



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis „EKONOMSKE TEME“  
Godina izlaza XLIX, br. 4, 2011. str. 559-580  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

## UNAPREĐENJE POSLOVNE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA ZASNOVANO NA INOVACIJAMA

**Dr Ljiljana Stanković\***

**Dr Suzana Đukić\***

**Dr Igor Mladenović\***

**Ana Popović, master\***

**Rezime:** U uslovima dinamičnog okruženja i intenzivne konkurencije, inovacije su ne samo osnova za rast i razvoj već i faktor opstanka preduzeća. Istraživanja teorije i prakse pokazuju da su uspešnija preduzeća koja su osposobljena da na promene odgovore inovacijama. Izražen neuspeh novih proizvoda i usluga, povećani troškovi, sve brži tehnološki razvoj, promene u ponašanju potrošača i ostalih učesnika na tržištu, nameću potrebu promene pristupa inovacijama, od zatvorenih ka otvorenim inovacijama. Unapređenje inovativnih kapaciteta malih i srednjih preduzeća uslovljeno je kako promenama u eksternom okruženju tako i u samim preduzećima. U radu su analizirani neki faktori koji utiču na inovativnost kao osnovu za unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća niškog regiona.

**Cljučne reči:** inovativnost, konkurentnost, mala i srednja preduzeća, zaštita intelektualne svojine, povezivanje, mreže

### Uvod

Sposobnost preduzeća da inovacijama kreira nove šanse u konkurentski i tehnološki sve intenzivnijem okruženju je, sve više, ključni faktor poslovnog uspeha. Ova sposobnost se prvenstveno ogleda u proaktivnom načinu razmišljanja i delovanja i strategijskoj fleksibilnosti kao ključnoj sposobnosti savremenog preduzeća. Samu strategijsku fleksibilnost je moguće povećati ukoliko su strategije rezultat inovativnog reagovanja i stvaranja veće različitosti u odnosu na konkurente. Naime, u uslovima dinamičnih promena u okruženju inovativnost

---

\* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet

e-mail: ljiljana.stankovic@eknfak.ni.ac.rs, suzana.djukic@eknfak.ni.ac.rs,

igor.mladenovic@eknfak.ni.ac.rs, ana.popovic@eknfak.ni.ac.rs

UDK 339.137.2:001.895, originalni naučni rad

Primljeno: 10.12.2011. Prihvaćeno: 12.01.2012.

Rad je rezultat istraživanja u okviru projekta br. 47005, koji finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije.

postaje ključni faktor strategija diferenciranja i pozicioniranja preduzeća. Inovativna preduzeća su konkurentnija na tržištu jer stvaraju jedinstvenu vrednost koja inkorporira elemente kreirane na osnovu jasno definisanih potreba i želja potrošača. Inovacije nastale na osnovu preferencija potrošača omogućavaju totalnu satisfakciju celokupnim iskustvom sa preduzećem, što preduzeću omogućava postizanje superiornih performansi i kreiranje i održavanje dugoročne konkurentske prednosti putem privlačenja i zadržavanja potrošača. Ti procesi su, međutim, sve složeniji, jer iako današnji potrošači imaju pred sobom veću ponudu proizvoda i usluga nego ikad, ona ne zadovoljava u potpunosti njihove sve sofisticiranije potrebe. Za proaktivne menadžere, takva situacija predstavlja pre šansu nego pretnju i izazov da se kreira vrednost za segmente potrošača, čije potrebe još uvek nisu zadovoljene. Menadžeri takvog opredeljenja usmeravaju sve više resursa u procese koji omogućavaju diferenciranje ponude, jer se sposobnost razvoja novih proizvoda smatra jednim od osnovnih indikatora konkurentnosti preduzeća (Sofianti et al. 2009). „Rast i kreiranje znanja postaju dominantne teme za menadžere“ a sposobnost apsorpcije znanja sa tržišta ključna sposobnost preduzeća (Sofianti et al. 2009).

Uspех inovacija, kao pokretača dugoročnog rasta i razvoja preduzeća, postao je izuzetno neizvestan usled veoma izraženih pritisaka iz okruženja, naročito u slučaju visoko rizičnih projekata koji se zasnivaju na novim tehnologijama i/ili realizuju na novim, nepoznatim tržištima. Projekti te vrste po pravilu uključuju brojne aktere iz preduzeća i njegove okoline, korišćenje tzv. „retkih“ resursa i sticanje prednosti po osnovu njihove efikasne upotrebe. U ekonomiji zasnovanoj na znanju, kreiranje novih i usavršavanje postojećih proizvoda i usluga i razvijanje novih poslovnih procesa sve više je zasnovano na znanju kao ključnom razvojnom resursu (Bessant, Tidd 2007, 84-94). Rizik tržišnog neuspeha inovacija i neostvarivanja adekvatnih performansi nameću i potrebu za novim načinima upravljanja inovacijama i redefinisanjem postojećih strategija inoviranja. U znanjem intenzivnom okruženju, uspeh inovacija sve više je uslovljen sposobnošću povezivanja u različite forme inovacionih i ostalih mreža. Integracija i povezivanje različitih funkcionalnih područja su neophodni za generisanje i prikupljanje znanja unutar preduzeća. Takođe, kao izraz težnje za jačanjem konkurentske moći preduzeća nastali su i različiti oblici inovacionih mreža povezivanjem i integracijom znanja različitih učesnika u lancu vrednosti (Stanković, Djukić 2011, 49-64; Stanković, Popović 2011, 197-209). U ključne poslovne procese uključuju se potrošači, dobavljači, predstavnici naučnoistraživačkih organizacija, partnera i konkurenata, što zahteva od preduzeća redefinisanje poslovnih i funkcionalnih strategija i kontinualno korišćenje znanja potrošača i ostalih ključnih stejkholdera.

### **1. Usklađivanje strategije inoviranja preduzeća sa promenama u okruženju**

Definisanje i implementacija strategije inoviranja komplikuju se u savremenim uslovima poslovanja koje karakterišu intenzivne tržišne i tehničko-tehnološke promene. Prva grupa promena se prvenstveno ogleda u nastajanju novih i modifikaciji postojećih potreba potrošača u smislu njihove rastuće sofisticiranosti,

## **Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama**

---

te integracionim procesima između učesnika na globalnom tržištu radi stvaranja superiorne vrednosti kojom se odgovara na ove potrebe. U tim procesima su racionalnije korišćenje resursa i svođenje rizika u prihvatljive okvire imperativ, naročito usled intenziviranja negativnih efekata globalne ekonomske krize. Uspeh inovacija je, tako, uslovljen identifikovanjem i razumevanjem potreba, zahteva, preferencija i obrazaca potrošnje savremenih potrošača, koji se konstantno menjaju. Saglasno tome, menjaju se i načini i izvori konkurentne prednosti preduzeća. Ona se sve ređe stiče pridržavanjem postojećih pravila konkurisanja, a sve češće njihovim menjanjem i kreiranjem novih. (Kodama 2009, 494; Swaminathan, Moorman 2010, 52-54) Preduzeća koja posluju na taj način najčešće su lideri koji definišu nova pravila poslovanja u grani, a superiornost održavaju konstantno pronalazeći nove načine za kreiranje vrednosti. Kako bi u tome uspeali, menadžeri ovakvih preduzeća neguju organizacionu fleksibilnost, interfunkcionalnu koordinaciju, korišćenje izvora i sposobnosti zasnovanih na korišćenju znanja iz internih i eksternih izvora, koje konkurencija ne može lako kopirati. Nove strategije usmerene na inoviranje podrazumevaju povezivanje aktera na tržištu. Tradicionalne principe konkurisanja, koji su naglašavali rivalitet zamenjuju novi, koji potenciraju saradnju i integracije. Povezivanje konkurenata i stvaranje različitih vrsta poslovnih mreža koje se zasnivaju na kooperaciji i partnerskim odnosima, postaju izvor održive konkurentne prednosti.

