, lična prodaja, unapređenje prodaje, ekonomski publicitet, odnosi sa javnošću i direktni marketing, se posmatraju kao odvojene funkcije marketinga. Ta odvojenost se primenjuje na planu njihovog planiranja i sprovođenja, sa različitim pogledima na tržište i kupce, i sa različitim ciljevima i zadacima. Međutim, stav savremenog marketing pristupa je koordinacija radi postizanja jedinstvenosti, integrisanosti i koherentnosti, kao direktna posledica razvoja tehnologije i proizvodnog procesa u savremenom okruženju. (Kotler, Ph.& Keller, K., 2006, str. 18-19)

6.3. Savremena marketing sredina

Savremeno tržišno okruženje je visoko promenljivo, dinamično i frekventno. Opstanak, rast i razvoj savremene organizacije je uslovljen stanjem i promenama na tržištu, u okviru svoje delatnosti. Da li će se neminovne promene posmatrati kao pretnja ili mogućnost, zavisi isključivo od same organizacije. Sa stanovništva marketinga organizacije, kontinuirano praćenje promena i trendova se svodi na njihovo delovanje na pojedine instrumente marketing miksa (proizvod, cenu, distribuciju i promociju), kako u sadašnjosti, tako i u budućnosti. Na osnovu prikupljenih podataka, utvrđuje se na kom mestu su nastale mogućnosti, odnosno gde se nalaze neispunjenje tržišne potrebe.

Marketing sredina savremenih organizacija obuhvata skup nekontrolisanih faktora koji mogu neposredno ili posredno da deluju na uočljiv način na rezultate poslovanja, kojima mora

da se prilagodi marketing miks. Odluke o marketing varijabilama u dinamičnoj, neizvesnoj i turbulentnoj sredini, zahtevaju agilnost i ažurnost reagovanja, u atmosferi konstantnih šansi i mogućnosti, odnosno ograničenja i opasnosti.

Kada govorimo o uticaju okruženja na organizacioni proces, treba imati u vidu delovanje kroz inpute i preko ostvarenih rezultata - outputa. Sredina sa svojim vrednostima, potrebama i ciljevima utiče na ulazne vrednosti, inpute, preko radne snage, ograničenim proizvodnim resursima, novim tehnologijama, političkim i zakonskim ograničenjima, socijalnim i kulturnim normama i slično. Izlazne vrednosti ili outputi, se plasiraju u sredinu, i njihovom realizacijom, konzumacijom i pozicijom na tržištu, utiču na poslovanje organizacije. Organizacija i sredina u kojoj posluje predstvljaju nerazdvojnu simbiozu, stalne interakcije.

Na osnovu detaljne analize okruženja, pristupa se implementaciji strategije organizacije, koja prema savremenom marketing konceptu, je podložna stalnim preispitivanjima, promenama i prilagođavanju tržišnim uslovima. Sa ove tačke gledišta, potrebno je uzeti u obzir dve vrste faktora: interna sredina, odnosno instrumenti marketing miksa i eksterna sredina, koja za razliku od prve ne može da se kontroliše (Kotler, 1986, str. 50). Prema marketing konceptu, svi elementi koji čine sredinu preduzeća smatraju se spoljnim faktorima poslovanja koji su za preduzeće objektivno dati i koji ne mogu samovoljno da se menjaju, već samo da se kontinuirano prate i analiziraju, sa ciljem prepoznavanja i predviđanja promena.

6.4. Nova uloga marketinga

Marketing koncept se posmatra kao organizacioni oblik, koji se bazira na osnovama tržišta, promena u okruženju, kao i poslovnim i proizvodnom snagama organizacije. Danas je prevaziđen komercijalno-proizvodni pristup poslovanju koji je bio usmeren na kvantitativnim aspektima prodaje i proizvodnje, i zamenjen kvalitativnim pristupom zbog rastućih želja, potreba i očekivanja savremenog potrošača. Savremeni pristup marketingu podrazumeva intezivnu komunikaciju sa okruženjem u kome organizacija posluje (mikro i makro okruženje)

Prihvatajući savremen marketing koncept, organizacija usvaja i novi način poslovanja, gde se razvoj svestrane saradnje i koordinacije svih aktera u poslovnom procesu, postavlja na

primarnu poziciju. Za uvođenje savremenog marketing koncepta, potreban je izvestan vremenski rok, znanje, veštine, iskustvo, napor, razumevanje, kao i stvaranje potrebne organizacione klime i kulture. (Metcalf, J. S. & Miles, I., 2012, str. 112)

Danas, pravi se razlika između poslovnog i društvenog marketing koncepta. Poslovni marketing koncept se vezuje za materijalna dobra, odnosno proizvode i usluge koji su namenjeni da bi se zadovoljila određena potreba čoveka ili organizacije, dok društveni marketing koncept je usmeren na rešavanje neekonomskih problema društva vezanih za kvalitet i bezbednost življenja. (Keller, 2009, str. 139-155) Društveni marketing koncept tumači se kao produbljivanje marketing koncepta u smislu uvažavanja društvenih konsekvenci marketing odluka i akcija, kao i proširenje marketing koncepta, odnosno primena marketing koncepta u neprofitnim organizacijama (Milosavljević, 1998, str. 59)

Savremeni marketing koncept svojim aktivnostima mora da doprinese rešavanju mnogih problema ekonomske, društvene i ekološke prirode, da bi se na osnovu identifikacije potreba, zahteva i očekivanja ciljnog tržišnog segmenta, zadovoljile preferencije bolje od sve intenzivnije konkurencije. Savremeni marketing koncept na taj način utiče na dobrobit potrošača i društva u celini.

VII INOVACIONE STRATEGIJE U PREDUZEĆU

7.1. Strategija preduzeća

Strategiju savremene organizacije možemo definisati kao projekciju koncepta poslovanja sa postavljenim ciljevima koje organizacija želi da ostvari na tržištu, u okviru svoje delatnosti. Predstavlja opis i plan ponašanja kojim savremena organizacija planira da postigne i održi konkurentsku prednost. Strategija treba da omogući relativnu, superiorniju poziciju u odnosu na konkurente, postojeće i potencijalne, na taj način što svoje prednosti upošljava i vremenom teži ka njihovom unapređenju. (Perlmutter, H. V. & Hinan, D. , 1984, str. 137)

Razvoj strategije je rezultat kontinuelnog korišćenja i interakcije tri osnovna elementa, odnosno područja delovanja, analize i sinteze. (Đuričin, D. & Janošević, S., 2007, str. 7) Prema tome na osnovu identifikacije elemenata strategije savremene organizacije utvrđuje se stanje na tržištu, koje se sastoji se od kupaca, konkurencije i tehnologije, i posmatra se sa socijalnog, političkog, ekonomskog, demografskog i naučnog aspekta. Zatim se obraća pažnja i na stejkholdere, sposobnosti savremene organizacije i njene kapacitete, koji su definisani projektima, resursima i organizacionom kulturom.

Inovativna strategija kao odlika savremene organizacije koja je u svoje poslovanje implementirala inovativan pristup, može biti usmerena na kupca, konkurenciju, tehnologiju, ka stejkholderima, projektima i resursima i organizacionoj kulturi. Neophodno je sve ove oblasti integrisati u jednu celinu da bi se ostavila konkurentska prednost na tržištu, odnosno potrebno je uvesti inovacije u sve segmente poslovanja. Šanse i pretnje se na tržištu, kao i želje stejkholdera 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. (Cassiman, B. & Veugelers, R., 2006, str. 69-71)

7.2. Strategija i inovacija

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. (Dodgson, M., Gann, D. M. & Salter, A., 2008, str. 63)

U literaturi postoji identifikacija četiri različita tipa strategija uvođenja novog proizvoda, odnosno usluge. Svaka od ova četiri pristupa zahteva različit prilaz, strukturu i strategiju za dostizanje postavljenih ciljeva (Tabela 1) (Jones, 2001)

Tabela 1. Prikaz strategija uvođenja novog proizvoda (Jones, 2001)

TIP	KARAKTERISTIKE	PRIMER
Ofanzivna	Inovativnost Intenzivno istraživanje Visok rizik Prave informacije	Pilkington - staklo Du Pont - teflon Polaroid - instant film Hoover - vakumski čistač
Defanzivna	Pratioci Inkrementalne inovacije Kvalitetni proizvodi Tržišna fokusiranost	Matsushita - VHS video IBM - kompjuteri WordPerfect - softveri Nissan - automobili
Imitativna	Niska cena proizvodnje Licencirana tehnologija Nema I&R Lokalna tržišta	Compaq - kompjuteri Molson - pivo Daewoo - automobili Samsung - mikrotalasne peći
Tradicionalna	Utvrđeno tržište Stalni zahtevi Sopstveno tržište Slabe tehnologije	Barbour - odeća Aga - tiganji Zippo - upaljači Mont Blanc - olovke

7.3. Vrste inovativnih strategija

7.3.1. Strategija lanca vrednosti

Proučavanje lanca vrednosti sagledava se kroz niz aktivnosti koje se preduzimaju radi stvaranja vrednosti. Ukoliko stvaranje vrednosti namenjene kupcima, odnosno iznosa koji su kupci spremni da odvoje za određeni proizvod ili uslugu, premašuje troškove proizvodnje stvara se dodatna vrednost za organizaciju kao ključni faktor konkurentske pozicije na tržištu. Lanac vrednosti je koristan za savremenu organizaciju ako se sagleda u širem kontekstu, uzimajući u obzir i dobavljače, korisnike i partnere firme. (Porter, 1985, str. 21)

Dalje, prema ovom modelu, u literaturi poznatom po imenu Porterov model (Michael Porter), postoje dve grupe aktivnosti: (Porter, 1985, str. 23)

- Primarne aktivnosti učestvuju u fizičkom stvaranju proizvoda ili usluge, u prodaji i transferu do kupca, kao i u sticanju koristi od proizvoda ili usluge. Primarne aktivnosti su ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, usluge. Ulazna logistika pre svega podrazumeva primanje, skladištenje i distribuciju ulaza u proizvod. Operacije podrazumevaju sve aktivnosti transformacije ulaza u finalni proizvod (obrada, pakovanje, montaža, testiranje, štampanje, itd.). Marketing i prodaja podrazumevaju aktivnosti vezane za kupovinu proizvoda i usluga od strane krajnjih korisnika, kao i za podsticaje osmišljene da bi se kupci privoleli na kupovinu. Usluge uključuju sve radnje vezane za unapređivanje i održavanje vrednosti proizvoda (ugradnja, popravke, obuka, nabavka delova, prilagođavanje proizvoda i dr.)
- Pomoćne aktivnosti učestvuju dodatno u stvaranju vrednosti sarađujući sa primarnim aktivnostima. Pomoćne aktivnosti, odnosno nabavka, razvoj tehnologije, menadžment ljudskih resursa, opšta administracija. Nabavka se odnosi na aktivnosti kupovine onih ulaznih veličina koji se koriste u lancu vrednosti organizacije, gde spadaju sirovine, zalihe, potrošna roba, kao i ostala sredstva za imovinu. Razvoj tehnologije podrazumeva unapređenje različitih aktivnosti, od transporta robe do same proizvodnje. Menadžment ljudskih resursa obuhvata aktivnosti angažovanja, obuke, razvoja, nagrađivanja i kažnjavanja zaposlenih. Opšta administracija sastoji se od niza pratećih aktivnosti preduzeća kao što su opšti menadžment, planiranje, finansije, računovodstvo, pravni poslovi, menadžment kvaliteta, menadžment informacionih sistema i slično. (Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B., 2007, str. 83-87)

