

## УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ

### ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

#### - Наставно-научном већу-

Одлуком Наставно-научног већа Економског факултета у Нишу бр. 04-1151 од 06.05.2014. године, одређени смо за чланове Комисије за оцену и одбрану докторске дисертације кандидаткиње мр Ане Дукић, под називом: **„Иновације у стратешким партнерствима предузећа“**.

На основу анализе достављене докторске дисертације подносимо следећи

### ИЗВЕШТАЈ

#### I

Ана Дукић је рођена 10. јануара 1980. године у Аранђеловцу. Основну школу и гимназију „Милош Савковић“, друштвено-језички смер, завршила је са одличним успехом. Економски факултет Универзитета у Крагујевцу уписала је школске 1999/2000. године, а дипломирала новембра 2004. године, са просечном оценом 8,58. Академске 2004/2005. године уписала је последипломске студије на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу, одсек Менаџмент, образовни смер Менаџмент и организација предузећа и испите предвиђене Наставним планом и програмом положила са просечном оценом 9,80. Магистарску тезу под називом „Иновативност као претпоставка за стварање конкурентске предности предузећа“, јавно је одбранила 28.10.2009. године. Од 1. септембра 2004. године ради у средњој економско-угоститељској школи „Слободан Минић“ у Аранђеловцу као професор економске групе предмета. Говори и служи се енглеским језиком.

#### II

Докторска дисертација кандидаткиње мр Ане Дукић под називом **„Иновације у стратешким партнерствима предузећа“** презентирана је на 314 страница куцаног текста, укључујући списак коришћене литературе са 194 наслова (монографија, студија, уџбеника, чланака) и 64 интернет извора. Дисертација се, поред Увода (1-4) и Закључка (281-294), састоји из пет делова: први део – *Стратешко повезивање предузећа у условима глобализације* (5-40), други део – *Значај иновација за конкурентност предузећа* (45-99), трећи део – *Иновације и иновативност у стратешким партнерствима* (103-159), четврти део – *Стратешка партнерства као покретач иновација предузећа у Србији* (166-237), пети део - *Трендови иновативних активности глобалних компанија и њихових стратешких партнерстава* (244-273).

У *уводу* се указује на предмет, циљеве и значај истраживања докторске дисертације, презентирају се полазне хипотезе, као и методологија која ће се користити. Предмет научног истраживања ове докторске дисертације представљају начини и могућности примене иновационих активности, те различите стратегије иновације које стоје на располагању предузећима која улазе у стратешка партнерства у стварању и унапређењу њихове конкурентске позиције на тржишту. Иновација, као начин остваривања конкурентске предности, укључује у најширем смислу како нову технологију, тако и нов начин обављања послова, нов производ/услугу, нов производни процес, нов приступ тржишту и нов начин обуке људи. У условима хиперконкуренције на тржишту, предузећа која не уважавају иновативност, као основни извор конкурентске предности, неминовно нестају са тржишне сцене. Ради бржег одговора на тржишне шансе путем иновација односно нових производа и услуга, предузећа се удружују у бројна стратешка партнерства. У складу са тим, основни циљ истраживања докторске дисертације односи се на утврђивање значаја и улоге иновација у креирању могућих стратегијских праваца за постизање конкурентске предности стратешких партнерстава предузећа. Из основног циља изведени су и појединачни циљеви, међу којима се истичу следећи: 1. сагледати значај различитих облика стратешких партнерстава; 2. идентификовати базичне елементе и њихове односе у процесу управљања иновацијама и објаснити значај и везу иновативности и конкурентности предузећа; 3. утврдити неопходност иновирања у стратешким партнерствима за постизање конкурентске предности; 4. анализирати стратешка партнерства у Србији као покретаче иновативности, на бази доступних показатеља, и указати на значај ступања предузећа у Србији у стратешка партнерства.

Први део рада под називом *Стратешко повезивање предузећа у условима глобализације* бави се различитим облицима стратешког повезивања предузећа у савременим условима пословања. Процес глобализације довео је до стварања глобалних компанија и глобалне економије и, последично, до заоштравања конкурентске утакмице на тржишту. Као резултат пораста конкурентских притисака, како велика, тако и мала и средња предузећа се све више окрећу умрежавању и стратешким партнерствима као изгледној стратегијској опцији за остварење конкурентске предности. У раду се истиче да стратегија кооперације представља нову парадигму у односима предузећа, чија је сврха да омогући да предузећа још ефективније конкуришу на тржишту. Кооперација је, стога, у функцији изградње конкурентске предности.