Na efikasnost korišćenja postojećih resursa i kompetencija i obavljanje poslovnih aktivnosti uopšte, veliki uticaj imaju i odluke o izboru tehnologije koja će se koristiti. Kako, između ostalih, tvrde Tellis (et al. 2009, 3-23) i Story (et al. 2009, 461-482) konkurentski uspeh preduzeća na mnogim tržištima i u mnogim delatnostima uslovljen je razvojem i primenom novih tehnologija. One su radikalno promenile načine obavljanja poslovnih procesa, komuniciranja sa ključnim stakeholderima unutar i izvan preduzeća, a naročito inovacione aktivnosti. Informacione i komunikacione tehnologije tako imaju ključnu ulogu u prikupljanju i širenju znanja iz internih i eksternih izvora, koje se potom koristi za inoviranje i unapređenje vrednosti za potrošače. Informacije dobijene na osnovu baza podataka o potrošačima služe kao osnova za prilagođavanje vrednosti njihovim preferencijama, i time smanjenje mogućnosti da inovacije dožive neuspeh na tržištu. Tako nastaje kontinualni razvoj i nadogradnja inovacija gde se postojeće uvode u poslovne procese i koriste za stvaranje novih. Značaj inovacija potvrđuju i rezultati brojnih istraživanja ukazujući na činjenicu da menadžeri sposobnost uvođenja novih proizvoda i usluga smatraju ključnim faktorom opstanka i razvoja preduzeća u uslovima brzih tehnoloških i tržišnih promena, bez obzira na to da li se radi o razvoju novih proizvoda, usluga ili poslovnih procesa. To se, međutim, prvenstveno odnosi na radikalne, disruptivne inovacije (Srinivasan et al. 2002, 55; Tellis et al. 2009, 3-23). Usled pomenutih intenzivnih promena zahteva potrošača, skraćivanja životnog ciklusa proizvoda i intenziviranja globalne konkurencije, radikalne inovacije su prepoznate i kao sredstvo kreiranja ekonomskog rasta nacionalnih ekonomija (Story et al. 2009, 952). Međutim, radikalne inovacije ujedno nose i najveći tržišni rizik.

„Hiljade novih proizvoda krajnje potrošnje se godišnje uvede, a negde između 60 i 90% njih ne uspe. Slična je situacija i na poslovnom tržištu“ (Stanković, Đukić 2004, 41-49). Najčešći razlozi njihovog neuspeha su: nedostatak marketing istraživanja, odsustvo strategijske orijentacije, organizacioni problemi, nepostojanje inovativne klime u preduzeću, tehnički problemi u oblikovanju proizvoda, vremensko usklađivanje razvoja i komercijalizacije proizvoda, dinamika potreba i zahteva potrošača.

Imajući u vidu izraženi poslovni rizik vezan za inovacije, menadžeri se trude da pronalaze nove strategije za upravljanje njima. Jedinstveni recept ne postoji, ali se na osnovu analize relevantne literature (npr. Kandybin 2009, 54; Goffin i Mitchell 2005, 91; Jaruzelski, et al. 2005, 4; Gottfredson, Aspinall 2005, 66), mogu definisati smernice razvijanja uspešne strategije inoviranja. Menadžment inovacija polazi od jasno definisanih ciljeva inovacija, koji, pak, proističu iz dugoročnih poslovnih ciljeva preduzeća (npr. rast prinosa na ulaganja ili prodaje i profita, rast ili održavanje tržišnog učešća, promena imidža, diverzifikacija ili kompletiranje linije proizvoda). Ciljevi inovacija se baziraju na strategijskoj analizi okruženja - tržišnog, konkurentskog i tehnološkog, kako bi nastala vrednost bila adekvatan odgovor na zahteve koji iz njega proističu. Na osnovu strategije se definiše plan za razvijanje i mobilizaciju resursa i inovacionih sposobnosti preduzeća koji predstavlja odgovor na procenu optimalnih inovacionih procesa za ostvarenje željenih ciljeva. Procena se odnosi na neophodne resurse i kompetencije, vreme i budžet za realizaciju ideja.

Prilikom definisanja strategije inoviranja predlažu se tržišno usmeravanje aktivnosti istraživanja i razvoja, tj. orijentacija na potrošače i dominantno oslanjanje na eksterne izvore inovacija. Naime, rezultati istraživanja kojim je bilo obuhvaćeno 750 top menadžera na globalnom nivou ukazuju na to da 76% ovih menadžera smatra poslovne partnere i saradnju sa potrošačima najvažnijim izvorima novih ideja. Razlog za favorizovanje eksternih izvora za prikupljanje ideja je činjenica da je 30% prihoda od prodaje u istraživanim preduzećima potiče od inovacija nastalih na osnovu ideja razvijenih u saradnji sa njima. Shvatanje velikog značaja eksternih izvora znanja koje se inkorporira u inovacije i potreba za podelom rizika inovacionih projekata, dovode do kreiranja i razvoja poslovnih mreža i partnerstava između raznih učesnika na tržištu. Potrošači, dobavljači, konkurenti, predstavnici naučnoistraživačkih organizacija i ostali članovi mreža formiraju interorganizacione timove u kojima se generišu specifična znanja i kompetence, mobilišu i efikasnije koriste zajednički resursi i sposobnosti, i stvara uvećana vrednosti za sve učesnike u lancu. Takvi odnosi stimulišu razvoj narednih inovacija i poslovanja uopšte. Umrežavanje sa ostalim subjektima je uspešnije ako menadžment kreira i razvija inovativnu klimu i kulturu koja stimuliše i motiviše zaposlene na kreativnost i razmenu znanja; fleksibilnu i manje formalnu organizacionu strukturu u kojoj je olakšana komunikacija između zaposlenih; i proaktivnu vezu između različitih delova organizacije i eksternih učesnika u procesu inovacija (potrošača, dobavljača, naučnoistraživačkih institucija, finansijskih organizacija). (Stanković, Djukić, Popović 2011, 461-482)

## **Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama**

---

Uspešna realizacija strategija koje za rezultat imaju inovacije iziskuje i interfunkcionalnu koordinaciju, strategijsko liderstvo i upravljanje i postojanje adekvatnih resursa za podražavanje inovacija. Dominantno je shvatanje da su sposobnost organizacija za realizaciju inovacija i povećanje inovacionih učinaka uslovljeni visinom ulaganja u aktivnosti istraživanja i razvoja. Poslovna praksa, međutim, pokazuje da je povećanje troškova istraživanja i razvoja proporcijalno broju inovacija, ali ne i inovacionim performansama. Naime, rezultati istraživanja *Bozz Co.* (Jaruzelski, et al. 2005, 4) upućuju na to da u 60% istraživanih slučajeva ne postoji korelacija između troškova istraživanja i razvoja i finansijskih pokazatelja uspeha inovacija, kao što su rast prodaje i profita. O tome svedoče i činjenice da su ulaganja na nivou prosečnog iznosa troškova istraživanja i razvoja u grani dovela brojne kompanije u poziciju preterane ekspanzije proizvodnih linija i posledičnih gubitaka (Gottfredson, Aspinall 2005, 66), a da su, s druge strane, troškovi istraživanja i razvoja mnogih tržišnih lidera npr. *Apple Inc* manji (5,9% vrednosti prodaje) od proseka grane kojoj pripadaju (7,6%).

Imajući u vidu navedene teorijske okvire, autori su sebi postavili za zadatak preispitivanje elemenata strategija inovacija malih i srednjih preduzeća u Srbiji. Fokus je, pri tom, na preispitivanju nivoa razvijenosti svesti menadžera malih i srednjih preduzeća niškog regiona o značaju korišćenja eksternih izvora ideja za inovacije, umrežavanju sa relevantnim subjektima radi ostvarivanja ciljeva vezanih za inoviranje i poslovanje uopšte i značaju primene novih tehnologija u procesu inovacija.

## **2. Ocena inovacionih kapaciteta malih i srednjih preduzeća regiona Niš**

### **2.1. Ocena inovativnosti preduzeća u Srbiji**

Stanje vezano za inovativnost preduzeća u Srbiji moguće je posredno sagledati na osnovu dekomponovanja *novog globalnog indeksa konkurentnosti* (engl. *New Global Competitiveness Index (NGCI)*) kojim se meri konkurentnost nacionalnih ekonomija. Ovaj indeks se zasniva na 12 tzv. „stubova konkurentnosti“ koji su sumirani u 3 grupe: bazični zahtevi, faktori koji utiču na poboljšanje efikasnosti i faktori koji se odnose na inovacije. Poslednja grupa faktora podrazumeva merila sofisticiranosti poslovanja i inovativnost (WEF 2010).