Mada se lanac vrednosti primenjuje pre svega na proizvodne operacije, može se primeniti na sve vrste transformacionih procesa u kojima se inputi pretvaraju u autpute. Primena lanca vrednosti može se drugačije konfigurisati u zavisnosti od tipa poslovne aktivnosti određene organizacije. Način konfiguracije primarnih i pomoćnih aktivnosti u mnogome zavisi od uslova jedne industrije i orijentacije organizacije na pružanje usluga i/ili proizvodnju. (Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B., 2007, str. 89-90)

U ovom modelu strategije uvođenja novih proizvoda, postoje dva nivoa odnosa u koje stupaju aktivnosti iz lanca vrednosti, odnosno postoji međusobni odnosi aktivnosti unutar same organizacije, kao i odnosi između aktivnosti sa drugim organizacijama, kao proširen lanac vrednosti. (Porter, 1985, str. 22)

7.3.2. SWOT analiza

SWOT je akronim od reči **S**-Strenghts (Snage), **W**-Weaknesses (Slabosti), **O**-Opportunities (Šanse), **T**-Threats (Pretnje). SWOT analiza kao jedno od marketinških alata, sastoji se od procene snaga, slabosti, mogućnosti, prilika i pretnji koje postoje prilikom preduzimanja poslovnih aktivnosti. Svaki od ovih faktora mora biti pažljivo i analitički razmotren.

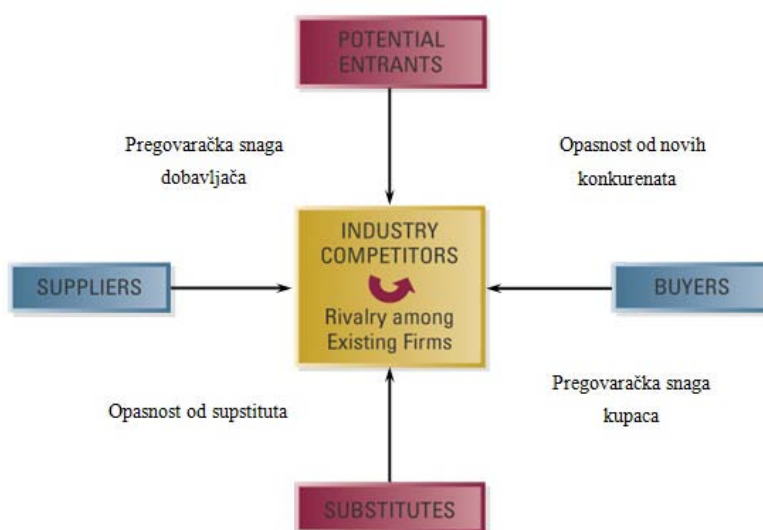
Tabela 2: SWOT analiza (Hanić, 2005, str. 16)

	Koji nam mogu pomoći u ostvarivanju ciljeva	Koji nam mogu zasmetati u ostvarivanju ciljeva
Unutrašnji činioci	SNAGE (Strenghts)	SLABOSTI (Weaknesses)
Spoljašnji činioci	ŠANSE (Opportunities)	PRETNJE (Threats)

Prvo je potrebno pronaći jake i slabe strane organizacije (unutrašnje osobine i sposobnosti), a zatim identifikovati šanse i opasnosti iz okruženja (faktori nezavisni od organizacije). SWOT analizom savremenoj organizaciji se omogućava da sagleda trenutno stanje i predvidi buduće izazove na tržištu. Ovaj koncept omogućava sistematsku analizu, i usaglašavanje prednosti i nedostatka organizacije sa promenama u okruženju, na taj način što optimizira ponašanje i planiranje poslovnih aktivnosti. Osnovni cilj je da se potencijalne pretnje pretvore u šanse, i iskoriste mogućnosti u odnosu na tržišno stanje. Na ovaj način, se vrlo lako mogu usmeriti aktivnosti na područja gde leže najveće mogućnosti. SWOT analiza je metod koji omogućava da se poslovanje određene organizacije u potpunosti definiše, sa aspekta faktora koji na njega najviše i utiču. (Milosavljević, 1998, str. 204)

7.3.3. Porterov model "pet sila"

Porterov model pet sila omogućuje da pre razvoja i implementacije inovativne strategije, organizacija, odnosno njen menadžment razume kontekst u kome se nalaze, odnosno prepoznaju svoju poziciju u odnosu na konkurente. Ovim pristupom se obraća pažnja na kupce, dobavljače, moguće nove ulaze, moguće substitute za svoje postojeće proizvode, kao i stanje privredne delatnosti u kojoj se preduzimaju poslovne aktivnosti. Slika 3. prikazuje aspekte koje treba razmotriti za svaku od pet sila. (Vrdoljak Raguž, I. & Tolušić, M., 2012, str. 381-385)



Slika 4: Porterovih 5 sila (Vrdoljak Raguž, I. & Tolušić, M., 2012, str. 385)

7.3.4. Strategija Usklađene liste merila (eng. *Balanced Scorecard*)

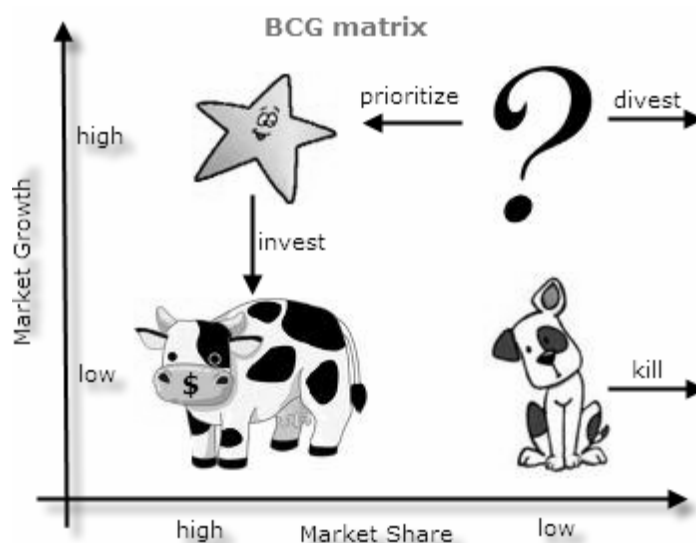
Autori Kaplan i Norton su uveli Usklađenu listu merila (eng. *Balanced Scorecard*), model koji predstavlja skup mera koje menadžmentu nude brz i sveobuhvatan pregled poslovanja, sa uključenim finansijskim pokazateljima, kao direktne posledice zadovoljstva potrošača, internih procesa, aktivnosti inovacija i unapređenja u organizaciji. (Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1995)

Usklađena lista merila sagledava poslovne aktivnosti iz četiri primarna ugla: (Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1998, str. 315-324)

- Poslovne aktivnosti se posmatraju iz perspektive potrošača, gde se od menadžmenta očekuje da preduzmu mere povezane sa faktorima za unapređenje poslovanja (vreme, kvalitet, učinak i usluge, troškovi) u odnosu na ovu ciljnu grupu
- Poslovne aktivnosti se posmatraju iz poslovne perspektive, i odnose se na interne mere kojima se potrošačima izlazi u susret, koje su vezane za vremenski ciklus, kvalitet, sposobnost zaposlenih i njihovu produktivnost
- Poslovne aktivnosti se posmatraju iz perspektive inovacije i učenja, gde se najviše ističe značaj ljudskog kapitala (veštine, talenat, znanje), informacionog kapitala (informacioni sistemi, mreže) i organizacionog kapitala (kultura, vođstvo)
- Poslovne aktivnosti se posmatraju iz finansijske perspektive, kada se razmatraju se profitabilnost, rast, deoničarska vrednost (Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B., 2007, str. 102-103)

7.3.5. BCG matrica – osnova strategije proizvodnog portfolija

Svrha BCG matrice je da pruži jednostavan, analitički, transparentni pogled na celokupan trenutni portfolio savremene organizacije, čime omogućava donošenje korisnih odluka o strategiji rasta, kao i eventualnom ukidanju neprofitabilnih delova. (Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E. & Zeng'an Gao., 2008, str. 357) Poslovni portfolio jedne organizacije predstavlja ceo skup poslova i proizvoda koji je čine, tako da tu ubrajamo strateške poslovne jedinice, koje imaju svoje ciljeve i misije, brendove, proizvodne linije, i slično. BCG (Boston Consulting Group) matrica je razvijena još ranije, u toku prošlog veka, dok se danas pojavljuje u nekoliko vidova, među kojima je i GE (General Electric)/ Shell varijanta.



Slika 5. BCG matrica (Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E. & Zeng'an Gao., 2008, str. 357)

BCG matrica kao osnova strategije proizvodnog portfolija, sastoji se iz nekoliko koraka:

1. Polazi se od definisanja portfolia organizacije, u zavisnosti od parametara veličine, širine i osnovne strategijske vizije. Portfolio se predstavlja putem grafika, prateći parametre relativnog udela u tržištu (x osa) i brzine rasta tržišta (y osa).

2. Relativni udeo na tržištu je relevantan za određivanje trenutne snage strateške poslovne jedinice svake ponaosob u odnosu na konkurenciju, dok brzina rasta tržišta upućuje na njegovu "primamljivost". Polja koja definišu strateške poslovne jedinice su organizovana na sledeći način: (Milosavljević, 1998, str. 204)

- Stars (Zvezde) predstavljaju odlično plasiran proizvod sa velikim udelom u tržištu koje brzo raste.
- Cash Cows (Krave muzare) imaju veliki udeo na tržištu koje vrlo slabo raste i praktično finansiraju ostale delove
- Question Marks (Znakovi pitanja) predstavljaju problematična polja, jer imaju mali udeo u tržištu koje brzo raste. Na ovom mestu pre ulaganja mora se uzeti u obzir ogroman broj faktora, kao što su znanje i resursi kompanije, konkurencija, trenutno i buduće stanje na tržištu

- Dogs (Psi) su označeni kao najslabija karika, predstavljajući jedinice koje jedva da uspevaju da ostanu na nuli (eng. *breakeven point*). Imaju mali udeo na tržištima koja jedva rastu, ili se smanjuju.