Стратешка кооперација омогућује ефективну и ефикасну комбинацију комплементарних ресурса партнера ради остварења циљева раста и унапређења конкурентске позиције. Наиме, циљ кооперације је унапређење конкурентске позиције предузећа што се може остварити било смањењем трошкова и повећањем продаје, било иновацијама и диференцирањем понуде. Стога, као најважнији разлог за улазак у партнерство, кандидаткиња истиче тежњу за остваривањем одрживе конкурентске предности на бази удруживања вредних и ретких ресурса и компетенција стратешких партнера, као основе креирања иновативних производа и услуга.

Стратешка партнерства представљају удруживање предузећа сагласно променама у глобалном окружењу. У новом миленијуму као најзначајнији мотив формирања неког од облика стратешких партнерстава истиче се учење, стицање нових знања, вештина и компетенција и њихов трансфер. Стратешки савези омогућавају партнерима да остваре ефективан и брз приступ ресурсима, иновацијама, компетенцијама и знању. Да би ови процеси били успешно спроведени неопходно је створити амбијент за њихову

реализацију. У раду се указује на то да најбоље резултате остварују партнерства у којима партнери имају комплементарне ресурсе и компатабилне циљеве. Уласком у различите облике стратешких партнерстава предузећа остварују побољшање конкурентске позиције на националном и међународном тржишту и постизање стратегијских циљева. У оквиру првог дела рада детаљно се образлажу различити облици стратешких партнерстава као што су: стратегијске алијансе, заједничка улагања, пословне мреже, виртуелне кооперације и остали облици производно-пословног повезивања предузећа.

Кандидаткиња истиче да значај стратегијских алијанси убрзано расте, како на националним тако и на глобалном тржишту. Све већа популарност алијанси произилази из њихових основних пословних предности као што су: могућност да се компаније оспособе за пословање у глобалним тржишним размерама; могућност поделе високих инвестиционих улагања потребних за активности истраживања и развоја (ИиР) производа и технологија; могућност брзог увођења нових производа и њихове дифузије у светским размерама; могућност дефинисања глобалних стандарда и светске класе квалитета, могућност остварења економије обима и ширине на основу глобалног пројектовања потребних капацитета и њихове искоришћености и сл. Посебно се наглашава чињеница да у оквиру иновативног портфолиа, стратегијске алијансе константно одлучују о реализацији приоритетних иновативних пројеката и успостављању иновативних компетентности. Стога се констатује да алијансе представљају облике сарадње два или више предузећа у функцији повећања њихове иновационе способности. Чињеница да ризик и трошкове, који су повезани са истраживањем и развојем, веома мали број предузећа може самостално да поднесе, чини да предузећа не могу бити технолошки изолована и конкурентна у исто време. Многи практични примери показују да чак и предузећа која имају дугу традицију ИиР често виде улазак у алијансу као могућност за обезбеђење константног иновирања и стварања одрживе конкурентске предности.

Заједничким улагањем, као обликом кооперације, предузећа остварују предности као што су: избегавање високих трансакционих трошкова преговарања, уговарања и спровођења трансакција; редукација трошкова на бази остварења економије величине, која долази од спајања заједничких административних, оперативних, транспортних и маркетиншких трошкова; интернационализација технолошких иновација и модела пословања уз минимизирање ризика губљења конкурентске предности по том основу; улазак на рестриктивна страна тржишта. Партнери у заједничком улагању морају да деле и награде и ризике. Једну од главних слабости заједничких улагања представљају високи трошкови у погледу контроле и координације који настају у раду са партнером. Битна слабост је и могућност настанка конфликта између партнера. Такође, динамични партнер, спреман да учи, може да прерасте у јачег конкурента. Истиче се да конфликти између партнера обично настају због разлика у националним и организационим културама.

Оправдано се сматра да су пословне мреже у савременим условима пословања постале средство за размену ретких ресурса, а посебно знања, као основног извора конкурентске предности у глобалној привреди. У раду се посебно апострофира чињеница да је један од кључних разлога ступања у овај облик стратешког партнерства спровођење иновативних активности. Иновације представљају резултат истраживачко-развојних активности чије спровођење подразумева високе трошкове, а који се лакше подносе поделом између партнера у мрежи. Током протеклих деценија број пословних мрежа које су се базирале на развоју иновативних активности доста је порастао. Због промене природе технологије и повећавања технолошке сложености, самостални приступ

иновирању захтева високе трошкове ИиР и скопчан је са ризиком и неизвесношћу. Пословне мреже суштински не елиминишу ризик и неизвесност, али га распоређују на све партнере у мрежи.