U „Izveštaju o globalnoj konkurentnosti za 2010-2011 godinu“ (WEF 2010 str. 16-17) Srbija je po ovom indeksu rangirana kao 96. od 139 zemalja i najlošije u odnosu na sve zemlje iz okruženja sem Bosne i Hercegovine. Poređenjem sa rezultatima iz prethodnog izveštaja (WEF 2009) može se zaključiti da se konkurentnost Srbije pogoršala. Analizom podindeksa i stubova konkurentnosti dobijaju se podaci o konkretnim razlozima koji su doveli do tako loše pozicije Srbije u ovom smislu. (WEF 2010 str. 294-295) Srbija je najlošije rangirana po osnovu pokazatelja koji se odnose na efikasnost tržišta robe i sofisticiranost poslovanja. Najniža pojedinačna ocena srpske privrede odnosi se na inovacije.

Najniže ocene i najlošiji rang u okviru grupe faktora koji su vezani za efikasnost tržišta odnose se na nivo orijentisanosti na potrošače i nivo sofisticiranosti njihovih zahteva. Ta dva faktora su u direktnoj vezi sa nivoom inovativnosti poslovnih subjekata. Naime, orijentisanost na potrošače omogućava prikupljanje ideja koje služe kao osnova za inovacije u skladu sa njihovim zahtevima, dok povećan nivo njihove sofisticiranosti omogućava stimulaciju daljih inovacija.

Indikator koji se odnosi na sofisticiranost poslovanja obuhvata faktore koji povećavaju efikasnost proizvodnje, što, kroz povećanje produktivnosti pojedinačnih preduzeća, rezultira povećanjem konkurentnosti privrede. Ovaj indikator se odnosi na strategijske i operativne aspekte poslovanja preduzeća i mreža, uključujući i faktore koji se odnose na razvoj marke i proizvodnju jedinstvenih i sofisticiranih proizvoda i usluga. Sofisticiranost poslovanja je, uz inovativnost, ključni faktor razvoja privreda koje su vođene inovacijama.

Svi navedeni podaci ukazuju na to da je inovativnost preduzeća u Srbiji nedovoljno razvijena, i da to stanje negativno utiče na konkurentnost privrede kao celine.

Podaci o inovativnosti preduzeća mogu se dobiti i na osnovu izveštaja vezanih za korišćenje EIS (*European Innovation Scoreboard*) sistema za praćenje rezultata inovacionih procesa. EIS je instrument koji Evropska komisija koristi za praćenje i uporednu analizu inovacionih performansi zemalja EU kao i drugih koje nisu članice (Hrvatska, Srbija\*, Turska, Island, Norveška i Švajcarska), ali su se priključile grupi zemalja koje koriste ovaj sistem merila performansi. Na osnovu informacija iz EIS-a moguće je odrediti ukupan indeks inovativnosti (*Summary Innovation Index*) koji se izračunava korišćenjem agregatnih indeksa nacionalnih inovacionih performansi i obračunava kao kompozitni indeks koji sadrži 24 EIS pokazatelja (PROINNO Europe 2011).

Analiza obuhvata skup povezanih pokazatelja inovacionih performansi, grupisanih u tri bloka ponderisanih kompozitnih indeksa:

***Indikatori podrške:***

- Ljudski resursi (pokazuju broj kadrova sa srednjim i visokim obrazovanjem) ;
- Finansije i podrška (dostupne finansije kao pokretač inovacija i podrška vlade za obavljanje inovacione delatnosti).

***Indikatori aktivnosti preduzeća:***

- Investicije preduzeća (sadrže indikatore vezane za ulaganja preduzeća koja su prepoznala fundamentalni značaj inovacija);

---

\* Republika Srbija je prvi put uključena u grupu zemalja koje koriste EIS u 2009 godini. Istraživanje realizuje Republički zavod za statistiku u skladu sa metodologijom Evropske komisije za izračunavanje ovog indikatora.

## **Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama**

---

- Povezanost i preduzetništvo (ova grupa indikatora pokazuje sposobnost i spremnost preduzeća da se povezuju sa različitim organizacijama i institucijama);
- Kapacitet intelektualne svojine (grupa indikatora koji pokazuju stepen zaštite prava intelektualne svojine).

### ***Indikatori efekata inovativnih aktivnosti:***

- Inovatori (broj preduzeća koja su uvela inovacije (proizvoda, usluge i procesa)\* na tržištu;
- Ekonomski efekti (indikator na osnovu kojih je moguće oceniti efekte inovacija kako na prihod, tako i troškove).

Inovacione performanse u Srbiji su znatno ispod proseka EU-27, jer je ukupan indeks inovativnosti za Srbiju 22,7 u odnosu na 47,8 za EU.

U cilju sticanja boljeg uvida u stanje inovacionih kapaciteta i povezanih aktivnosti preduzeća sa područja regiona Niš (nišavski, pirotski i toplički okrug) sprovedeno je istraživanje koje je omogućilo dobijanje nalaza prezentovanih u narednom delu rada. Fokus je, pri tom, na analizi samo nekih od indikatora aktivnosti preduzeća (po EIS metodologiji) kao elementima strategija inoviranja.

### ***2.2. Izbor uzorka i metodologija istraživanja***

Osnovni cilj sprovedenog istraživanja je analiza i ocena dostignutog nivoa inovacionih kapaciteta (postojeće stanje i stepen implementacije inovacionih aktivnosti) malih i srednjih preduzeća na području nišavskog, pirotskog i topličkog okruga. Istraživanjem su identifikovane aktivnosti preduzeća u oblasti inovacija proizvoda, usluga i poslovnih procesa. Istraživanje je realizovano na uzorku od 304 malih i srednjih preduzeća, koja svoje poslovne aktivnosti realizuju na području pomenutih okruga. Za izbor uzorka korišćeni su sledeći kriterijumi: da su preduzeća registrovana i da obavljaju delatnost na području nišavskog, pirotskog i topličkog okruga i da su razvrstana kao mala i srednja; da je struktura anketiranih preduzeća, imajući u vidu pripadnost određenoj grani usklađena sa stvarnim stanjem, u istraživanje su uključena preduzeća koja su 2010. godini ostvarila poslovni dobitak i da su pretežno izvozno orijentisana.

Polazna osnova za izbor preduzeća (jedinice u uzorku) su informacije o broju i strukturi malih i srednjih preduzeća na području pomenuta tri okruga na dan 20. jul 2011. godine dobijene od Agencije za privredne registre. Na osnovu podataka Agencije izvršena je selekcija preduzeća u skladu sa postavljenim kriterijumima i definisan spisak od 304 preduzeća (236 za nišavski, 39 za pirotski i 29 za toplički okrug).

---

\* U EIS sistemu su inovacije klasifikovane u sledeće grupe: inovacije proizvoda i usluga, inovacije u marketingu i organizacione inovacije. U ovom radu su, međutim, inovacije svrstane u 3 drugačije definisane grupe: inovacije proizvoda, usluga i procesa, pri čemu treća grupa obuhvata inovacije u marketingu i organizacione inovacije, iz prethodno navedene klasifikacije.

Za prikupljanje podataka formulisan je anketni upitnik prilikom čijeg se formulisanja pošlo od ciljeva istraživanja i potreba za: osnovnim informacijama o preduzećima, njihovoj pripadnosti određenoj delatnosti, ljudskim resurisma, finansijskoj, inovativnoj i tržišnoj sposobnosti i izveznoj orijentisanosti preduzeća, implementaciji inovativnih strategija, saradnji sa ključnim stejkholderima na području inovacija i dr. Upitnik je testiran realizacijom pilot istraživanja na uzorku od 30 preduzeća. Na osnovu analize rezultata pilot istraživanja definisana su pitanja u Upitniku i podsetniku za vođenje direktnog intervjua sa predstavnicima preduzeća iz uzorka. Prikupljanje podataka izvršeno je u periodu od 25. jula do 10. novembra 2011. godine. U najvećem broju slučajeva, više od 80%, istraživanje je realizovano direktno, licem u lice. To je doprinelo veoma dobrom odazivu predstavnika preduzeća i spremnosti da učestvuju u istraživanju, pa je najveći broj onih koji su definisani kao jedinice ispitivanja prihvatio da učestvuje u istraživanju.

### 3. Analiza rezultata istraživanja

Osnovni cilj terenskog israživanja bio je prikupljanje podataka na osnovu kojih je moguće identifikovati postojeće i potencijalne resurse i sposobnosti za inoviranje u preduzećima niškog regiona. Informacije dobijene istraživanjem omogućavaju izvođenje zaključaka i preporuka koje se odnose na najveći broj indikatora koje sadrži EIS metodologija, a koji se mogu primeniti na konkretno preduzeće.