3. Određivanje strategije putem BCG matrice na osnovu prethodna dva koraka, i moguće je doneti četiri vrste odluka koje se odnose na građenje udela, odnosno investirati, zatim čekanje, prikupljanje profita ili divestirati, odnosno ugasiti ili prodati određenu stratešku poslovnu jedinicu.

7.3.6. "McKinsey 7 S" model

Osamdesetih godina prošlog veka, autori Peters (Peters) i Waterman (Waterman) su na osnovu empirijskog istraživanja 62 najistaknutije američke kompanije stvorili model strategije "McKinsey 7-S". Naziv je ovaj model dobio jer je razvijan od strane kompanije McKinsey, u saradnji sa ova dva ekonomska stručnjaka, koji su dali niz korisnih upustava za utvrđivanje da li su svi aspekti organizacije implementirani u inovacioni pristup poslovanju. (Rippon, 2002, str. 83) Ovaj koncept se bazira na "7-S", odnosno prikazuje okvir sedam posebnih varijabli koje su međusobno koherentno povezane i koje su u centru pažnje u procesu upravljanja.

Ekonomske stručnjak Higgins (Higgins) je upravo ovaj model predložio za implementaciju inovacione strategije. "Sve u poslu mora početi sa strategijom. Vaša organizaciona, inovativna strategija odražava se na buduće zahteve svog okruženja, i na to kako organizacija planira i reaguje na promene u okruženju kako bi se usaglasile potrebe. Strategija usmerava sve drugo. Sva ostala slova S moraju biti usmerena u istom pravcu kao i strategija." (Higgins, 1995, str. 34) Menadžment savremene organizacije treba da postavi, razvije i implementira pravu organizacionu strukturu, ljudske resurse i stil upravljanja, baziranim na strategiji i vrednostima kojima teže.

Prema ovom modelu, uspešnost poslovanja vođenog od strane menadžmenta ogleda se u balansu sedam jasno i čvrsto povezanih varijabli: (Assink, 2006, str. 215-233)

1. **Struktura** savremene organizacije predstavlja rezultat njenog organizovanja. Pored formalne organizacione strukture koja je planski razrađena i implementirana, za neformalne, intraorganizacione mreže unutar organizacije je karakteristično da nastaju spontano, stihijski, bez prethodnog planiranja.
2. **Strategija** prethodi strukturi i njeno formulisanje strategije je znatno jednostavnije od njene implementacije u organizaciju

3. **Sistemi** obuhvataju sve formalne i neformalne procedure, kao što su sistemi budžetiranja kapitala, sistemi obuke, računovodstvene sistemi i budžetske sistemi, koji svojom fleksibilnošću omogućavaju efikasno sprovođenje strategije.
4. **Stil** upravljanja podrazumeva način ukupnog ponašanja i aktivnosti koje preduzima top menadžment, među kojima razlikujemo nekoliko pristupa: ulaganje minimalnog napora za obavljanje nekog posla koji je dovoljan da organizacija funkcioniše, zatim stil gde se potpuna pažnja usmerava zadovoljavanju potreba zaposlenih uz dobru organizacionu kulturu i klimu, zatim uspostavljanje neke vrste balansa između učinka i brige za zaposlene. (Blanchard K. & Johnson, 1994, str. 101-108)
5. **Ljudski resursi** je jedini resurs koji nije limitiran, jer ih je moguće u nedogled unapređivati, obučavati i razvijati.
6. **Veštine** se odnose na znanja i sposobnosti koja doprinose da organizacije stiču konkurentske prednosti.
7. **Zajedničke vrednosti, kultura** označava koncepte, vrednosti objedinjene zajedničkim ciljem, kao glavnom i fundamentalnom idejom koja ukoliko odgovara strategiji vodi ka uspešnom, efikasnom i efektivnom poslovanju.

VIII UPRAVLJANJE INOVATIVNIM I STRATEGIJSKIM PROMENAMA

8.1. Specifičnost upravljanja inovativnim promenama

Savremeno okruženje odlikuje kontinuiranost, nepredvidivost, neizvesnost i ireverzibilnost promena u uslovima intenzivne konkurencije. Savremene organizacije moraju neprestano da se menjaju, prilagođavaju uz veliku dozu fleksibilnosti, da bi opstale i da bi o daljem razvoju na tržištu, uopšte bilo reči. Inovativne promene u savremenim uslovima privređivanja predstavljaju jedan od glavnih izvora konkurentske prednosti. Upravo zbog tog razloga, neophodno je da budu uključene u sve sfere poslovnih aktivnosti organizacije, od tekućih procesa, dizajna, organizacione strukture, prodaje i slično.

Postoji jednoglasan stav u literaturi da organizacija mora da ugradi strategiju integrisanja kontinuiranih promena, da bi ostvarila uspešno, efikasno i efektivno savremeno globalno poslovanje. To predstavlja neophodan uslov permanentnog poboljšanja konkurentske pozicije na tržištu, kao i budućeg razvoja same organizacije.

Promene koje nameće okruženje, odvijaju se na dva nivoa unutar same organizacije, odnosno na nivou unapređenja efikasnosti korišćenja raspoloživih resursa i na nivou bitnih promena vezanih za poslovanje organizacije. Prema tome, razlikujemo strategijske i inovativne promene. Svaka od ove dve vrste promena zahteva adekvatan pristup upravljanja, kako bi bi njihova realizacija bila u funkciji unapređenja poslovnog rezultata. (Adižes, 2000)

8.1.1. Identifikacija potreba za inovativnim promenama

Inovativne promene predstavljaju proces poboljšavanja već postojećih aktivnosti organizacije, koje se mogu odnositi na poboljšanja u raznim segmentima poslovanja. One se mogu manifestovati kao: (Tukker, A., Charter, M., Vezzoli, C., & Andersen, M. M., 2008, str. 27-43)

- Promene u tekućem poslovanju, koje podrazumevaju promene u načinu na koji zaposleni obavljaju svoje zadatke, uz posedovanje multi-veština, tj. veština i znanja iz različitih oblasti. Poželjno je organizovati tzv. multi-timove, sastavljene od većeg broja članova različite vrste i nivoa obrazovanja, iskustva i veština za izvršenje

različitih zadataka kao i za ispunjenje različitih ciljeva, što bi uticalo na veću efikasnost i efektivnost kao i optimalno korišćenje raspoloživih kadrova zaposlenih.

- Zatim, inovativne promene u hijerarhiji upravljanja, i to uglavnom transformacijom tradicionalne hijerarhijske organizacione strukture, delegiranjem autoriteta i odgovornosti, tako da su svi zaposleni uključeni proces upravljanja organizacijom. Savremeni pristup podrazumeva manji broj nadređenih, budući da dolazi do spuštavanja ovlašćenja i odgovornosti na niže hijerarhijske nivoe, što može imati znatan motivacioni efekat na poslovanje.
- Inovativna promena se odnosi i na permanentni rad odgovarajućih timova koji prate promene uslova i zahteva poslovanja, okruženja i zaposlenih, da bi organizacija adekvatnim i pravovremenim organizacionim promenama reagovala na zahteve okruženja

8.1.2 Implementacija inovativnih promena

Inovativne promene 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 promena 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.

Proces primene inovativnih promena kao odlike usmerenja na politiku upravljanja kontinuiranom promenom, može se podeliti na sledeće faze: (Stavrić, B., Stamatović, M. & Kokeza, G., 2005)

- Prvi korak predstavlja odlučivanje, kao proces u kome top menadžment odlučuje o uvođenju politike kontinuiranog unapređenja kao i o metodama koje će se pri tome koristiti
- Drugi korak je sporazumevanje i u njoj se definišu alati, tehnike, metode koje će se koristiti
- Zatim sledi obučavanje, kao treći korak primene inovativnih promena, gde se vrši obuka najvažnijih ljudskih kadrova koji su zaduženi za rad na procesima koji se uvode
- Kao četvrti korak predstavljeno je definisanje vlasničkih odnosa, gde se u principu definiše odgovornost za uspešnost primene inovativnih promena

- Peti korak je sama implementacija promena kada se kreiraju multifunkcionalni timovi, sa ciljem kreacije rešenja problema i uspešno sprovedene promene
- Šesti, ujedno i poslednji korak predstavlja nadgledanje (monitoring), kao proces u kome nadležni menadžeri nadgledaju i kontrolišu primenu inovativnih promena, pri tom sagledavajući i strategijske posledice sprovedenih promena.

8.2. Upravljanje strategijskim promenama

Strategijske promene predstavljaju aktivnosti koje su usmerene na obavljanje novih ili postojećih aktivnosti, na novi način u cilju unapređenja i razvoja poslovanja. Mogu se sprovoditi u svim sferama poslovanja, kao promena karakteristika i dizajna proizvoda, zatim promene u samom procesu proizvodnje, promene u sferi formiranja i vođenja politike cena, i slično. Glavna razlika između strategijskih i inovativnih promena je kvalitet datih promena, odnosno stepen "novog" koji je njima zastupljen. Efikasno, efektivno i uspešno upravljanje strategijskim promenama podrazumeva jasnu identifikaciju potreba za strategijskim promenama kao i adekvatan proces njihove primene. (Mašić, 2009, str. 291)

8.2.1. Identifikacija potreba za strategijskim promenama

Strategijske promene svojim sprovođenjem izazivaju niz ekonomskih efekata, kao što je zadovoljavajuća visina prihoda za same vlasnike organizacije, koju određuju potrošači svojim izborom i kupovinom na tržištu, ukoliko smatraju da im određen proizvod ili usluga zadovoljavaju u potpunosti očekivanja. Uspostavljena konkurentska pozicija određuje i glavne performanse organizacije. Uloga menadžmenta u procesu identifikacije potrebe za promenom svodi se na adekvatne mere upravljanja, kojima se stimuliše odgovarajući nivo tražnje, a da se istovremeno zadovolji potrebe kupaca i kontrolom operativnih troškova, očekivanja stejkholdera. (Teece, 2010, str. 21).

Po pitanju značaja strategijskih promena možemo izdvojiti strategijske promene u sferi proizvodnje i u sferi tržišta. Razlog za značaj ove dve vrste startegijskih promena leži u tome što proizvodi, bez obzira koliko je visoka efikasnost njihove proizvodnje, posle određenog vremena postaju zaostali, prevaziđeni, posebno u uslovima progresivnog tehničko-tehnološkog progressa koji je karakterističan za savremeni trenutak. Zatim, tržišta koliko god

izgledala stabilna i sigurna, su veoma prevrtljiva sa rapidnim promenama zahteva potrošača. Moguće je da se tokom vremenskog perioda promeni status određenog proizvoda iz nekomercijalnog u komercijalni, kao i obrnuto, pa je stoga od velike važnosti pratiti promene na odgovarajućem tržištu. (Stavrić, B., Stamatović, M. & Kokeza, G., 2005)

Proizvodni troškovi kao jedan od glavnih izvora konkurentske prednosti organizacija na tržištu, jako teško se kontrolišu. Jedan od načina je uvođenje strategijskih promena u određene sfere poslovanja, ili prebacivanje dela proizvodnog procesa na teritorije jeftinijih sirovina ili radne snage, što je slučaj sa svim većim i razvijenim multinacionalnim kompanijama. (Pettigrew, A. & Whipp, R. , 1993) Strategijske promene koje imaju dominantni uticaj na poslovanje savremene organizacije, kao i na proces strategijskog odlučivanja, su svakako promene zahtevima proizvoda i usluga koji se nude, cenama, veličini tržišta, načinu promocije proizvoda ili usluge, načinu servisiranja i distribucije, načinu na koji je proizvod ponuđen, troškovima rada i proizvodnje (Heller, 2002, str. 30).