Кандидаткиња указује да је последњих деценија опште присутна тенденција у свету формирање кластера као једног од облика умрежавања и пословног повезивања предузећа и других организација на географској основи. Констатује се да кластери представљају специфични вид организационог умрежавања малих и средњих предузећа и других организација у одређеном географском подручју. Такође, истиче се да је битно обележје кластера истовремено постојање конкурентских односа и односа сарадње међу чланицама. Уочавањем потреба и захтева потрошача, кластери могу брзо иновативно реаговати кроз прикупљање критичне масе високо вредних ресурса, све у циљу имплементације иновација и развоја препознатљивог бренда.

Када је реч о другим облицима пословног умрежавања, кандидаткиња указује да је за виртуелне организације карактеристично спровођење процеса уске специјализације у области кључних компетенција и интензивна примена информационо-комуникационих технологија (ИКТ) за повезивање и интегрисање партнера на глобалном простору. Па ипак, да би процес иновативности био успешно спроведен у виртуелним корпорацијама, потребно је да партнери јачају активности на развоју заједничког бренда, да обезбеде дуже трајање кооперације и поверење међу учесницима у мрежи.

Други део рада под називом **Значај иновација за конкурентност** обрађује утицај иновације на конкурентност предузећа. Кључни начини за јачање конкурентске предности заснивају се на повећању продуктивности, што води вођству у трошковима, и/или диференцирању понуде, управо кроз инвестирање у иновације, знање и у нове технологије. Стога, континуиране технолошке иновације представљају главни извор стицања и одржавања конкурентске предности. Информационе технологије, технолошки процеси, нови производи, ново технолошко знање и искуство, нове технологије представљају облике технолошких иновација који омогућавају предузећу већу флексибилност и виши ниво респонзивности на потребе тржишта, као и профитабилно остварење широког асортимана и варијетета производа, што повећава конкурентност. Успешна предузећа морају имати развијену свест о значају спровођења иновативних подухвата. Кандидаткиња указује да је значај технолошких иновација вишеструк. Нови изуми из области технологије, производа и процеса омогућавају профитабилно пословање предузећа и остварење значајних профита. Технолошке иновације, такође, покрећу привреду земље у целини, па је зато неопходно да држава стимулише развој технолошких иновација, кроз одређене системе подршке иновативним активностима предузећа.

Стратегија иновација помаже предузећу да одлучи коју врсту иновација ће развијати, а која мора бити у сагласности са корпоративним циљевима предузећа. С тим у вези, савремена пракса показује да предност имају брзи иноватори који, путем иновација, освајају нова тржишта, уз задржавање постојећих. У свом деловању предузећа могу бити проактивно и реактивно оријентисана, у зависности од сопствених потенцијала и захтева тржишта. У раду се наглашава да иновативни лидери користе проактивну стратегијску оријентацију, док, супротно њима, реактивну оријентацију следе иновативни следбеници. Предности проактивне оријентације су у томе што се предузеће суочава са променама и што их иницира. Систем информисања код ових предузећа је на високом ступњу и издвајају се значајна средства за активности ИиР. Кандидаткиња указује да приликом избора проактивне оријентације предузећу стоје на располагању следеће стратегије:

офанзивна стратегија, односно стратегија базирана на ИиР, предузетничка стратегија и аквизициона или стратегија набавке. Насупрот проактивној, реактивном стратегијском оријентацијом предузећа се опредељују за статичност у пословању, игнорисање сигнала из окружења, спорост у спровођењу промена и недовољно улагање у активности ИиР. Реактивна оријентација пружа могућност коришћења следећих стратегија: дефанзивне стратегије, имитативне стратегије, конзервативне стратегије и апсортивне стратегије.

У овом делу рада се посебно анализира процес учења и стварања знања где се констатује да подстицање учења и генерисања знања значајно утиче на иновативност предузећа. Учење и знање представљају значајан фактор иновативности. Кандидаткиња констатује да већина предузећа најчешће примењује учење адаптивним путем („учење у једном кругу“). Међутим, сматра се да су промене у окружењу толико интензивне да предузећа морају да примењују генеративно учење на континуелној бази. Предузећа се морају оспособити да константно генеративно уче и да константно себе трансформишу. Другим речима, она морају да науче како да уче. Да би генеративно или „учење у два круга“ могло да се примењује у предузећима оно се мора рутинизирати и интегрисати у структуру и системе предузећа. Рутинизирање генеративног учења и његова континуелна примена захтева изградњу једног сасвим новог организационог модела. Тај нови организациони модел назива се „организација која учи“ или „учећа организација“. Стечено знање кроз процес учења представља један сегмент интелектуалног капитала предузећа. Интелектуални капитал је основ раста и развоја предузећа, а предузећа која га поседују остварују супериорну конкурентску позицију на тржишту.