Predmet ove analize su samo neki od indikatora iz druge grupe, a koji se odnose na aktivnosti preduzeća (ulaganja preduzeća u određene aktivnosti u cilju unapređenja inovacionih performansi, zaštita pojedinih oblika intelektualne svojine, kao i naponi vezani za ostvarivanje saradnje sa inovatorima iz drugih organizacija i institucija).

#### 3.1. Finansiranje inovacija

Ključni faktor za uspeh inovacija su finansijski resursi preduzeća i sposobnost menadžera da efikasno upravljaju poslovnim finansijama.

Tabela 1: Finansiranje obrtnih sredstava i investicija

Odgovor	Nedostaju obrtna sredstva	%	Nedostaju sredstva za investicije	%
Ne	130	42.8	142	46.7
Da	174	57.2	162	53.3
<b>Ukupno</b>	<b>304</b>	<b>100.0</b>	<b>304</b>	<b>100.0</b>

Rezultati istraživanja pokazuju da u više od polovine anketiranih preduzeća ne postoji dovoljno sredstava za finansiranje investicija. Problem u finansiranju investicija izražen je u 53,3% anketiranih preduzeća. Indikativan je i



### Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama

podatak da u 57,2% preduzeća iz uzorka postoji manjak obrtnih sredstava što može ugroziti ne samo njihov rast i razvoj, već i opstanak (tabela 1).

Razvoj, tehnološke promene i konkurentnost malih i srednjih preduzeća uslovljeni su obimom ulaganja u materijalne i nematerijalne resurse. U preduzećima iz uzorka, problem finansiranja investicija je veoma izražen, posebno u uslovima ekonomske i finansijske krize. Manja sklonost ka investiranju posledica je smanjenja obima poslovne aktivnosti, a time i realnih prihoda. Iako je sektor MSP vitalniji od ostalih, problemi su ipak izraženi, a nedostatak sredstava uticao je i na smanjenje ulaganja za inovacije. Problem inovacija je još izraženiji ako se posmatra u odnosu na postojeće stanje osnovnih sredstava u ovim preduzećima. Najveći broj njih ima opremu koja je stara između 5 i 10 godina, što može predstavljati značajan ograničavajući faktor za realizaciju inovacija. Sem toga, kako su ukupna sredstva ograničena, potreba zamene postojeće opreme može ograničavajuće delovati na finansiranja ulaganja u pojedine tipove inovacija (tabela 2)

**Tabela 2: Starost opreme**

	Starost opreme	%
<i>Bez odgovora</i>	2	0.7
<i>Više od 10 godina</i>	84	27.6
<i>5 do 10 godina</i>	148	48.7
<i>manje od 5 godina</i>	70	23.0
<b>Ukupno</b>	<b>304</b>	<b>100.0</b>

Veoma je mali broj anketiranih preduzeća koja su u poslednje tri godine imala značajnija ulaganja u inovacije, posebno u patente (tabela 3). Ta činjenica zabrinjava, s obzirom na to da se većim ulaganjima u poslovni prostor (36,5% preduzeća) i opremu (64,1%), bez odgovarajućih ulaganja u istraživanje i razvoj, znanje i veštine zaposlenih, inovacioni kapaciteti mogu unaprediti samo donekle.

**Tabela 3: Struktura ulaganja anketiranih preduzeća**

	<i>Ulaganja u opremu</i>	%	<i>Ulaganja u pos. prostor</i>	%	<i>Ulaganja u patente</i>	%
<i>Ne</i>	109	35.9	193	63.5	279	91.8
<i>Da</i>	195	64.1	111	36.5	25	8.2
<b>Ukupno</b>	<b>304</b>	<b>100.0</b>	<b>304</b>	<b>100.0</b>	<b>304</b>	<b>100.0</b>

Ovako neadekvatna politika ulaganja, nažalost, nije karakteristična samo za tekuće poslovanje. Najveći broj anketiranih predstavnika preduzeća iznosi činjenicu da se planira nastavak istog trenda. I nadalje će najveći deo preduzeća, više od 69%, ulaganja usmeravati u opremnu, dok ulaganja u patente planira samo 9,9% njih (tabela 4).

**Tabela 4: Planirana vrsta ulaganja anketiranih preduzeća**

	<i>Ulaganja u opremu</i>	<i>%</i>	<i>Ulaganja u pos. prostor</i>	<i>%</i>	<i>Ulaganja u patente</i>	<i>%</i>
<i>Ne</i>	93	30.6	218	71.7	274	90.1
<i>Da</i>	211	69.4	86	28.3	30	9.9
<b>Ukupno</b>	<b>304</b>	<b>100.0</b>	<b>304</b>	<b>100.0</b>	<b>304</b>	<b>100.0</b>

### 3.2. Zaštita intelektualne svojine

Za uspeh preduzeća u savremenim uslovima privređivanja sve veći značaj ima nematerijalna imovina. Zaštita intelektualne svojine, kao veoma značajnog segmenta nematerijalne imovine, je veoma značajna za uspešno strategijsko pozicioniranje.

Jedno od ključnih pitanja koje je postavljeno anketiranim bilo je usmereno na dobijanje informacija o njihovom odnosu prema intelektualnoj svojini i sposobnostima preduzeća da prepoznaju njen značaj kao veoma vredne nematerijalne imovine preduzeća. Stanje u oblasti zaštite intelektualne svojine je veoma nepovoljno na području regiona Niš. Mala i srednja preduzeća veoma malo pažnje poklanjaju zaštiti intelektualne svojine: patenata, dizajna, marke, oznake geografskog porekla. Navedena tvrdnja potvrđena je rezultatima istraživanja koji pokazuju da je najnepovoljnija situacija u oblasti zaštite patenata. Samo 4,9% preduzeća iz uzorka je zaštitilo patente (tabela 5).

**Tabela 5. Broj zaštićenih patenata, marki, dizajna**

Odgovor	Zaštita patenata		Zaštita marke		Zaštita dizajna	
	Frekvencija	%	Frekvencija	%	Frekvencija	%
<i>Ne</i>	289	95.1	254	83.6	284	93.4
<i>Da</i>	15	4.9	50	16.4	20	6.6
<b>Ukupno</b>	<b>304</b>	<b>100.0</b>	<b>304</b>	<b>100</b>	<b>304</b>	<b>100.0</b>

Marka je od esencijalnog značaja za uspeh preduzeća, imajući u vidu da se, u savremenim uslovima poslovanja, bez marke teže ostvaruju željeni poslovni rezultati. U dinamičnom okruženju, imperativ postaje stvaranje vredne marke (Aaker 1996; Aaker 2004, 6-18) koja je zasnovana na jakoj svesnosti imena, dobroj poznatosti i imidžu, većoj atraktivnosti i lojalnosti, i drugim aspektima, kao što je pravna zaštita. Proces markiranja postao je važniji i izazovniji nego ikada pre. Pri tom, marka je sve ređe samo sredstvo zaštite potrošača od loše kupovine, a sve više u njihovim očima predstavlja i sintetizuje opažene kvalitativne performanse proizvoda, emocionalne aspekte i reputaciju. Ukoliko je uspešna, marka postaje

### **Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama**

---

simbol koji može imati više značenja za potrošača i koji povećava vrednost proizvoda na tržištu. Posebno je bitna u komuniciranju proizvoda, kao način identifikacije proizvođača i njegovog diferenciranja od konkurencije, kao i obezbeđenju pravne zaštite proizvoda. Ona olakšava potrošačima da naprave razliku između sličnih proizvoda i usluga koje nude različiti proizvođači. Olakšano identifikovanje proizvoda smanjuje troškove traženja i podstiče ponovne kupovine. Marka obezbeđuje potrošačima konzistentan i uporediv kvalitet bez obzira na to gde se proizvod kupuje, a može da pruži i dodatnu psihološku satisfakciju, s obzirom na to da je status pojedinca često povezan s markom.

Sa stanovišta preduzeća (proizvođač, maloprodavac), markiranje pomaže diferenciranje proizvoda i utiče na stvaranje povoljnijeg korporativnog imidža. Promovisanje proizvoda sa markom vodi povećanju selektivne tražnje, što pomaže preduzeću da poveća svoje učešće na tržištu. Marka doprinosi stimulisanju ponovne kupovine i povećanju istinske lojalnosti potrošača, koja za rezultat ima manju cenovnu elastičnost tražnje i razvijanje dugoročnih odnosa sa potrošačima. Uspešna korporativna i/ili familijarna marka, takođe, omogućava proširenje marke na druge proizvode i stvaranje prestiža, kao i legalnu zaštitu jedinstvenih osobina proizvoda. Strategijsko upravljanje markom orijentisano na potrošače je uspešnije, što u konačnom doprinosi unapređenju poslovnih performansi.