8.2.2. Implementacija strategijskih promena

Strategijske promene direktno su povezane sa realizacijom poslovnih ciljeva, i za njihovu implementaciju je zadužen top menadžment, koji planira resurse organizacije i direktno upravlja procesom promena. Implementacija strategijskih promena sastoji se iz sledećih faza, koje sve moraju biti planski i dobro pripremljene i sprovedene: (Mašić, 2009, str. 294)

- Prva faza predstavlja odlučivanje, odnosno proces u kome se donose odluke radi ostvarivanja poslovnih ciljeva
- Druga faza je planiranje strategijskih promena, kada se definišu resursi neophodni za projekte kao i njihovi izvori
- Treća faza je komunikacija, odnosno protok relevantnih informacija i znanja
- Četvrta faza je upravljanje, gde top menadžment direktno sprovodi proces implementacije strategijskih promena
- Peta, poslednja faza je nadgledanje, kontrola, nadzor procesa primene strategijskih promena kao i njihova evaluacija od strane senior menadžera, jer je bitno da se utvrdi da je poboljšana efikasnost i efektivnost celokupne organizacije njihovom implementacijom.

IX NEMATERIJALNA AKTIVA KAO USLOV KONKURENTSKE PREDNOSTI

Poslovanje preduzeća ne može se zamisliti bez odgovarajućih resursa, a aktivnost upravljanja ljudskim resursima, odnosno zaposleni koji su dobro organizovani i motivisani u cilju postizanja što superiornijih rezultata u poslovanju, predstavljaju jedan od najvažnijih resursa organizacije za postizanje konkurentske prednosti. Vrednost savremene organizacije sve više se pronalazi u nematerijalnoj aktivi, neopipljivom delu organizacije. Različiti pojavnici oblici neopipljivih resursa nematerijalne aktive su znanje, veštine, talenat i entuzijazam zaposlenih, patent, baze podataka, odnosi sa kupcima, snaga brenda, unikatna organizaciona struktura i poslovna kultura i slično. (Middlebrooks, A. & Noghiu, A., 2010, str. 68) Nematerijalnom aktivom se stvara vrednost koja je indirektna i potencijalna, ali vrlo značajna, iako nije tako lako uočljiva i merljiva. Zato je poželjno povezati je sa materijalnom aktivom, čime dolazi do uvećavanja obe vrednosti.

9.1. Definicije nematerijalne aktive

Nematerijalnu aktivu možemo da definišemo na razne načine. Nematerijalnu aktivu možemo definisati kao pokretače vrednosti koji produktivno transformišu resurse u aktivu sa dodatnom vrednošću (Hall, 1992, str. 135), kao nemonetarnu imovinu bez fizičke suštine koja se može identifikovati, ali uz buduće koristi koje generiše njen potencijal (Lev, 2004, str. 109). Zatim, nematerijalna aktiva predstavlja znanje koje postoji u organizaciji da bi se stvarala diferentna prednost, ili se može javiti kao sposobnost zaposlenih da zadovolje potrebe kupaca. (Kaplan, R. & Norton, D., 2004, str. 202-203)

Nematerijalna aktiva predstavlja nešto neopipljivo, nedodirljivo, intangibilno, neodredivo ili nemerljivo. Sinonimi koji se koriste u literaturi su intelektualni kapital, intelektualna svojina, nematerijalni resursi.

Ukupan intelektualni kapital, kao nematerijalan deo ukupnog kapitala, može se definisati kao skup znanja članova organizacije, primenjeno iskustvo, organizacione tehnologije, odnos sa potrošačima i profesionalne veštine koje omogućavaju organizaciji da svoje aktivnosti usmeri na tržište. (Radović, D., Gavrilović, I. & Topalović, M., 2012, str.

268) Pojam intelektualnog kapitala, odnosno nematerijalne aktive, povezujemo i sa kredibilitetom menadžmenta preduzeća, inovativnošću, liderstvom i društvenom odgovornošću i odnosom prema okruženju, i svim ostalim činiocima koji podstiču razvoj i porast moći i autentičnosti organizacije, što vodi ka boljim poslovnim rezultatima. Intelektualni kapital je razlika između tržišne i knjigovodstvene vrednosti preduzeća, što i predstavlja vrednost nematerijalne aktive. (Janošević, 2009, str. 400)

Stvaranje, sticanje, raspodela i upotreba znanja je od suštinskog značaja za uspeh savremenih organizacija, gde ključnu ulogu ima menadžment. Organizaciono učenje je proces kroz koji menadžeri nastoje da podstaknu želju i sposobnost članova organizacije da razumeju i upravljaju organizacijom i njenim okruženjem na način da donose odluke koje kontinuirano povećavaju njenu organizacionu efikasnost. (Gonez- Mejia, 1994) Organizaciono učenje predstavlja jedini trajni izvor konkurentske prednosti na savremenom tržištu.

9.2. Klasifikovanje nematerijalne aktive

Kada govorimo o klasifikaciji nematerijalne aktive, polazimo od toga da li su zavisni od ljudskih resursa, ili ne. (Hall, 1992, str. 137)

Nematerijalna aktiva koja je neodvojiva od ljudskih resursa, svakako je ljudski kapital, koji se bazira na različitim vrstama znanja. Mnoge savremene organizacije preduzimaju sve korake da bi pridobile, zaposlile, edukovale i na kraju zadržale kvalitetni ljudski kapital, koji čini osnovu svakog uspešnog poslovanja. Nematerijalna aktiva koja je neodvojiva od ljudskih resursa ne može se identifikovati.

Nematerijalna aktiva koja je odvojiva od ljudskih resursa je organizacioni kapital, odnosno baze podataka, organizacione rutine, poslovna kultura i slično. Zatim, tu je i tehnološki kapital, sa patentima, poslovnim tajnama, itd., i relacioni kapital, koji obuhvata reputaciju, brend, lojalnost kupaca, komercijalno ime i slične naznake koje povećavaju specifičnost i autentičnost organizacije. Nematerijalna aktiva koja je odvojiva od ljudskih resursa može se identifikovati.

Na osnovu priznate nomenklature Međunarodni računovodstveni standard 38 (paragraf 119) definiše nematerijalnu aktivu podelom na posebne grupe. U obzir prilikom podele uzima njihovu prirodu i sam karakter upotrebe, tako da nematerijalnu aktivu čine:

zaštitni znakovi, impresumi i izdavački naslovi, kompjuterski softveri, licence i franšize, autorska prava, patent i druga prava na industrijsku svojinu, usluge i prava u vezi sa poslovanjem, recepture, formule, modeli, dizajni i prototipovi, nematerijalna imovina u razvoju. (Knežević, G., Stanišić, N. & Mizdraković, V. , 2013)

Zatim, nematerijalnu aktivu je moguće podeliti i na ljudski kapital (veštine, obučenost, znanje, talentovanost), informatički kapital (informacioni sistemi, baze podataka, mreže, tehnološka infrastruktura) i organizacioni kapital (poslovna kultura, liderstvo, usklađenost, timski rad). (Kaplan, R. & Norton, D., 2004, str. 10-17)

9.3. Računovodstveni tretman nematerijalne aktive

Da bi imali kompletniji uvid u vrednost organizacije, pored materijalne aktive, u obzir treba uzeti i nematerijalnu, odnosno potencijal za razvoj znanja, veština, procesa i inovativnih mogućnosti. U poslednje vreme, zbog toga sve češće se zahteva i merenje nematerijalne aktive organizacije, i izražavanje njene vrednosti u finansijskim izveštajima.

Najjednostavnije rečeno, osnovu računovodstvenog tretmana nematerijalne aktive čini odnos između rizika i prinosa. Međutim, problem se javlja kod utvrđivanja performansi i ocena vrednosti nematerijalne aktive, odnosno nepoznavanja rezultata od investiranja u budućnost. Vrednost nematerijalne je potencijalna, i postavlja se pitanje da li će imati tretman troškova u bilansu uspeha ili investicija u bilansu stanja. Postavlja se i pitanje obračuna amortizacije jer se vrednost nematerijalne aktive, posebno informacija i znanja, upotrebom povećava, za razliku od materijalne aktive.

Međutim, nematerijalna imovina se može identifikovati jedino pod dva uslova. Ukoliko je ona odvojiva, odnosno da se može prodati, preneti, licencirati, iznajmiti ili razmeniti, u kombinaciji da nastaje na osnovu ugovornih ili drugih zakonskih prava, za nematerijalnu aktivu kažemo da je sposobna da se identifikuje. (Jurczak, 2008, str. 40)

Prema Međunarodnom standardu finansijskog izveštavanja 3 (2006) buduće, potencijalne ekonomske koristi koje potiču od imovine koja se ne može pojedinačno identifikovati i odvojeno priznati, i označena je pod pojmom gudvil (eng. *goodwill*) (Knežević, G., Stanišić, N. & Mizdraković, V. , 2013)

Gudvil predstavlja plaćanje koje vrši sticalac u očekivanju budućih ekonomskih koristi od sredstava koja se ne mogu pojedinačno identifikovati i zasebno priznati, ali njegova vrednost može se odrediti. Gudvil se ne može pojedinačno identifikovati, jer je njegova vrednost neodvojiva od same organizacije i ne može biti predmet samostalne kupovine ili prodaje. Gudvil sintetizuje vrednost koja nastaje prilikom kupovine ili u poslovnim kombinacijama i evidentira se u bilansu stanja, gde predstavlja posebnu knjigovodstvenu stavku, koja se ne amortizuje prema Međunarodnom standardu finansijskog izveštavanja 3 (paragraf 55). (Knežević, G., Stanišić, N. & Mizdraković, V. , 2013) Ali s obzirom da nematerijalna aktiva koja ima neograničeni vek trajanja se ne amortizuje, ne može se izjednačiti sa gudvilom.