У раду се, поред учења и знања, посебна пажња посвећује истраживачко-развојним активностима које представљају један од најзначајнијих извора, али и чинилаца иновативне активности. Задовољавање постојећих тржишних потреба, антиципирање будућих и стварање нових, постиже се увођењем или модификовањем нових производа, процеса или услуга, који настају као резултат ИиР. Да би процес ИиР био у функцији стварања конкурентске предности, неопходно је пажљиво формулисање и имплементација стратегије ИиР. Успешна примена стратегије ИиР у предузећу подразумева њено усклађивање са генералном стратегијом, генеричким стратегијама за ниво бизниса и стратегијама осталих пословних функција. Анализирају се одговарајуће истраживачко-развојне стратегије које стоје предузећу на располагању попут: офанзивне стратегије, дефанзивне стратегије, имитаторске стратегије, стратегије апликативног инжењеринга и зависне стратегије. Кандидаткиња констатује да стратегија ИиР своју конкретизацију доживљава преко програма ИиР. Сврха формулисања програма је да се одреди потребан износ улагања у ИиР и да се процес ИиР избалансира са становишта различитих димензија.

У трећем делу рада под називом *Иновације и иновативност у стратешким партнерствима* кандидаткиња анализира улогу и значај стратешких партнерстава у стварању иновација. Конкурентција приморава стратешке partnere да константно улажу у иновативне активности. Указује се да су стратешка партнерства повољан амбијент за учење, размену знања, иновирање и спровођење успешних стратегија које обезбеђују конкурентску предност у глобалној привреди. Савремени модели иновација се развијају у складу са променама фактора окружења који на њих утичу, као што су глобално тржиште, скраћење животног циклуса производа, доминација нових технологија и повећање конкуренције. Анализирајући искуства савремене праксе ауторка истиче да партнерства највише користе модел отворене иновације и мрежни модел, који су детаљно објашњени.

Током протеклих деценија број стратешких партнерстава која су се базирала на развоју иновативних активности доста је порастао. Због промене природе технологије и повећавања технолошке сложености, самостални приступ технолошком иновирању захтева високе трошкове ИиР и скопчан је са ризиком и неизвесношћу. Неки од облика технолошке кооперације су вертикална и хоризонтална технолошка кооперација, које се остварују кроз стратешке алијансе, заједничка улагања, уговоре о размени технологије и патената, као и узајамном лиценцирању и слично.

Формулисањем иновативне стратегије, стратешки партнери одлучују која врста иновације највише одговара остваривању њихових циљева. У раду се указује да се у стратешким партнерствима може користити већи број иновативних стратегија. Имајући у виду динамичност пословања и изложеност партнерства сталним променама у окружењу на располагању им стоје следеће иновативне стратегије: стратегија основа понуде, стратегија ко - креације, стратегија предвиђања будућности, стратегија иновативног партнерства, стратегија базирана на знању и ризична иновативна стратегија. Предност, од напред наведених стратегија, кандидаткиња даје стратегији иновативног партнерства која се користи да би се искористиле комплементарне компетенције и способности партнера и поделио ризик и ресурси и тако унапредио процес иновирања. При томе, у одређеном периоду већи акценат се може ставити на једну одређену стратегију, која касније, у складу са променама у окружењу, може бити замењена другом.

У овом делу рада посебна пажња је посвећена и трансферу знања у стратешким партнерствима који подстиче развој иновација. Економија базирана на знању, темељи се на сталном учењу и стицању нових знања, поготово зато што се у последње време бележи тренд стално присутне амортизације знања које током три до пет година застарева до 50%. Учење у стратешком партнерству може се остварити кроз учење од партнера и учење са партнером. Стога, синоним за успешно партнерство, данас, представљају партнери који су спремни да уче на оба начина, и да прикупљају сва доступна знања, искуства и интелектуалне ресурсе у циљу стварања вредности за купце и власнике.