Ipak, značaj vrednosti marke i potrebu njene zaštite još uvek mala i srednja preduzeća u Srbiji ne shvataju na pravi način. To potvrđuju i rezultati ovih istraživanja. Iako je 50 anketiranih preduzeća (16,4 % uzorka) navelo da ima zaštićenu marku (tabela 5) jasno je da je njihova tržišna vrednost mala. Pravna zaštita žiga je samo početni korak u kreiranju vredne marke. Vrednost marke se potvrđuje na tržištu.

Slična je situacija i sa zaštitom industrijskog dizajna. Velika većina preduzeća iz uzorka, 284 njih ili 93, 42% nije zaštitilo dizajn svojih proizvoda (tabela 5). Negativni aspekt tog stanja može se shvatiti ukoliko se uzme u obzir višestruki značaj dizajna u savremenom poslovanju. Dizajn predstavlja skup svojstava koja utiču na izgled proizvoda i njegovu osnovnu funkciju. Radi se o estetskim karakteristikama koje omogućavaju proizvodu da ostvari svoju osnovnu funkciju. Međutim, svođenje dizajna samo na ulogu poboljšanja estetskih karakteristika je vrlo simplifikovano. On je, naime, rezultat kreativnih aktivnosti čiji je cilj povezivanje raznih aspekata proizvoda i njihovo izražavanje u njegovim spoljnim, vidljivim, ali i suštinskim i funkcionalnim karakteristikama. Uspešno je ono rešenje dizajna koje je usaglašeno sa a zahtevima potrošača, a u čijem osmišljavanju učestvuju istraživači, inženjeri i dizajneri. Pri tome je neophodno postići optimum ulaganja u stvaranje jedinstvene celine forme, oblika, dimenzija, materijala, komfora, boje. Dizajn je važan faktor sticanja konkurentske prednosti i dodavanja vrednosti proizvodu. Važan je u oblikovanju mnogih dobara, kao što su odeća, obuća, trajna potrošna dobra, a sve više se koristi i kao strategijsko sredstvo na poslovnom tržištu. I dizajn se može posmatrati sa stanovišta prodavca i kupca.

Za prodavca je dobro dizajniran proizvod onaj koji se lako može proizvesti i distribuirati. Dobro dizajniran proizvod za kupca je onaj koji lepo izgleda, lako se koristi, instalira, popravlja i održava. Dizajn proizvoda treba da podrži kreiranje marke proizvoda, pa se od njega očekuje da olakša identifikaciju proizvoda i marke, i da ih vizuelno i čulno diferencira od drugih. Ključne komponente dizajna su: oblik i veličina proizvoda, izbor materijala, boja, miris i zvuk. Značaj ovih elemenata uslovljen je karakterom proizvoda. Na primer, moderan oblik, linije i boje su imperativ uspeha potrošnih dobara, dok je funkcionalnost ključna kod opreme i uređaja. Kombinovanjem komponenti dizajna u jedinstvenu celinu ima za cilj doživljavanje proizvoda putem svih čula potrošača. U situacijama kada su kupovine zasnovane na emocijama, dizajneri su resurs koji omogućava pojavu izuzetno estetski vrednih proizvoda. Oni postaju rasadnici novih ideja (Gobe 2006).

Spoljni izgled proizvoda odražava se u njegovom obliku (formi) i determiniše njegovu jedinstvenost. Zajedno oblik i veličina deluju na čula potrošača, njihove asocijacije, omogućavajući stvaranje prepoznatljive slike o proizvodu. Primenjeni materijali treba da olakšaju korišćenje proizvoda, poboljšaju funkciju, izgled i efikasnost. I izbor boje je važna odluka u razvijanju dizajna. Ona treba da izazove prijatna osećanja potrošača, podstakne željene asocijacije i pobudi pažnju. U stvaranju određenog rešenja dizajna neophodno je voditi računa o racionalnoj upotrebi resursa. To se može postići ukoliko rešenje dizajna počiva na optimalnom odnosu troškova dizajniranja proizvoda i efekata koje dato rešenje dizajna proizvodi. Potreba za diferenciranim dizajnom raste u uslovima intenziviranja konkurencije, što utiče na povećanje troškova kreiranja i uvođenja dizajna. Ulaganja u dizajn, s druge strane, mogu rezultirati originalnim pozicioniranjem proizvoda u mislima potrošača. Stoga se ulaganja u dizajn tretiraju kao investicija, a ne trošak, jer su značajno sredstvo diferenciranja i pozicioniranja kako postojećih, tako i novih proizvoda.

Zaštita proizvoda sa geografskim poreklom je još jedan vid zaštite inovacija. To je složen proces koji mala i srednja preduzeća uspešno mogu da obavljaju uspostavljanjem saradnje sa različitim subjektima. Praksa pokazuje da je ovaj proces uspešniji ukoliko započinje uspostavljanjem međusobnih veza različitih proizvođača. Početna aktivnost je uočavanje zajedničkog interesa proizvođača finalnog proizvoda koji se prevashodno prepoznaje u kreiranju zajedničke marke. Ključnu ulogu u tom procesu može imati posebna institucija ili organizacija (npr. klaster). Oznaka geografskog porekla predstavlja veoma važno svojstvo koje se može iskoristiti i za stvaranje prepoznatljive marke. Osnova za sinergiju malih i srednjih preduzeća u procesu zaštite proizvoda sa geografskim poreklom je zajednička upotreba resursa unutar i između različitih aktivnosti u lancu vrednosti. Sinergija rezultira konkurentskom prednošću povezivanjem malih i srednjih preduzeća u različite forme mreža. Klaster, kao poseban oblik mreže, uspešno se koristi u procesu kreiranja marke proizvoda sa geografskim poreklom.

### Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama

Sa područja tri okruga koji su bili predmet istraživanja zaštićeno je 4 proizvoda sa geografskim poreklom: pirotski ćilim, staroplaninski kačkavalj, svrljiški kačkavalj i svrljiški belmuž.

Kako bi se adekvatnije sagledala politika ulaganja u pomenute oblike intelektualne svojine, metodom analize tabela kontigencije ispitan je odnos ulaganja u aktivnosti istraživanja i razvoja i prisutnosti te zaštite. Rezultati analize ukazuju na to da od 93,42% preduzeća iz uzorka koja nisu zaštitila dizajn polovina, njih 147 (51,8% preduzeća iz grupe onih koja nisu zaštitila dizajn i ujedno 48,35% ukupnog uzorka) pripada generalno najbrojnijoj grupi preduzeća u uzorku – onih koja izdvajaju do 1% prihoda za istraživanje i razvoj. Samo 20 preduzeća, 6,58% preduzeća iz uzorka, je zaštitilo dizajn. 95% preduzeća koja su zaštitila dizajn su iz grupe onih koja izdvajaju do 5% za istraživanje i razvoj, a samo 5% iz grupe onih koja izdvajaju najviše, tj. više od 5% prihoda u ove svrhe, samo 1 preduzeće (tabela 6).

**Tabela 6: Zavisnost izdvajanja za IR i zaštite dizajna**

Procenat izdvajanja za IR		Zaštita dizajna		
		ne	da	Ukupno
0	Broj odgovora	21	1	22
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila dizajn	7.4%	5.0%	7.2%
do 1%	Broj odgovora	147	9	156
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila dizajn	51.8%	45.0%	51.3%
1 do 5%	Broj odgovora	82	9	91
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila dizajn	28.9%	45.0%	29.9%
5+%	Broj odgovora	34	1	35
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila dizajn	12.0%	5.0%	11.5%
Ukupno	Broj odgovora	284	20	304
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila dizajn	100.0%	100.0%	100.0%

Velika većina preduzeća, 254 njih (83,55%) nije zaštitilo marku. Najviše takvih preduzeća je, ponovo, iz generalno najbrojnije grupe preduzeća u uzorku – onih koja izdvajaju do 1% prihoda za IR. 132 od ukupno 156 preduzeća iz ove grupe, koja izdvajaju do 1% prihoda za IR, (84,6%) nije zaštitilo marku. Ta preduzeća ujedno čine više od polovine (52%) ukupnog broja preduzeća koja nisu zaštitila marku. Samo 50 preduzeća, 16,45% uzorka, je zaštitilo marku. Gotovo polovina (48%) preduzeća iz te grupe spada u najbrojniji segment uzorka, preduzeća koja izdvajaju do 1% prihoda za istraživanje i razvoj. Interesantan nalaz je činjenica koja ukazuje na to da je samo 5 preduzeća u grupi onih koja izdvajaju najviše za IR zaštitilo marku – to je 10% ukupnog broja preduzeća koja su zaštitila marku, 14,28% preduzeća iz grupe onih koja izdvajaju više od 5% prihoda za IR i samo 1,65% preduzeća iz ukupnog uzorka (tabela 7).