9.4. Značaj nematerijalne aktive za stvaranje vrednosti

Danas, u savremenom okruženju, u informatičkoj eri sve više na značaju dobija upravljanje nematerijalnom aktivom, koja dobija dominantnu ulogu prilikom određivanja vrednosti organizacije, dok materijalna aktiva ima sporednu. Investicije u nematerijalnu aktivu predstavljaju osnovni indikator vitalnosti organizacije i ključni pokazatelj njegove konkurentnosti, što se jasno primećuje na berzama.

Odnos tržišne vrednosti i knjigovodstvene vrednosti preduzeća predstavlja merilo zastupljenosti nematerijalne aktive. Ukoliko je taj odnos visok, onda možemo da zaključimo da su velika očekivanja od aktivnosti koje će biti ostvarene u budućnosti. Postojanje značajnih odstupanja tržišne od knjigovodstvene vrednosti preduzeća znači da je preduzeće sposobno da generiše mnogo veću vrednost nego što to prikazuje materijalna aktiva.

Stvaranje vrednosti korišćenjem nematerijalne aktive se bazira na sledećim principima: (Stanković, L., Đukić, S., Mladenović, I. & Popović, A., 2011, str. 559)

- Korišćenjem nematerijalne aktive vrednost se stvara indirektno, jer se finansijski efekti ostvaruju uzročno-posledičnim vezama. Npr, ulaganjem u obuku zaposlenih unapređuje se kvalitet usluga, što se pokazuje u poboljšanju poslovnih rezultata.
- Vrednost nematerijalne aktive zavisi od njene usklađenosti sa strategijom

- Vrednost koja se stvara korišćenjem nematerijalne aktive je potencijalna, neizvesna, ali se kroz interne procese transformiše potencijalna vrednost nematerijalne aktive u opipljivu vrednost
- Nematerijalna aktiva ne stvara vrednost samostalno, i da bi se ostvarila vrednost različiti oblici nematerijalne aktive treba da budu isprepleteni međusobno i sa drugim oblicima materijalne aktive.

Tabela 3: Vrednost nematerijalne aktive primenom metoda tržišne kapitalizacije (Afuah, Strategic Innovation, 2009)

Kompanija	Tržišna kapitalizacija (22.8.2007.)	Aktiva	Obaveze	Knjigov. vrednost	Nematerijalna aktiva
1	2	3	4	5=(3-4)	6=(2-5)
Intel	141,00	50,29	10,60	39,69	101,31
Microsoft	263,00	63,17	32,07	31,10	231,90
Gen. Electric	397,00	738,53	621,51	117,02	279,98
Google	157,00	21,42	1,76	19,66	137,34
Wal-Mart	180,00	155,42	95,51	59,91	120,09
Pfizer	167,00	110,40	42,31	68,09	98,91
Gen. Motors	18,00	186,53	190,09	-3,56	21,56
JP Morgan C.	153,00	1.458,04	1.338,83	119,21	33,79
Cisco	182,00	53,24	21,86	31,38	150,62
ExxonMobil	462,00	228,32	111,97	116,35	345,65
Citicorp	237,00	2.220,87	2.093,11	127,76	109,24
Merck	109,00	44,18	24,71	19,47	89,53
Comcast	51,00	110,76	68,93	41,83	9,17

9.5. Znanje kao osnova nematerijalne aktive

Mogućnost da organizacija upravlja pomoću novog znanja, da to implementira u svojim baznim procesima predstavlja način delovanja, suštinsku ideju, poslovnu filozofiju koja vodi ka uspešnom poslovanju. Po mnogim autorima znanje predstavlja najrelevantiniji resurs savremene organizacije za postizanje konkurentske prednosti (Foray, D. & Lundvall, B. D., 1996) Pod pojmom znanja možemo podvesti fluidni skup iskustava, vrednosti, informacija i stručnih spoznaja, koji su utemeljeni u organizacionim rutinama, procesima i praksama, koje utiču na unapređenje ekonomskih performansi organizacije. (Davenport, T.H. & Prusak, L., 1998, str. 5) Na ovom mestu, pod pojmom upravljanja znanjem misli se na poboljšanje rada institucija ili organizacija, na osnovu korišćenja znanja njenih zaposlenih. Upravljanje znanjem predstavlja proces prikupljanja, čuvanja, upotrebe i prenošenje informacija, odnosno niz postupaka sa ciljem identifikacije, kreiranja, prezentovanja i distribucije znanja.

Naime, cilj svake organizacije je da bi ostvarila produktivno, efikasno i efektivno poslovanje, da pomoću sistema upravljanjem znanja, omogući organizaciji da istinsko, pravo znanje primeni u pravom trenutku, na pravom mestu radi rešavanja konkretnog problema, i ostvarila svoje strateške ciljeve poslovanja. Koncept upravljanja znanjem je od suštinske važnosti zbog zbog brzih i temeljnih promena u mnogim sferama koje utiču na savremeno poslovanje, kao i zbog toga što u poslednje vreme svedoci smo smanjenja broja zaposlenih radi racionalizacije i smanjenja troškova, što vodi ka gubitku znanja za datu organizaciju. (Newman, B. & Conrad, K., 2000)

9.6. Odnos strategije i nematerijalne aktive

U savremenom poslovanju poseban značaj predstavlja formulisanje i implementacija novih strategija koje uvažavaju značaj nematerijalne aktive, kao što je slučaj sa Usklađenom listom merila. Najveća vrednost se stvara kad su sve komponente nematerijalne aktive usklađene sa strategijom.

Nematerijalna aktiva dobija na vrednosti zahvaljujući strategiji, jer generiše vrednost, čime se omogućava efikasno korišćenje. Strategija, sa druge strane se formuliše u skladu sa nematerijalnom aktivom, odnosno sa najboljom iskoristivosti resursa organizacije i u funkciji je realizacije misije preduzeća.

Autori Kaplan i Norton su postavili tri osnovna pristupa za usklađivanje nematerijalne aktive i strategije, kao što su: (Kaplan, R. & Norton, D., 2004, str. 13)

- Formirane strategijske grupe srodnih poslova preko kojih se usklađuje ljudski kapital sa strategijskim temama
- Formiran strategijski portfolio informacionih tehnologija preko kojih se usklađuje informatički kapital sa strategijskim temama
- Formirana agenda organizacione promene koja integriše i usklađuje organizacioni kapital u cilju kontinuiranog učenja i poboljšanja strategijskih tema.

Strategija predstavlja najznačajniju plansku odluku preko koje se korišćenjem nematerijalne aktive ostvaruju opipljivi rezultati, pa je zbog toga potrebno sve elemente ove nevidljive aktive integrisati i povezati, radi ostvarenja sinergejskih efekata, odnosno generisanja dodatne vrednosti.

X STUDIJA SLUČAJA

Istraživački deo ovog rada odnosi se na sprovedeno istraživanje kojim treba da se potvrde ili opovrgnu hipoteze ovog rada. Da bi se detaljnije objasnili i razradili predmet i cilj istraživanja ovog master rada, odnosno da bi se naglasio značaj inovacije kao ključnog faktora konkurentske prednosti, kao studija slučaja biće predstavljen plan za proizvodnju i promet ekološkog insekticida na tržištu Srbije, korišćenjem postulata preduzetništva u razvoju malih preduzeća.

Osnovni predmet ove studije slučaja je plasman i pozicioniranje novog proizvoda na tržištu, što podrazumeva preuzimanje dela tržišta od konkurencije imajući u vidu sve prednosti koje novi proizvod pruža. Posredno, to znači uzimanje učešća u zaštiti životne sredine i poboljšanju kvaliteta života korišćenjem ovakve vrste proizvoda. Reč je o ekološkom insekticidu koji je u Evropi i svetu uveliko u primeni, a kod nas gotovo i ne postoji. Prema tome, proizvod je inovativnog karaktera, može bitno poboljšava kvalitet života i zaštitu životne sredine, kao i da veoma lako nađe svoje mesto na tržištu, s obzirom na to da bi bio prvi ovakve vrste kod nas.

10.1. Osnovne karakteristike poslovanja preduzeća

Pun naziv preduzeća koje je predmet ove studije slučaja je **INFAREX farmacija in-ex d.o.o.** Sedište preduzeća se nalazi u Beogradu u privatnoj vlasničkoj strukturi Milana i Jelene Radonjić. Preduzeće je osnovano 1991. i do danas radi bez gubitaka, a zaposleni vide potencijal za sopstveni razvoj i napredak.

Osnovni cilj preduzeća je ostvarivanje profita kroz zadovoljenje potreba i očekivanja potrošača, koje je od ključne važnosti za dostizanje cilja dokazivanja ekonomske i tržišne opravdanosti ulaganja u segment proizvodnje i prometa ekološkog insekticida na tržištu Srbije. Preduzeće planira da se u naredne tri godine pozicionira na tržištu i kroz vrhunski kvalitet nametne kao proizvođač efikasnih, bezbednih i ekološki prihvatljivih proizvoda za dezinfekciju, radi obezbeđivanja konkurentske pozicije na tržištu.

Preduzeće **INFAREX farmacija in-ex d.o.o.** se bavi trgovinom i uslugama, a uvelo je i proizvodnju pomenutog biocida. Preduzeće ima sopstvene prostorije tj. kancelarije i u njihovoj blizini već zakupljen prostor u vidu mini hale koja je sasvim dovoljna za ovaj

proizvodni pogon i skladištenje proizvoda. U ovom trenutku firma ima petoro zaposlenih sa namerom proširenja i otvaranja novih radnih mesta.

Misija i glavni poslovni ciljevi preduzeća **INFAREX farmacija in-ex d.o.o.** je "*Sa prirodom u novi kvalitet života*".

Za poslovanje preduzeća je primarno domaće tržište, a zatim širenje na tržišta u okruženju. Potencijal tržišta je značajan zbog mogućnosti raznovrsne primene proizvoda kao i primene na mestima na kojima se do sada ova vrsta proizvoda nije mogla upotrebljavati.

Za razmatranje tržišta u Srbiji potrebno je sagledati obim tržišta u Srbiji, procenu potencijala tržišta u Srbiji, kao i mogućnosti obima prodaje insekticida. S obzirom na sprovedeno istraživanje preduzeća **INFAREX farmacija in-ex d.o.o.**, utvrđeno je da realan obim sadašnjeg tržišta, jedinična prodaja insekticida u količino od oko 300.000 jedinica godišnje, što znači da nije dostignut ukupan potencijal. Plan-dinamika prodaje proizvoda u narednih pet godina bazira se na dosadašnjem obimu tržišta od oko 300.000, sa ciljem da se drugom polovinom pete godine ima oko 50% ovdašnjeg tržišta, a šeste godine proširi tržište prema ocenjenom maximumu.

Po pitanju glavnih konkurenata, svi relevantni podaci pokazuju da se preparat u velikoj većini ne može upoređivati sa produktima koji su na tržištu kod nas pre svega zbog neškodljivosti i bezbednog insekticidnog dejstva.