У „економији знања“, вредност предузећа је у знатној мери условљена вредношћу његових неопипљивих ресурса. То је утицало да предузећа идентификују и повећају транспарентност неопипљивих ресурса, да унапреде интелектуални капитал и корпоративно знање кроз професионални развој, континуирану обуку и едукацију, уз истовремени развој информационах технологија као подршку новим начинима пословања. Посебно се наглашава чињеница да стратешка партнерства пружају могућност да се лакше дође до нематеријалне aktive која представља најпотентнији део aktive сваког предузећа. Партнери заједничким акцијама развијају нематеријалне вредности. Најчешће коришћен облик нематеријалне aktive у стратешким партнерствима је релациони капитал односно капитал који се ствара по основу односа са партнерима.

У раду се посебно апострофира да трансфер ресурса и знања између партнера омогућава будућу концентрацију много веће пословне снаге од тренутне. Трансфер знања се може остварити кроз различите механизме као што су: размена запослених између партнера, обезбеђење обуке и тренинга, комуникација и персонални односи, усвајање добрих пракси партнера, трансфер производа и услуга, размена лиценци и патената, затим, путем заједничких научно - стручних публикација, презентацијама, као и интеракцијама са кључним стејкхолдерима. Без обзира на методе које се користе за трансфер знања оно се мора адаптирати и модификовати ради успешне примене. Трансферисањем и коришћењем знања његова вредност расте, шири се мрежа оних који поседују вредна

знања што ствара нове могућности за коришћење и увећање. Трансфер знања представља основни механизам стимулације активности које обезбеђују обострану сатисфакцију и побољшање конкурентске предности партнера. Преливање знања (*енгл. spillover*) треба да обезбеди постепено ширење нових знања и вештина кроз партнерство. Спровођење процеса преливања знања између предузећа у партнерству, посебно оних из различитих земаља, зависи од утицаја одређених фактора као што су: апсорциони капацитети, интензитет интеракција, структура за системску инфраструктурну и институционалну подршку, перформансе предузећа у стратешком партнерству, модел уласка страних директних инвестиција, величина предузећа у партнерству, старост компанија у партнерству и имплементиране стратегије партнера.

Партнерски однос омогућава смањење трошкова и дељење ризика приликом спровођења активности ИиР. Партнери се труде да утврде оптимални ниво улагања у ИиР који резултира повећањем перформанси стратешког партнерства. Кандидаткиња истиче да сам поступак спровођења ИиР у партнерству подразумева јасно дефинисање важних питања између партнера и то: одређивање обима ИиР, расподела одговорности, утврђивање механизма контроле, уговорне обавезе и расподела користи од ИиР. Закључује се да је процес ИиР у партнерствима комплексан, скопчан са тржишним и финансијским ризиком. Приликом спровођења ове активности постоји могућност злоупотребе од стране партнера, па је неопходно пре отпочињања било какве заједничке активности јасно дефинисати правила, којих партнери морају да се придржавају.

У четвртом делу рада под називом *Стратешка партнерства као покретач иновација предузећа у Србији* кандидаткиња анализира могуће начине да се уз помоћ различитих облика кооперативних аранжмана покрене посрнула српска привреда. Иновативне активности које страни стратешки партнери подстичу код домаћих предузећа помажу им да побољшају конкурентску позицију, али и да прошире пословање ван националних граница. Кандидаткиња указује да у Србији нису довољно искоришћене могућности које пружају стратешка партнерства, што се види из чињенице да је у претходном периоду остварено само једно стратешко партнерство, типа заједничког улагања, између италијанског „Фиата“ и крагујевачке „Заставе“. Остала страна улагања су спроведена претежно кроз гринфилд инвестиције, аквизицију и приватизацију. У раду се посебно анализирају ефекти заједничког инвестиционог улагања између владе Републике Србије и „Фиата“. Кључни допринос овог заједничког улагања огледа се у повећању иновативности домаћег предузећа јер је до данас „Фиат“ на домаће и међународно тржиште избацио више иновативних модела аутомобила и компонената. Закључује се да је старатешко партнерство у аутомобилској индустрији у функцији целокупног привредног развоја земље на бази иновативности и развоја нових производа и услуга.