Tabela 7: Zavisnost izdvajanja za IR i zaštite marke

Procenat izdvajanja za IR		Zaštita marke		
		Ne	da	Ukupno
0	Broj odgovora	15	7	22
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila marku	5.9%	14.0%	7.2%
do 1%	Broj odgovora	132	24	156
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila marku	52.0%	48.0%	51.3%
1 do 5%	Broj odgovora	77	14	91
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila marku	30.3%	28.0%	29.9%
5+%	Broj odgovora	30	5	35
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila marku	11.8%	10.0%	11.5%
Ukupno	Broj odgovora	254	50	304
	% u okviru preduzeća koja su zaštitila marku	100.0%	100.0%	100.0%

Kao što je pomenuto, čak 289 preduzeća, 95% ukupnog uzorka, nije zaštitilo nijedan patent. Polovina (preciznije 51,2%) ovih preduzeća je, očekivano, iz generalno najbrojnije grupe preduzeća u uzorku – onih koja izdvajaju do 1% prihoda za istraživanje i razvoj. U okviru te grupe, 148 od ukupno 156 (95%) nije zaštitilo patent. Samo 15 preduzeća, 5% preduzeća iz uzorka, je zaštitilo patent. Više od polovine (53,3%) tih preduzeća izdvajaju do 1%, a čak 80% ovih preduzeća izdvaja do 5% za IR. Dakle, samo 20% od ukupnog broja preduzeća koja imaju zaštićene patente je iz grupe onih koja izdvajaju najviše (više od 5%) za istraživanje i razvoj. Broj preduzeća koja najviše izdvajaju za IR i zaštitila su patent je 3, što je manje od 1% preduzeća iz uzorka (tabela 8).

Tabela 8: Zavisnost izdvajanja za IR i zaštite patenta

Procenat izdvajanja za IR		Zaštita patenta		
		Ne	Da	Ukupno
0	Broj odgovora	22	0	22
	% u okviru preduzeća koja jesu/nisu zaštitila patent	7.6%	0%	7.6%
do 1%	Broj odgovora	148	8	156
	% u okviru preduzeća koja su zaštitila patent	51.2%	53.3%	51.3%
1 do 5%	Broj odgovora	87	4	91
	% u okviru preduzeća koja su zaštitila patent	30.1%	26.7%	29.9%
5+%	Broj odgovora	32	3	35
	% u okviru preduzeća koja su zaštitila patent	11.1%	20.0%	11.5%
Ukupno	Broj odgovora	289	15	304
	% u okviru preduzeća koja su zaštitila patent	100%	100%	100%

### **Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama**

---

Na osnovu prezentiranih podataka moguće je zaključiti sledeće:

- Veoma je mali broj preduzeća koja su zaštitila neki od oblika intelektualne svojine.
- Najviše je onih koja su zaštitila marku/e – 50 preduzeća, odnosno 16,45% uzorka.
- Dizajn je zaštitilo samo 20 preduzeća, 6,58% anketiranih iz uzorka.
- Najmanji je broj preduzeća koja su zaštitila patent/e – 15 preduzeća ili 5% uzorka.
- Direktna veza između izdvajanja za IR i zaštite intelektualne svojine nije detektovana.

Naime, preduzeća koja odvajaju najveći deo prihoda za IR nisu ujedno i ona koja su zaštitila jedan ili više oblika intelektualne svojine. I preduzeća koja jesu i ona koja nisu zaštitila marku, patent i dizajn su najbrojnija u grupi preduzeća koja izdvajaju do 1% prihoda u ove svrhe, što je i očekivano, imajući u vidu da je to ujedno i najveća grupa u uzorku. Međutim, grupa preduzeća koja izdvajaju 1-5% prihoda za IR je statistički značajna u kvantitativnom smislu, a preduzeća u okviru te grupe ne primenjuju praksu zaštite oblika intelektualne svojine više u odnosu na prethodno analiziranu grupu. Dakle, nameće se zaključak da veza između ove dve varijable – procenta izdvajanja za IR iz prihoda i zaštite intelektualne svojine ne postoji.

#### **3.3. Formiranje poslovnih mreža kao preduslov uspeha inovacija**

Promena odnosa na tržištu i pozicije pojedinih učesnika u njima, dovode do suštinskih promena u poslovanju mnogih preduzeća. Kreiranje superiorne vrednosti za potrošače zahteva šire angažovanje preduzeća i potrebu povezivanja ne samo sa potrošačima, već i sa ostalim učesnicima u lancu vrednosti. Otud se bitni indikatori aktivnosti preduzeća vezanih za inovacije odnose i na stepen **interfunkcionalne povezanosti** unutar samog preduzeća i **dostignuti nivo saradnje preduzeća** inovatora sa stejkholderima iz eksternog okruženja. Povezivanje sa potrošačima i ostalim stejkholderima dovelo je do promene u funkcionisanju samog marketinga, ali i ostalih poslovnih funkcija. Sinhronizacija i sinergija svih poslovnih aktivnosti obezbeđuje prevazilaženje konflikata među poslovnim funkcijama i usmeravanje ka jedinstvenom cilju, a to je satisfakcija potrošača uz ostvarivanje profita.

Istraživanja prakse razvijenih zemalja pokazuju da je za mala i srednja preduzeća jedan od ključnih faktora unapređenja inovacionih kapaciteta uključivanje u različite vrste mreža, posebno klastera i to inovacionih. Inovacije u svim oblastima, efikasno korišćenje i transfer znanja su ključni za uspešan razvoj inovacionih mreža. Uspeh povezivanja uslovljen je: efikasnošću procesa u mreži, strukturom mreže, odnosno njenom gustom, reputacijom i sposobnostima preduzeća da iskoriste prednosti umrežavanja (Swaminathan, Moorman 2010, 52-69).

Efikasnost aktivnosti i procesa koji se realizuju u mreži povećava verovatnoću da će preduzeća uspešno koristiti mogućnosti za sticanje novog znanja i njegov transfer kroz mrežu. Na taj način efikasnije se koriste raspoloživi resursi i kreiraju novi koje je teško kopirati. Kontinuirano povezivanje resursa subjekata uključenih u mrežu uvećava njihovu vrednost, jer otežava korišćenje istih od strane subjekata koji su van mreže.

Veze između aktivnosti, resursa i uključenih subjekata su podložne promenama. Stepenn njihove međusobne povezanosti determiniše gustinu mreže. Prednosti koje proizilaze iz gustine mreže zasnivaju se na razmeni vrednih informacija i znanja koje je teško steći van mreže. Sistem vrednosti i normi i društvena dimenzija odnosa su kritični za njihovo uspešno razvijanje. Međutim, potrebno je ukazati i na određena ograničenja koja proizilaze iz gustine mreže odnosa. Deljenje informacija i znanja u uključenim subjektima i grupama u određenim uslovima može smanjiti sposobnost racionalnog reagovanja preduzeća i njegovo strategijsko prilagođavanje. Neke informacije i znanja su kritični i, ako se ne iskoriste na pravi način, mogu ugroziti konkurentsku prednost preduzeća.

U savremenim uslovima privređivanja reputacija mreže je značajan izvor konkurentске prednosti. Njen pozitivan imidž doprinosi uspešnijem pozicioniranju svih učesnika u mreži.

Značaj povezivanja nije identičan za sve učesnike. Od sposobnosti uključenih strana zavisi da li će prednost, koja proizilazi iz povezivanja, biti iskorišćena na pravi način. Sposobnosti su determinisane selekcijom partnera sa kojima se uspostavljaju odnosi i efikasnošću upravljanja odnosima i vezama. Usklađivanje ciljeva je veoma važna aktivnost u procesu razvoja odnosa i mreže. Povezivanje je opravdano ako doprinosi efikasnijoj realizaciji ciljeva u odnosu na druge strategijske opcije koje je moguće koristiti kao načine za njihovu realizaciju.