Najveći proizvođači prisutni na domaćem tržištu su: Župa-Kruševac, Galenika fitofarmacija-Beograd, Chemical Agrosava-Beograd, Zorka zaštita bilja-Šabac, Delta M Delhem-Zrenjanin, Zorka đubriva-Šabac, Veterinarski zavod-Subotica, Hemovet-Vršac i dr. (Jezdimirović, 2002, str. 223)

Na tržištu Srbije prisutne su sve vodeće svetske multinacionalne kompanije. U Srbiji je registrovano preko 50 inostranih proizvođača i njihovih zastupnika i to iz Nemačke, Švajcarske, Danske, Francuske, Belgije, Italije, Austrije, Slovačke, Velike Britanije, Mađarske, Češke, USA, Portugalije, Holandije, Japana, Grčke, Izraela, Kine, Hrvatske, Slovenije.

10.2. Namena i primena inovativnog proizvoda

Insekticidi su sredstva za uništavanje insekata i suzbijanje njihovih štetnih dejstava. Ekološki insekticidi su sredstva za uništavanje insekata čijom upotrebom se ne remeti zdravlje ljudi i ravnoteža životne sredine. Veoma je malo ekoloških insekticida koji se mogu upotrebiti za zaštitu od insekata jer je veoma teško formulisati proizvod koji ubija insekte, a ne šteti životnoj sredini.

Ekološki insekticid podrazumeva proizvod prirodnog ili sintetskog porekla koji svojom upotrebom ne ugrožava zdravlje toplokrvnih živih bića i ne remeti ravnotežu životne sredine. Kod ekološkog insekticida nije neophodna zaštitna oprema, jer ekološki insekticid se ne prska u vazduh već se nanosi na površine, i mesta tretirana insekticidom se mogu neposredno po prskanju istog koristiti, a da se prethodno ostaci tog sredstva ne uklone. Preporučljivo ga je koristiti u zdravstvenom sektoru, prehambrenoj industriji, predškolskim i školskim ustanovama, poljoprivredi, stočarstvu i drugim osetljivim segmentima društva, jer je apsolutno neškodljiv.

Veoma je malo biljaka koje se mogu ubrajati u izvore za dobijanje insekticida, a još je manje onih koje se mogu eksploatisati. Takvih biljaka ima čak sedam (Rotenon, Sabadilla, Ryania, Nikotin, Citrus vrste, Neem, Buhač) a samo se jedna koristi kao izvor sirovine. (Cloyd, 2004)

Bezbednost ovog proizvoda se ogleda u njegovoj relativno maloj toksičnosti kod sisara i ozbiljna akutna toksična dejstva mogu se očekivati tek pri ingestiji velikih količina, pogotovo u suicidalnoj nameri. Potrebno je naglasiti da se neželjena akutna zdravstvena dejstva ne očekuju pri pravilnoj upotrebi ovog sredstva bez obzira na vremenske i klimatske uslove tokom primene.

Sam proizvod **TYRA-X** za čiju proizvodnju se Infarex opredelio je predvodnik upravo jedne nove grupe insekticida tj. pravi je predstavnik ekološkog insekticida. Nastao je kao rezultat visoke tehnologije proizvodnje biocida.

To je vodeni rastvor bez mirisa, bele boje, potpuno bezbedan za ljude i toplokrvne životinje, a smrtonosan za hladnokrvna živa bića tj. insekte. Tu mogu biti ugrožene kategorije: ribe i gmizavci.

Aktivna supstanca je permetrin u niskoj koncentraciji, derivat piretrina, stabilnija molekula, fotosenzitivan, ne resorbuje se u organizmu toplokrvnih živih bića. Dodatak u rastvoru su sinergisti inertni molekuli, koji potenciraju dejstvo aktivne supstance u zavisnosti od željenog dejstva.

Još jednom treba istaći da se u poslednje vreme sve veća pažnja posvećuje ekološkom aspektu proizvoda. Primena ekoloških standarda obavezuje kompaniju da upravlja proizvodnjom na način kojim se ne dovodi u pitanje čovekova životna sredina. U poslednje vreme eko-kvalitet postaje strateška orijentacija menadžmenta kompanija tržišno razvijenih zemalja. Ta orijentacija ne proizilazi samo iz zakonskih obaveza, već i iz kolektivno prihvaćenih ekoloških kodeksa kao sastavnog dela savremene kulture poslovanja i življenja. Eko-kvalitet doprinosi stvaranju imidža kompanije i povećanju njene konkurentske sposobnosti. Kada je reč o preparatu **TYRA-X**, radi se o ekološkom proizvodu, prijateljski nastrojenom prema životnoj sredini, potpuno biodegradabilnom i to u kombinaciji sa Sunčevom svetlosti, kišom i UV zracima.

10.3. Razvoj proizvodnje ekološkog insekticida

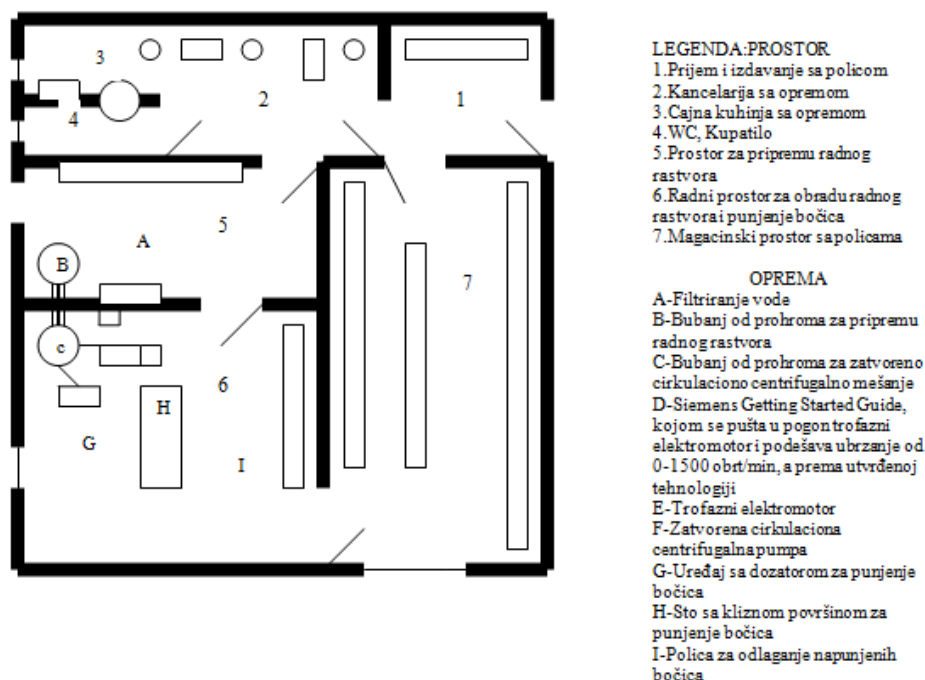
Sama ideja o pokretanju potpuno nove delatnosti u okviru postojećeg preduzeća potekla je od samog vlasnika, a podstaknuta je činjenicom da na tržištu Srbije postoji nekoliko firmi koje se bave insekticidima, ali većini firmi nije prioritet ekološki insekticid. Od svih insekticida koji su u okviru domaće proizvodnje ili se uvoze, samo jedan, gotovo zanemarljiv procenat je potpuno bezbedan za ljude i životnu sredinu.

Preduzeće **INFAREX** se bavi proizvodnjom ekološkog insekticida po savremenoj i visoko razvijenoj tehnologiji. Pored savremene tehnologije, prednost kompanije **INFAREX** je i to što se proizvod izrađuje od kvalitetnog uvoznog koncentrata. Preduzeće se opredelilo za strategiju uvoza koncentrata za pravljenje rastvora, pakovanje i distribuciju iz razloga što strani partner proizvodi koncentrat u skladu sa svim zahtevima i standardima Evropske regulative, koristeći najkvalitetnije sirovine i visoke tehnologije u procesu proizvodnje. Koncentrat omogućava rutinsku proizvodnju dodavanjem vode i dispergovanjem čestica u istu, praveći finu emulziju. Strani partner pruža tehničku podršku u cilju pospešivanja prodaje.

Uvoz koncentrata ima niz prednosti u odnosu na uvoz/proizvodnju već gotovih proizvoda:

- Ekonomičniji, jeftiniji, low-volume transport
- Brza ekspanzija i diverzifikacija proizvodne palete
- Rutinska proizvodnja jednostavnim dodatkom vode, bez kritičnih tačaka
- Otklonjene dileme u vezi kompatibilnosti i stabilnosti komponenti preparata
- Koncentrat testiran na efikasnost, neškodljivost i bezbednost
- Formulacija je u skladu sa rigoroznim evropskim standardima za ovu vrstu proizvoda
- Uvećan profit upotrebom domaće ambalaže i materijala
- Stimulacija lokalne ekonomije kroz razvoj malih i srednjih preduzeća (MSP) i angažovanje domaće radne snage
- Manji troškovi proizvodnje omogućavaju jeftinije proizvode dostupne široj populaciji i tako podižu svest o značaju, važnosti i principima očuvanja životne sredine

Kada govorimo o procesu proizvodnje, preduzeće **INFAREX** ima idejno rešenje koje predstavlja koncept sopstvene proizvodnje u sopstvenom objektu. Kreditnim aranžmanom je ostvarena proizvodnja na osnovu založenih sopstvenih sredstava, a namera ostvarenja plana proizvodnje je ispunjena. Početna investicija u opremu je iznosila oko 20.000 EUR.