Важан елеменат конкурентности и значајан услов за укључивање српских предузећа у међународно тржиште је ниво иновативних активности. У раду се указује на незадовољавајуће низак ниво познавања иновативних концепата и њихове улоге у економском расту, што има директан утицај на ниску конкурентност домаће привреде. Изнети подаци показују да су у земљама ЕУ издвајања за науку у 2012. години у просеку износила око 1,9% БДП (при томе, само 35,4% издвајања за науку је директно из буџета, 54% из привреде, а 10,6% из других националних и међународних извора). Процена је да су укупна улагања у науку у Републици Србији у 2013. години износила око 0,3% БДП-а што Републику Србију још увек сврстава међу државе са најмањим улагањима у науку, како у развијеном свету, тако и у региону. САД су са преко 400 милијарди УС\$ светски

лидер по улагању у ИиР, а следе Европска унија, Јапан и Кина. На основу изнетих података у докторској дисертацији о бруто домаћим инвестицијама у ИиР, види се да Србија озбиљно заостаје за развијеним земљама када се говори о интензитету улагања у ИиР, што је претпоставка укупног технолошког и економског прогреса једне земље. То заостајање се види и по изнетим подацима о глобалном индексу иновативности и конкурентности, по којима Србија заузима у 2013. години 54. односно 101. место у свету, респективно, од 142, односно 148 земаља у свету.

Кандидаткиња истиче да се по броју пријављених патената Србија налази на самом дну европске лествице. Посматрано са аспекта домаћих предузећа врло је мали број пријављених патената, шта више, истиче се да број пријављених патената у домаћим предузећима, из године у годину бележи благи пад. Низак ниво пријављених патената на нивоу домаћих предузећа говори о врло ниској интензивности истраживачко - развојних активности. Последица тога су слаби финансијски резултати и, генерално, низак ниво извоза услед слабог квалитета производа и лоше тржишне позиције највећег броја домаћих предузећа. Расту извоза у Србији у пар последњих година доприносе „светли“ примери успешних компанија, попут „Фиата“ и „Мишелина“, дакле управо оних предузећа која су настала кроз стратешко партнерство домаћих фирми са познатим светским произвођачима. Указује се да би улазак домаћих предузећа у стратешка партнерства потпомогао процес истраживања и развоја и иновативности. Домаћа предузећа би могла да искористе знање, истраживачко - развојне потенцијале страних партнера и тако побољшају своју иновативну, а тиме и конкурентску позицију на тржишту. Кандидаткиња закључује да је најзначајнији ефекат стратешких партнерстава на домаћу привреду повећање њеног развојног потенцијала. Он је комбинација разних позитивних ефеката, почев од интензивирања економске активности у земљи, раста запослености, и што је најважније, преливања знања иновација и технологија, који воде повећању квалитета и конкурентности домаћих производа и услуга.

Поред мера за привлачење страних улагања, које држава треба да интензивира, указује се и на активности које сама предузећа треба да спроведу. Различити облици умрежавања предузећа јесу једна од најзначајнијих мера. Кандидаткиња спроводи истраживање о удруживању учесника у ланцу снабдевања произвођача аутомобила Фиат Србија које је остварено формирањем Аутомобилског кластера Србије. Посебан акценат је стављен на анализу нивоа иновативне активности предузећа-чланица кластера. Анализом резултата анкете кандидаткиња је дошла до сазнања да 58% анкетираних предузећа у Аутомобилском кластеру Србије спроводи иновативне активности у сарадњи са другим предузећима у кластеру. Ипак, чак 41,6% предузећа обавља иновативне активности претежно самостално. На бази анализе резултата анкете дошло се до података да половина предузећа у кластеру остварује неку форму размене знања са другим предузећима у кластеру. Неопходно је побољшати процес сарадње и размене знања управо из разлога што трансфер знања у стратешким партнерствима подстиче развој иновација. Процес креирања знања зависи и од нивоа едукације. Анализом резултата истраживања кандидаткиња је утврдила да највећи део предузећа из узорка (58,3%) повремено похађају тренинге и едукације, 33,3% константно похађа едукације, док свега 8,3% предузећа не похађа едукације које се организују на нивоу кластера. Повећан је и податак да се само у 25% анкетираних предузећа запослени усавршавају самостално, док се у 58,3% предузећа из узорка усавршавају похађањем семинара и обуке у организацији других предузећа или институција. Усавршавање сарадњом са другим предузећима спроводи 50% анкетираних



чланица кластера. Овај метод усавршавања је користан јер подстиче процес учења и размене знања као и развој иновација. То је све довело до побољшања резултата чланица кластера. Анализом података из анкете утврђено је да је готово две трећине предузећа уласком у кластер повећало извоз за 10 - 30%, а 16,6% предузећа је повећало извоз за више од 30%, што се у великој мери постигло на бази увођења нових и модификовања постојећих производа из производног програма. Чак код 1/3 анкетираних предузећа уласком у кластер број иновативних производа које су пласирали на тржиште достигао је четири и више производа. Кандидаткиња је применом статистичке, односно корелационе и регресионе анализе, утврдила да постоји јака позитивна корелациона веза између остварених финансијских резултата, изражених пословним приходима, и броја стално ангажованих радника на пројектима ИиР, као и да се значајно повећао број иновативних производа кластерским умрежавањем.