Poslednjih godina značajni istraživački naponi usmereni su na proučavanje uloge i značaja inovacionih mreža. Mobilnost resursa, stvaranje uslova za osnivanje novih preduzeća, stimulisanje inovacija, efikasan razvoj i transfer tehnologije i znanja, razvijanje novih poslovnih modela i pristupa tržištima, globalizacija poslovanja, bolja strategijska i operativna usklađenost ciljeva, su neke od prednosti inovacionih mreža. Najvećim delom to su prednosti čiji doprinos nije uvek moguće kvantificirati, jer uključuju nematerijalnu aktivnu.

Povezivanje malih i srednjih preduzeća sa različitim stakeholderima doprinosi povećanju njihove konkurentске sposobnosti, koja proističe iz snage mreže.

Polazeći od saznanja da su u oblasti inovacija i ukupnog poslovanja uspešnija preduzeća koja se povezuju u različite forme odnosa i mreža, uključujući i klastere, istraživanjem smo identifikovali broj preduzeća uključenih u klastere i stavove i mišljenja ispitivanih menadžera o značaju udruživanja za uspeh inovacija (tabela 9).



## Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama

**Tabela 9: Ukupan broj inovacija i uključenost u klaster**

Ukupan broj inovacija		Uključenost u klaster		
		ne	da	Ukupno
0	Broj	56	9	65
	% uključenosti u klaster	22.5%	16.4%	21.4%
1	Broj	129	23	152
	% uključenosti u klaster	51.8%	41.8%	50.0%
2	Broj	42	17	59
	% uključenosti u klaster	16.9%	30.9%	19.4%
3	Broj	22	6	28
	% uključenosti u klaster	8.8%	10.9%	9.2%
Ukupno	Broj	249	55	304
	% uključenosti u klaster	100.0%	100.0%	100.0%

Na osnovu prezentiranih podataka moguće je najpre zaključiti da najveći broj malih i srednjih preduzeća, njih 249, nije uključeno u klaster. Takođe, i inovacije svih istraživanih tipova su najprisutnije u tim preduzećima koja nisu članovi klastera. Otud možemo zaključiti da broj i vrsta inovacija, odnosno stepen inovativnosti preduzeća nije u direktnoj vezi sa uključenošću preduzeća u klaster. Imajući u vidu činjenicu da je u Srbiji razvoj klastera u početnim fazama logično je da su efekti povezivanja nezadovoljavajući.

**Tabela 10: Značaj stejkholdera za uspeh inovacija**

	Bez odgovora		Mali značaj		Srednji značaj		Veliki značaj		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Dobavljači iz Srbije	14	4,6	36	11,8	73	24	181	59,5	304	100
Dob. iz bivše SFRJ	21	6,9	197	64,8	64	21,1	22	7,2	304	100
Ostali ino dobavljači	27	8,9	124	40,8	65	21,4	88	28,9	304	100
Kupci iz Srbije	16	5,3	31	10,2	48	15,8	209	68,8	304	100
Kupci iz bivše SFRJ	27	8,9	155	51	73	24	49	16,1	304	100
Ostali ino kupci	28	9,2	162	53,3	51	16,8	63	20,7	304	100
Univerziteti	31	10,2	185	60,9	67	22	21	6,9	304	100
Instituti	31	10,2	197	64,8	65	21,4	11	3,6	304	100
Konsultanti	31	10,2	187	61,5	66	21,7	20	6,6	304	100
Inkubatori	30	9,9	211	69,4	52	17,1	11	3,6	304	100
Udruženja	27	8,9	154	50,7	102	33,6	21	6,9	304	100
Klasteri	30	9,9	194	63,8	67	22	13	4,3	304	100
Banke	26	8,6	104	34,2	96	31,6	78	25,7	304	100
Investitori	32	10,5	132	43,4	61	21,1	79	26	304	100

Indikativni su i podaci o stavovima anketiranih o značaju ključnih subjekata i grupa za unapređenje inovativnih kapaciteta preduzeća. Analizom odgovora ispitanika može se zaključiti da za njih veliki značaj imaju samo dobavljači i kupci iz Srbije, dok ostali stejkholderi - dobavljači i kupci van Srbije, univerziteti, instituti, konsultanti, inkubatori, udruženja, klasteri, banke i investitori, imaju mali značaj za uspeh inovacija (tabela 10).

Inovativnost svih, pa i malih i srednjih, preduzeća u značajnoj meri je uslovljena saradnjom sa naučnoistraživačkim organizacijama (NIO). Rizik se može smanjiti ili učiniti izvesnim saradnjom i povezivanjem preduzeća sa NIO i realizacijom zajedničkih projekata. Međutim, iz prezentovanih rezultata (tabela 10) može se zaključiti da većina ispitanika (više od 50% njih u oba slučaja) smatra da saradnja sa univerzitetima i institutima kao predstavnicima NIO, ima mali značaj za uspeh inovacija. I kada se stavi u odnos sa drugim naporima koji mogu dovesti do unapređenja inovacionih kapaciteta, značaj saradnje sa NIO se opet procenjuje kao mali (tabela 11).

**Tabela 11: Aktivnosti za unapređenje inovacionih kapaciteta preduzeća**

	Bez odgovora.		Mali značaj		Srednji značaj		Veliki značaj		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Poslovno-teh. saveti	44	14,5	149	49	85	28	26	8,6	304	100
Treninzi	47	15,5	149	49	78	25,7	30	9,9	304	100
Saradnja sa NIO	46	15,1	145	47,7	75	24,7	38	12,5	304	100
Izdvajanje sredstava	48	15,8	145	47,7	87	28,6	24	7,9	304	100
Tehno parkovi	52	17,1	172	56,6	65	21,4	15	4,9	304	100
Lokalna partnerstva	51	16,8	141	46,4	77	25,3	38	12,5	304	100
Vladini programi	51	16,8	142	46,7	66	21,7	45	14,8	304	100

Ipak, u kategoriji aktivnosti za koje su anketirani izjavili da imaju veliki značaj su programi koje finansira vlada, lokalna partnerstva i saradnja sa NIO. Između 10 i 15% anketiranih saradnji u realizaciji različitih aktivnosti pridaje veliki značaj što je ohrabrujuće.

U uslovima brze internacionalizacije poslovanja i pojave visokih tehnologija, inovativna sposobnost i konkurentnost jedne zemlje u međunarodnim okvirima najbolje izražavaju kvalitet njene privrede. Unapređenje i inovacije u svim područjima poslovanja su trajni procesi, a nacionalna i poslovna konkurentnost je, pored ostalog, i rezultat kvaliteta povezivanja različitih subjekata i grupa kako na nacionalnom, tako i na regionalnom i svetskom tržištu.

Za razvijanje uspešne saradnje, posebno regionalne, malih i srednjih preduzeća veoma su bitni stavovi menadžera o njenom značaju i potencijalnim efektima. Kao najznačajnije potencijalne efekte regionalne saradnje anketirani navode pristup tržištima, što je i razumljivo imajući u vidu sve agresivniju

### Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama

konkurenciju i zahtevnije potrošače (tabela 12). Takođe značajan broj ispitanika (28%), navodi kao potencijalne efekte saradnje snižavanje troškova poslovanja i lakši pristup regionalnim finansijskim institucijama (20,1%).

**Tabela 12: Potencijalni efekti saradnje sa partnerima iz regiona**

	Bez odgovora		Mali značaj		Srednji značaj		Veliki značaj		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Pristup tržištima	35	11,5	88	28,9	74	24,3	107	35,2	304	100
Regionalne fin. Institucije	34	11,2	123	40,5	86	28,3	61	20,1	304	100
Niži troškovi	41	13,5	95	31,2	83	27,3	85	28,0	304	100
Konzistentan zakonski okvir	43	14,1	111	36,5	101	33,2	49	16,1	304	100
Pristup NIO	44	14,5	128	42,1	101	33,2	31	10,2	304	100
Mobilnost radnika	40	13,2	133	43,8	90	29,6	41	13,5	304	100
Mobilnost inženjera	40	13,2	130	42,8	88	28,9	46	15,1	304	100
Mobilnost menadžera	38	12,5	134	44,1	77	25,3	55	18,1	304	100

Regionalna saradnja je veoma značajna u oblasti inovacija. S obzirom na to da je vreme kritičan faktor uspeha inovacija, zajedničko kreiranje i lansiranje inovacija je održivi izvor konkurentne prednosti uključenih partnera. Anketirani su ocenili da zajednička realizacija projekata ima veliki značaj. Indikativno je da više od trećine anketiranih zajedničkim programima inovacija pridaje mali značaj. Takođe, više od 39% anketiranih razvijanju zajedničkih programa tehnologije pridaje mali značaj. Na osnovu toga moguće je zaključiti da u malim i srednjim preduzećima nišavskog, pirotskog i topličkog okruga još uvek dominira zatvoren tip inovacija i da se ne shvataju koristi saradnje i povezivanja različitih učesnika u lancu vrednosti u procesu inoviranja (tabela 13).