Slika 6. Specifikacija opreme za proizvodnu liniju preduzeća INFAREX

10.4. Strategija implementacije inovativnog proizvoda na tržište

Pre nego što se pristupilo formulisanju i implementaciji inovativnog proizvoda na tržište, urađena je SWOT analiza, koja predstavlja prednosti, nedostatke, mogućnosti i opasnosti inovativnog poslovanja u Srbiji. (Tabela 4)

Tabela 4: S.W.O.T. analiza srpskog tržišta

S.W.O.T. analiza srpskog tržišta	
Prednosti: Potencijal u kadrovima koji se ogleda u obrazovanim mladim ljudima gde su stečena znanja vrlo iskoristiva Značajan tranzitni i geografski položaj Srbija se nalazi na granici značajnih panevropskih koridora 7 i 10 i kanalu Rajna-Majna-Dunav) Nizak porez na dobit Resursi zemljišta	Nedostaci: Početni kapital i poslovne finansije-otežan pristup kapitalu, manjak obrtnih sredstava, nepovoljni krediti i garancije ulaganja; Veštine, obrazovanje i trening- nedovoljno vladanje specifičnim znanjima iz oblasti razvoja poslovanja, poslovnog planiranja, menadžmenta, marketinga i prodaje, analize proizvoda, postprodajnih usluga potrošačima, jezika, pismenosti, računanja itd. Pristup tržištu – širenje tržišta, tržišta za mali biznis kreirana od strane Vlade, konkurencija, repromaterijali, skupa energija, pristup informacijama, tehnologijama i <i>know-how</i> Visok stepen birokratizacije društva
Mogućnosti: Blizina tržišta EU i Rusije -ugovor o slobodnoj trgovini Zona slobodne trgovine na Balkanu -CEFTA sporazum Ulazak u krug zemalja kandidata za pristupanje EU	Opasnosti: Politički i socijalni izazovi koji mogu imati uticaja na preduzeće i industriju uopšte Svetska ekonomska kriza

Tabela 6: S.W.O.T. analiza preduzeća INFAREX

S.W.O.T. analiza preduzeća INFAREX	
Prednosti: Kvalitetan i bezbedan proizvod po evropskim standardima, izrađen najsavremenijom tehnologijom Prihvatljiva cena koja obezbeđuje pobedu u tržišnoj borbi sa konkurencijom Ekonomična proizvodnja	Nedostaci: Novo ime na tržištu Ograničeni finansijski resursi
Mogućnosti: Strateško partnerstvo sa priznatom evropskom firmom omogućava brzu ekspanziju i proširenje proizvodne palete Očekivani rast tržišta Diferenciranje od konkurencije boljom promocijom i oglašavanje	Opasnosti: Odgovor konkurenata na intenzivnije promotivne aktivnosti INFAREX-A Moguće destabilizacije u zemlji ili neposrednom okruženju mogu loše uticati na sadašnje trendove progressa

Na osnovu predstavljenog pregleda sredstava i izvora preduzeća, kao i SWOT analize preduzeća **INFAREX**, strateški postavljeni ciljevi implementacije inovativnog proizvoda **TYRAX**, su sledeći:

- Uspešno lansiranje TYRAX-a kao novog ekološki prihvatljivog proizvoda, čime bi se privukla pažnja potrošača
- Diferenciranje proizvoda kompanije INFAREX u odnosu na konkurentske proizvode na osnovu efikasnosti i bezbednosti
- Ostvarivanje optimalnog udela na tržištu

Proizvodnja i prodaja sredstva za uništavanje insekata je ravnomerna tokom čitave godine zato što se u različitim periodima godine uništavaju različite vrste insekata. Projektni plan da se u prvoj godini preduzeće INFAREX pozicionira na tržištu sa učešćem od 4%, da bi u narednoj godini zauzimalo 7-10% tržišta Srbije je ne sasvim ostvaren. U narednom periodu se planira dalji rast učešća proširenjem na druge ciljne grupe i trebalo bi da iznosi 20% ukupnog tržišta Srbije. Nakon pozicioniranja proizvoda i uspostavljanja stabilne prodaje u Srbiji, planiran je plasman i na tržišta okolnih zemalja. Postizanje navedenog cilja i plana izvodi se na razne načine: individualne posete prodavcima sa edukacijom, učešće na stručnom sastancima, simpozijumima, kongresima, nastup na medijima: štampa, radio, tv. U tom cilju angažovana je grupa uglednih stručnjaka sa fakulteta: medicinski, veterinarski, poljoprivredni.

S obzirom da proizvod ima osobinu najšire moguće primene, za početak fokus je bio na primeni proizvoda u kućnim uslovima, a preko stručne javnosti. To znači da u početku proizvod treba da se nađe u svim vrstama apoteka. Najveća marketinška pažnja je posvećena stručnoj, a zatim opštoj javnosti.

Marketing miks podrazumeva kombinaciju kontrolisanih instrumenata marketinga koje preduzeće koristi da bi postiglo zacrtane ciljeve na tržištu. Marketing plan preduzeća INFAREX determinisan je marketing miksom 4P:

1. **Proizvod:** Sa aspekta proizvodnje i prodaje, proizvodni program preduzeća je već obrađen. Ovaj program čini 1 proizvod: TYRA-X^R -preparat za uništavanje insekata i zaštitu od istih. Proizvod se izrađuje po standardizovanoj tehnologiji i dobrog je kvaliteta.
2. **Cena:** Istraživanja su pokazala da se cena nalazi na drugom mestu po značaju za kupca, odmah iza promocije ali ispred kvaliteta. Proizvod TYRA-X nema ni najnižu ali ni najvišu cenu među insekticidima, ali je jedinstven po sastavu, pa samim tim i sam u svojoj grupi. Osim promocije i sve osobine proizvoda bez obzira na cenu, izgradiće put do potrošača.
3. **Distribucija:** Da bi se ostvarila prodaja u obimu koji je planiran, potrebno je obezbediti efikasnu distribuciju. Distribucija se odvija organizovano kroz nekoliko veleprodaja koje posluju u skladu sa principima dobre distributivne prakse (DDP).
4. **Promocija:** Kako proizvod kompanije INFAREX ispunjava sve standarde kvaliteta, ključna aktivnost za uspešan start prodaje jeste promocija. Promocija proizvoda vrši se kontinuirano na stručnim seminarima upoznavanjem ključnih činilaca na tržištu sa

karakteristikama proizvoda i njegovom namenom. Ovi seminari u Srbiji uglavnom se organizuju u sklopu većih skupova zdravstvenih radnika (stručni sastanci, simpozijumi, kongresi) uz angažovanje grupe uglednih stručnjaka sa fakulteta: medicinski, veterinarski, poljoprivredni. U sklopu tih aktivnosti predviđeno je i deljenje besplatnih uzoraka.

XI ZAKLJUČAK

S obzirom na okolnosti savremenog okruženja, njegovu kompleksnost i nepredvidivost, organizacije moraju konstantno i kontinuirano da ulažu u inovacije, radi što adekvatnijeg odgovora na promene i izazove.

Jedan od najznačajnijih izvora za sticanje i održavanje konkurentske prednosti na tržištu je inovacija, kao neophodan preduslov efikasnog, efektivnog i uspešnog poslovanja. Dobra poslovna ideja, stalna koordinacija i integracija, primena savremenih tehnologija ali i znanja, veština i iskustva na osnovu kojih se inovacija realizuje i ostvaruje tržišne efekte. Na osnovu inovativnog pristupa organizacija obezbeđuje i osnovu za dalji rast i razvoj.

Posebno je potrebno imati u vidu stalno prisutne i promenljive potrebe i očekivanja potrošača, kao centralne dimenzije savremenog poslovanja. Potrošačima je potrebno stalno nuditi bolji, unapređen, kvalitetniji, funkcionalniji, vizuelno privlačniji proizvod ili uslugu, da bi se ostvario i zadržao superioran i dominantan položaj u odnosu na intenzivnu konkurenciju.

Potreba za kreativno-inovativnim poslovnim aktivnostima je trajna i kontinuirana. Predstavlja uslov ekonomske uspešnosti i razvoja savremene organizacije. Preduzetništvo kao glavni nosilac ideje je pogodna sredina za razvoj inovacije. U Srbiji je povećana aktivnost na kreiranju ambijenta za razvoj preduzetništva kao nosioca budućeg privrednog rasta i prosperiteta. Preduzetništvo kao način poslovanja malih preduzeća je pogodan za razvoj biznisa.

Ovo je naročito izraženo u ekologiji koja je nov način za razvoj biznisa u Srbiji. S obzirom da je koncept razvoja eko-proizvoda prisutan u svetu, a u Srbiji se tek razvija svest o njemu, analiza eko-insekticida je pokazala da je značajan za bezbednost i zdravlje ljudi. Ekološki proizvod je danas jedan od najvažnijih elemenata u kreiranju uspešnog brenda. Ekološki proizvod mora u globalnom i integralnom sistemu održavati i podržavati prirodne procese koji obezbeđuju uslove za trajno održanje planete Zemlje i njene biološke raznovrsnosti.

XII LITERATURA

1. Abrahamson, E. (2003). *Change Without Pain: How Menagers Can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos, and Employee Burnout*. Boston: Harvard Business Review Press.
2. Adižes, I. (2000). *Upravljanje promenama*. Novi Sad: Adizes Southeast Europe.
3. Afuah, A. (1998). *Innovation Management*. Oxford University Press.
4. Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation*. New York: Routledge.
5. Aldrige M.D. & Swamidass P. M. (1996). *Cross-Functional Management of Technology*. IRWIN.
6. Arend, R. (1999). Emergence of Entrepreneurs Following Exogenous Technological Change. *Strategic Menagment Journal*, Volume 20, Issue 1 .
7. Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2) , 215-233.
8. Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2) , 93-103.
9. Bešić, C. & Đorđević, D. (2009). Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća. *Tranzicija*, 10(21-22) , 101-110.
10. Björk, J. & Magnusson, M. . (2009). Where do good innovation ideas come from? Exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality. *Journal of Product Innovation Management* 26(6) , 662-670.
11. Blanchard K. & Johnson, S. (1994). *Jedan minut za menadžment*. Novi Sad: Global book.
12. Bomol, V. D. & Milošević, S. . (2006). *Inovativna mašinerija slobodnog tržišta: analiza čudesnog rasta u kapitalizmu*. CID.

13. Božić, V. (1996). *Kako voditi mali biznis*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
14. Bryan, L. L. & Joyce, C. I. (2007). *Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21st-Century Organization*. New York: McGraw-Hill.
15. Cassiman, B. & Veugelers, R. (2006). In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition. *Management science*, 52(1) , 68-82.
16. Cloyd, R. A. (2004). Natural Indeed: Are Natural Insecticides Safer and Better Than Conventional Insecticides? *Illinois Pesticide Review* 17(3) , 7-13.
17. Cook, P. (1998). The creativity advantage-is your organization the leader of the pack? . *Industrial and commercial training*, 30(5) , 179-184.
18. Cumming, B. (1998). Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, N.1 , 21-29.
19. Cunha, M.P.& Gomes, J.F.S. (2003). Order and Disorder in Product Innovation Models, Creativity & Innovation Management. *Blackwell Publishing*, Vol. 12., Issue 3 .
20. Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organisations manage what they know*. Boston: Harvard Business Press.
21. DePree, M. (1990). What is leadership? *Planning Review*, 18(4) , 14-41.
22. Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B. (2007). *Strategijski menadžment*, XII izdanje. Beograd: Data status.
23. Dixon, R. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey Global Institute.
24. Dodgson, M., Gann, D. M. & Salter, A. (2008). *The management of technological innovation: strategy and practice*. Oxford University Press.
25. Drucker. (1991). *Inovacije i preduzetništvo*. Beograd: Privredni pregled.
26. Drucker, P. (1996). *Inovacije, preduzetništvo: praksa i principi*. Beograd: Grmeč.