У петом делу рада под називом *Трендови иновативних активности глобалних компанија и њихових стратешких партнерстава* кандидаткиња анализира глобалне друштвено-економске трендове и њихов утицај на развој стратешких партнерстава. Спровођење процеса иновирања у стратешким партнерствима у будућности захтева укључивање што више предузећа из различитих сфера пословања. Указује се да ће пословање у будућности подразумевати такмичење између глобалних компанија, удружених у стратешка партнерства. Глобално тржиште је под притиском брзог технолошког напретка и брзог сазревања производа, под притиском либерализације међународне трговине и све веће конкуренције. Услед ових процеса глобалне компаније светско тржиште посматрају као јединствену целину и на њему наступају са јединственом пословном стратегијом и политиком продаје, маркетинга и инвестиција.

Пословање у будућности захтева мноштво иновација које могу бити, са једне стране, дестабилишућа снага јер захтевају промене на нивоу предузећа и њихових савеза, али са друге стране, уколико се тржишно верификују, могу им обезбедити одрживу конкурентску предност. С обзиром на ове контрастне снаге садашњости и будућности, истиче се да менаџери треба да воде двојаку политику тј. политику која подржава стабилност и инкременталне промене, са једне стране, као и вођење партнерства које подржава експериментисање и дисконтинуелне промене, са друге стране, што се остварује кроз систем фокусиран на иновације.

У раду је посебно указано да се кроз технолошке паркове могу створити повољни услови за развој иновативности и конкурентности домаћих предузећа у будућности. Основне користи које технолошки паркови, који се креирају при универзитетима или институтима и истраживачким центрима, могу да пруже новим иновативним предузећима су обезбеђење простора за лабораторије и канцеларије, консултанске услуге из области финансија, рачуноводства, маркетинга, права, техничка помоћ - изнајмљивање истраживачке и канцеларијске опреме и сл. Кооперацијом се комбинују знања и искуства инжењера из компанија и истраживача са универзитета, односно факултета, истраживачко - развојних организација и института, што помаже развој иновација. Поред технолошких паркова у раду се анализирају и индустријски паркови који стварају повољне услове за развој одређених регија. Производња у индустријским парковима утиче на: пораст запослености локалног становништва, измену структуре запослених путем обуке и тренинга, развој пратећих и услужних делатности, али и коришћење локалних добављача и логистике, што утиче на привредни развој целокупне регије.

У **закључку** кандидаткиња сумира резултате истраживања у циљу сагледавања њихове компатибилности са полазним претпоставкама докторске дисертације. Све бројнија научна открића и убрзани технолошки развој, као и глобализација светске привреде, утицали су на то да се нова знања и идеје, као и нови модели пословања, врло брзо шире и постају глобално доступни. Иновације представљају кључни фактор успешног пословања сваког предузећа и основни начин остварења конкурентске предности док, истовремено, конкуренција приморава предузећа да буду иновативна. Стратешка партнерства, у условима глобализације пословања, представљају погодан амбијент за реализацију иновативних активности и креирање и дифузију иновација.

### III

Имајући у виду постављени предмет и циљ истраживања, као и основне хипотезе, у раду је коришћена квалитативна и квантитативна методологија истраживања. Доминантна је употреба метода анализе и синтезе података добијених из секундарних извора. Поред ових метода, у раду су коришћене и следеће методе: индукција и дедукција, аналогија и компарација. У том циљу кандидаткиња је свеобухватно и систематски интерпретирала досадашња истраживања о иновацијама у стратешким партнерствима предузећа. Посебан значај у сагледавању значаја и улоге иновативности за развој партнерстава имали су подаци добијени путем емпиријских истраживања. У функцији потврде претпоставки истраживања коришћена је и анализа различитих пословних случајева. У истраживачком делу рада коришћен је статистички метод тестирања хипотезе на бази података из примарних извора. Коришћењем метода уопштавања и генерализације дошло се до релевантних закључака истраживања.

Главни допринос докторске дисертације је потврда полазне и допунских хипотеза о значају спровођења иновативних активности у стратешким партнерствима предузећа за остваривање конкурентске предности.