**Tabela 13: Potencijalni efekti saradnje na području inovacija sa partnerima iz regiona (bivša SFRJ)**

<i>Zajednički programi za...</i>	Bez odg.		Mali značaj		Srednji		Veliki značaj		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
... inovacije	74	24,3	107	35,2	94	30,9	29	9,5	304	100
... tehnologiju	76	25	119	39,1	79	26	30	9,9	304	100
... obrazovanje	78	25,7	113	37,2	84	27,6	29	9,5	304	100
... trening	75	24,7	111	36,5	75	24,7	43	14,1	304	100
... razmenu	78	25,7	124	40,8	67	22	35	11,5	304	100
... jačanje klastera	78	25,7	117	38,5	81	26,6	28	9,2	304	100
... razvoj inicijativa	79	26	120	39,5	71	23,4	34	11,2	304	100
... projektnu saradnju	78	25,7	112	36,8	62	20,4	52	17,1	304	100

### Zaključak i implikacije za menadžere

U savremenim uslovima privređivanja, inovacije su jedan od osnovnih izvora konkurentske prednosti. U dugom roku jedina pouzdana osnova za razvoj nekog preduzeća je da inovira brže, bolje i više u odnosu na konkurente. Ovo se ne odnosi samo na inovacije proizvoda/usluga, već sve više i na inovacije procesa.

Činjenica da inovacije mogu i poboljšati i narušiti konkurentsku prednost, otvara još jedno pitanje: kako se odnositi prema ovoj dualnoj prirodi, imajući u vidu postojeće tehnološke i tržišne kapacitete firme.

Ključne prepreke za unapređivanje inovativnih kapaciteta svih, a posebno malih i srednjih preduzeća, su neprilagođena poslovna orijentacija i neodgovarajući poslovni model koji stimuliše inovativnost. Iako brojni faktori iz okruženja mogu stimulisati ili ograničavati inovativne kapacite u sektoru malih i srednjih preduzeća, njihov uspeh je u velikoj meri uslovljen promenom svesti o potrebi i načinima kreiranja vrednosti, pre svega za vlasnike i potrošače. To se može postići odgovarajućim strategijskim reagovanjem koje se, pre svega, ogleda u kontinuiranim promenama i usklađivanju poslovnih modela koje razvija konkretno preduzeće.

Istraživanja prakse malih i srednjih preduzeća na području regiona Niš pokazuju da:

- Zastarela oprema, nedovoljna dosadašnja i planirana ulaganja u nju, kao i u pojedine oblike intelektualne svojine, otežavaju i verovatno će otežavati inovativne procese u MSP u Srbiji;
- Zaštita oblika intelektualne svojine je retka, što ukazuje na nizak stepen razvijenosti svesti menadžera o njihovom značaju;
- Ulaganja u IR i povezivanje putem različitih formi odnosa i mreža je su na niskom nivou;
- Svest o značaju saradnje sa raznovrsnim eksternim stejkholderima i o značaju eksternih izvora ideja za inovacije, tzv. koncept otvorenih inovacija, je takođe veoma niska. Uglavnom se za bitne saradnike smatraju samo direktni poslovni – dobavljači i kupci i to iz zemlje. Jos uvek se nedovoljno koriste potencijali NIO.

Razvoj nove, inovativne, ekonomije nameće potrebu promene načina reagovanja preduzeća. Promene se, pre svega, odnose na: orijentaciju na ključne poslove i procese, povezivanje sa ključnim stejkholderima kreiranjem različitih formi odnosa i mreža, interorganizaciono i interfunkcionalno povezivanje, stvaranje novih kompetencija i održive prednosti koja je rezultat inoviranja i kombinovanja postojećih i novih kompetencija. Povećanje i održavanje tržišnog učešća ce zavisiti od sposobnosti preduzeća da koriste nematerijalnu imovinu (marka, baze potrošača, odnosi sa različitim subjektima i grupama, intelektualni kapital).

### Literatura

1. Aaker, D. A. (2004) Leveraging the Corporate Brands. *California Management Review*, Spring: 6-18.
2. Aaker, D. A. (1996) *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
3. Besant, J., Tidd, J. (2007) *Innovation and Entrepreneurship*. Chichester: John Wiley&Sons.
4. Gobe, M. (2006) *Emocionalno brendiranje – nova paradigma povezivanja brendova sa ljudima*. Beograd: Mass International.
5. Goffin, K., Mitchell, R. (2005) *Innovation Management, Strategy and Implementation Using the Pentathlon Framework*. New York: Palgrave Macmillan.
6. Gottfredson, M., Aspinall, K. (2005) Innovation vs. Complexity. *Harvard Business Review*, November: 62-71.
7. Jaruzelski, B., Dehoff, K., Bordia, R. (2005) Money Isn't Everything: The Global Innovation 1000. *Strategy and Business*, 41 (Winter): 2-15.
8. Kandybin, A. (2009) Which Innovation Efforts Will Pay. *Sloan Management Review*, 51 (1): 53-60.
9. Kodama, M. (2009) Boundaries Innovation and Knowledge Integration in the Japanese Firm. *Long Range Planning*, 42: 463-494.
10. PROINNO EUROPE (2011) *Summary Innovation Index*, <http://www.proinno-europe.eu/page/summary-innovation-index-0> [01.12.2011.]
11. Sofianti, T. D., Suryadi, K., Govindaraju, R., Budhi P. (2009) Customer Knowledge Management In New Product Development. *Proceedings of the scientific conference APIEMS2009*: 1268-1279. Kitakyushu: APIEMS.
12. Srinivastan, R., Lilien, G. L., Rangaswamy, A. (2002) Technological Opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to e-business. *Journal of Marketing*, 66 (3): 47-60.
13. Stanković, Lj., Đukić, S. (2004) Uvođenje novih proizvoda i usluga u funkciji unapređenja konkurentnosti. *Ekonomist*, 40 (1): 41-49.
14. Stanković, Lj., Đukić, S. (2011) Razvijanje inovacionih strategija usmerenih na potrošače. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 47(24): 49-64.
15. Stanković, Lj., Đukić, S., Popović A. (2011) Importance of CRM Strategy Development for Increasing Competitiveness of Serbian Enterprises. *Proceedings of 19th Annual Conference on Business and Marketing Strategies for CEE*: 461-482. Vienna: WU.
16. Stanković, Lj., Popović A. (2011) Market-Based Knowledge Management in Function of Improving Competitiveness. *Proceedings of International Scientific Conference: Problems of Competitiveness of Contemporary Economies*: 197-209. Niš: Faculty of Economics.
17. Story, V., Hart, S., O'Malley, L. (2009) Rational Resources and Competences for Radical Product Innovation. *Journal of Marketing Management*, 25 (5-6): 461-482.
18. Swaminathan, V., Moorman, C. (2010) Marketing Alliances, Firm Networks and Firm Value Creation. *Journal of Marketing*, 73 (September): 52 - 69.
19. Tellis, G. J., Prabhu, J. C., Rajesh, K. C. (2009) Radical Innovation Across Nation: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73 (1): 3-23.
20. World Economic Forum (2010) *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, <https://members.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf> [11.05.2010.]
21. World Economic Forum (2010) *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf) [06.06.2010.]

## **IMPROVING BUSINESS COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES BASED ON INNOVATION**

**Abstract:** In terms of a dynamic environment and intense competition, innovations are not only a basis for growth and development but also a survival factor for enterprise. Researches in the theory and practice show that more successful enterprises are those that are able to respond to changes by innovations. Pronounced failure of new products and services, increased costs, more rapid technological development, changes in consumer and other market participants behavior, impose a need for changed access to innovations, from closed to open innovations. Improving innovative capacity of small and medium enterprises is caused by both changes in the external environment as well as changes in enterprises themselves. This paper analyzes some factors that affect innovativeness as the basis for improving the competitiveness of SMEs in the region of Niš.

**Keywords:** innovation, competitiveness, SMEs, intellectual property protection, connectivity, network.