27. Drucker, P. F. (1996). *The Executive in Action: Managing for Results, Innovation and Entrepreneurship, The Effective Executive*. HarperCollins Publishers.
28. Drucker, P. (1995). *Menadžment za budućnost*. Beograd: Grmeč.
29. Dymsha, W. A. (1984). Trend in Multinational Business and Global Environments: A Perspective. *Journal of International Business Study* , 25-46.
30. Đuričin, D. & Janošević, S. (2007). *Menadžment i strategija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
31. Ettlie, E. (2000). *Managing Technological Innovation*. Printed in the United States of America: John Wiley & Sons.
32. Foray, D. & Lundvall, B. D. (1996). The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy. U E. a.-b. economy. Paris: OECD.
33. Gadrey, J., Gallouj, F. & Weinstein, O. . (1995). New modes of innovation: how services benefit industry. *International journal of service industry management*, 6(3) , 4-16.
34. Gardner, H. & Laskin, E. (1996). *Leading minds*. Basic Books .
35. Goldenberg, J. & Mazursky, D. . (2002). *Creativity in product innovation*. Cambridge University Press.
36. Gonez- Mejia, L. R. (1994). *Fostering a strategic partnership between operations and human resources*. New York: Skarsdale, Work in American Institute.
37. Gutierrez, D. (2014). *Why Your Creative Ideas Are Rejected?* <http://www.deimar.co/>.
38. Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No.2 , 135-144.
39. Hanić, H. (2005). *Istraživanje tržišta i marketing informacioni sistem*. Beograd: Ekonomski fakultet.
40. Heller, R. (2002). *Managers Handbook*. London: DK.

41. Herbert, T. T. (1984). Strategy and Multinacional Organizational Structure: An Interorganizational Relationship Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2 , 259-271.
42. Higgins, J. M. (1995). Innovation: the core competence. *Planning review*, 23(6) , 32-36.
43. Hindl, T. (2006). *Menadžment – pojmovnik*. Novi Sad: Adizes.
44. Janošević, S. (2009). Intangible assets and value creation. *Ekonomika preduzeća*, 57 (9-10) , 399-414.
45. Jezdimirović, B. M. (2002). *Osnovi Farmakoterapije i gotovi lekovi*. Beograd: Fakultet veterinarske medicine.
46. Jones, G. (2001). *Organizational Theory*. New Jersy: Prentice Hall Inc.
47. Jović, M. (1998). Marketing koncept agilnog marketinga 90-ih. *Marketing, časopis za marketing teoriju i praksu* .
48. Jurczak, J. (2008). Intellectual capital measurement methods. *Economics and Organization of Future Enterprise*, 1(1) , 37-45.
49. Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps – guide to aligning intangible assets*. Boston: Harvard Business School Press.
50. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1995). Putting the balanced scorecard to work. *Performance measurement, management, and appraisal sourcebook*, 66.
51. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1998). Putting the balanced scorecard to work. *The Economic Impact of Knowledge* , 315-324.
52. Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of marketing communications*, 15(2-3) , 139-155.
53. Kelley, T. & Littman, J. . (2006). *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for defeating the devil's advocate and driving creativity throughout your organization*. Crown Business.

54. Kline, S. J. & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. *Harnessing technology for economic growth*, 14 .
55. Knežević, G., Stanišić, N. & Mizdraković, V. . (2013). *Analiza finansijskih izveštaja*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
56. Kostić-Nikolić, S.& Pavlović, V. (2006). *Inovacija kao sredstvo jačanja konkurentnosti preduzeća*. Beograd: Megatrend univerzitet.
57. Kotler, P. (1986). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall International.
58. Kotler, Ph.& Keller, K. (2006). *Marketing menadžment*, XII izdanje. Beograd: Data status.
59. Kottler, P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March-April .
60. Lev, B. (2004). Sharpening the Intangibles Edge. *Harvard Business Review* , 109-116.
61. Levi-Jakšić, M. (2006). *Menadžment tehnologije i razvoja*. Čigoja štampa.
62. Levi-Jakšić, M. (2006). *Menadžment tehnologije i razvoja*. Beograd: Čigoja štampa.
63. Levi-Jakšić, M. (2001). *Strateški menadžment tehnologije: inovacije, menadžment i preduzetništvo*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
64. Levi-Jakšić, M., Marinković, S. & Obradović, J. . (2005). *Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
65. Levi-Jakšić, M., Marinković, S. & Obradović, J. . (2005). *Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
66. Liu, S. (2009). Century Development and Trend of Marketing. *International Business Research*, 1(1) .
67. Manu, F. A. & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of business Research*, 35(1) , 79-91.
68. Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

69. Mešanović, M., Čebić, A. & Abadžić, A. (2015). Uticaj potrošača na razvoj inovacija sa ciljem stvaranja konkurentske prednosti velikih preduzeća. *Business Consultant/Poslovni Konsultant* 7(42) .
70. Mešanović, M., Čebić, A. & Abadžić, A. (2015). Uticaj potrošača na razvoj inovacija sa ciljem stvaranja konkurentske prednosti velikih preduzeća. *Business Consultant/Poslovni Konsultant* 7 (42) .
71. Metcalfe, J. S. & Miles, I. (2012). *Innovation systems in the service economy: measurement and case study analysis (Vol. 18)*. Springer Science & Business Media.
72. Michie, J. & Sheehan, M. (2003). Labour market deregulation, flexibility and innovation. *Cambridge journal of economics*, 27(1) , 123-143.
73. Middlebrooks, A. & Noghiu, A. (2010). Leadership and spiritual capital: Exploring the link between individual service disposition and organizational value. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1) , 67-85.
74. Milanović & Pavićević. (1996). *Uloga menadžmenta u uvođenju inovacija*. Zbornik radova 22. Beograd: Jupiter.
75. Milisavljević & Senić & Janošević . (1993). *Inovacije i tehnološka strategija preduzeća*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.
76. Milisavljević, M. (1997). *Unapređenje inovativne aktivnosti u privredi Srbije*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Centar za menadžment.
77. Milosavljević, M. (1998). *Marketing*. Beograd: Poslovna škola "Megatrend".
78. Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
79. Newman, B. & Conrad, K. (2000). A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies. *Proceedings of the Practical Applications of KM (PAKM2000)*. Switzerland.
80. O'Reilly, C.A. & Tushman, M. . (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review* 82, no. 4 , 74–81.
81. Overholt, M. H. (1997). Flexible Organizations: Using Organizational Design as a Competitive Advantage. *Human Resource Planning*, Vol. 20, No. 1 .

82. Overholt, M. H. (1997). Flexible Organizations: Using Organizational Design as a Competitive Advantage. *Human Resource Planning*, Vol. 20, No. 1 , 23.
83. Palner, R. (1987). Trends in International Menagement: Toward Federation or Equals. *Business Quartely* 152, No. 1 , 116-120.
84. Perlmutter, H. V. & Hinan, D. . (1984). Cooperate to Complete Globally. *Harvard Business Review* , 136-152.
85. Peters, T.J., & Waterman, R. H. (1984). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
86. Petković, M. & Aleksić Mirić, A. (2011). Uticaj informacione tehnologije na organizacioni dizajn i zaposlene . *Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020* (str. 578-585). Beograd: Fakultet organizacionih nauka .
87. Pettigrew, A. & Whipp, R. . (1993). *Managing change for competitive success*. Wiley-Blackwell.
88. Porter, M. E. (1986). Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, Winter, Vol XXVIII, No. 2 , 9-40.
89. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
90. Quinn, J. B. (1985). Managing innovation: controlled chaos. *Harvard business review*, 63(3) , 73-84.
91. Radović, D., Gavrilović, I. & Topalović, M. . (2012). Organizacioni dizajn i veštine menadžmenta kao faktori uspeha organizacije. *X naučno stručna konferencija "Na putu ka dobu znanja", zbornik radova* (str. 267-281). Sremski Karlovci: Fakultet za menadžment.
92. Radović, D., Gavrilović, I. & Topalović, M. (2012). Organizacioni dizajn i veštine menadžmenta kao faktori uspeha organizacije. *X naučno stručna konferencija "Na putu ka dobu znanja", zbornik radova* (str. 267-281). Sremski Karlovci: Fakultet za menadžment.

93. Reich, R. B. (2002). *The future of success: Working and living in the new economy*. New York: Vintage.
94. Rippon, A. E. (2002). *A Strategic Approach for Not-for-Profit Organisations (Doctoral dissertation)*. , Rand Afrikaans University.
95. Rogers, M. (1998). *The definition and measurement of innovation*. Parkville: Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research.
96. Rot, N. (2003). *Osnovi socijalne psihologije*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
97. Sachwald, F. (2014). The development of global innovation network. *Innovation for Growth Policy Brief No 22*. European Commission.
98. Salai, S., Hegediš, I.& Grubor, A. (2007). *Marketing komuniciranje*. Subotica: Ekonomski fakultet .
99. Schumpeter, J. A. (1989). *Essays: On entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism*. Transaction Publishers.
100. Schumpeter, J. (1982). *Kapitalizam, socijalizam i demokratija*. Zagreb: Globus.
101. Slović, D. (2001). *Psihologija i menadžment*. Beograd: Fineks.
102. Stanković, L., Đukić, S., Mladenović, I. & Popović, A. (2011). Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama. *Ekonomске teme* .
103. Stavrić, B., Stamatović, M. & Kokeza, G. (2005). *Osnovi menadžmenta za inženjere*. Beograd: Elektrotehnički fakultet.
104. Stošić, B. (1999). *Inovacije u tehnologiji – teorijski osnovi i metodi podrške*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
105. Stošić, B. (2003). Menadžment inovacija kao osnov razvoja. *Zbornik radova Prvog savetovanja: Menadžment proizvodnje i usluga* (str. 25-31). Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

106. Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(1) , 4-13.
107. Šehović, A. (2014). Preduzetnik kao lider biznisa. *Ekonomski izazovi*, (06) , 154-165.
108. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2) , 172-194.
109. Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E. & Zeng'an Gao. (2008). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (Vol. 19). McGraw-Hill/Irwin.
110. Tidd, J., Bessant J. & Pavitt K. (1997). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. London: John Wiley & Sons.
111. Trott, P. (1998). *Innovation Management & New Product Development*. London: Prentice Hall.
112. Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development*. Essex: Pearson Education Limited.
113. Tukker, A., Charter, M., Vezzoli, C., & Andersen, M. M. (2008). *Perspectives on radical changes to sustainable consumption and production*. New York: Greenleaf Publishing.
114. Vasiljev, S. (2005). *Marketing principi*. Novi Sad: Prometej.
115. Von Oetinger, B. (2004). From idea to innovation: making creativity real. *Journal of Business Strategy*, 25(5) , 35-41.
116. Vrdoljak Raguž, I. & Tolušić, M. (2012). Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti . *Ekonomika misao i praksa*, (1) , 381-398.
117. Wickham, P. (2001). *Strategic Entrepreneurship*. Prentice Hall.

118. Woodside, A. G. & Biemans, W. G. (2005). Modeling innovation, manufacturing, diffusion and adoption/rejection processes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(7) , 380-393.
119. Zjalić, L. M. (2007). Inovativnost-nezaobilazan činilac razvoja. *Međunarodni problemi*, 59(1) , 155-182.