Полазна хипотеза истраживања гласи да стратешка партнерства у условима глобализације пословања представљају основне покретаче иновативних активности. Ова хипотеза заговара став да у савременим условима пословања партнерства представљају лидере у развоју иновације. Кандидаткиња истиче да је стварање и развој иновација у стратешким партнерствима, потпомогнуто различитим моделима иновативног процеса, где се посебно заговара модел отворене иновације и мрежни модел, као и трансфером различитих врста знања. Улагања партнера у истраживачко-развојне активности резултирају стварањем нових технологија, производа, процеса, новим модела маркетинга и организације, што доводи до повећања перформанси стратешких партнера. Подела високих трошкова и ризика ИиР, трансфер знања и брзина одговора на захтеве тржишта, доприноси да стратешка партнерства буду основни покретачи иновативних активности у савременим условима пословања.

Докторском дисертацијом потврђене су и допунске хипотезе истраживања. Прва од њих гласи да иновација представља базично средство за остваривање конкурентске предности. Конкурентска предност предузећа се ствара додавањем вредности производима и услугама. Иновације омогућавају предузећу већу флексибилност, виши ниво респонзивности на захтеве тржишта и профитабилно остварење широког асортимана и већи варијатет производа у производном програму, уз ниске трошкове, што условљава конкурентност. Степен иновативности утиче на стицање и одржавање конкурентске

предности. Знање је једини трајни извор конкурентске предности. При томе, организације које уче се континуирано трансформишу и пружају прилику запосленима да проширују своја знања у циљу повећања иновативности. Такође, конкуренција приморава предузећа да стално иновирају. Иновативни лидери користе проактивну стратегијску оријентацију. Предности проактивне оријентације су у томе што се предузеће суочава са променама и што их иницира кроз иновације, чиме обезбеђује одрживу конкурентску предност.

Друга допунска хипотеза гласи да формулисање и примена стратегије иновација омогућава стратешким партнерима боље тржишно позиционирање и конкурентску предност у условима када се конкурентска борба све више одвија између мрежа предузећа, а не између њих појединачно. У прилог ове хипотезе говоре следећи ставови. Конципирање иновативне стратегије уско је повезано са пословном стратегијом, тј. иновативна стратегија треба да буде подршка пословној стратегији. У зависности од стратегијских околности, стратешки партнери треба да изаберу неку од бројних иновативних стратегија које им стоје на располагању. Стратешка партнерства треба да користе ону иновативну стратегију која ће им омогућити да остваре дефинисане стратешке циљеве. Примена стратегије иновативног партнерства, којој се даје предност, се врши у циљу унапређења процеса иновирања, бољег коришћења комплементарних способности партнера и поделе ризика и ресурса. Циљ је да се иновирањем кроз партнерство победи конкуренција.

Ради потврде допунске хипотезе да трансфер знања у стратешким партнерствима подстиче развој иновација, истичу се следећи ставови. Трансфер знања представља основни механизам стимулисања активности које обезбеђују стицање знања и јачање конкурентске позиције, а тиме и обострану сатисфакцију партнера. Компаративна предност стратешких партнерстава огледа се у учењу и стицању нових знања од партнера и са партнером. За постизање иновативности у стратешким партнерствима посебан значај има генеративно учење. Ефекат „преливања“ знања представља позитиван утицај који технолошки развијенији партнер има на друге partnere, што повећава шансе за опстанак и развој технолошки слабијих партнера. Такође, релациони капитал који се ствара у партнерству има велики значај у стварању иновација. Путем релација са стратешким партнерима и кључним стејкхолдерима размењују се информације и знање које помажу развој иновативности. Степен напредовања партнерства уско је повезан са квалитетом и квантитетом знања, као и са способношћу размене знања између партнера.

У вези са допунском хипотезом да интензивнији улазак српских предузећа у стратешка партнерства доприноси расту иновативне активности и подстиче њихову експанзију на постојећа и нова тржишта, изнети су следећи ставови и закључци. У Србији нису довољно искоришћене могућности које пружају стратешка партнерства, што се види и из њиховог малог учешћа у укупним страним улагањима. Стога, да би домаћа предузећа привукла стране инвеститоре, морају постојати одређене мере и подстицаји за повећање страних улагања на макроекономском нивоу. Кључни допринос стратешких партнера огледа се у трансферу технологије и избацавању на тржиште иновативних производа и услуга. Ниво иновативне активности домаћих предузећа је незадовољавајући што се директно одражава на низак ниво њихове конкурентности у међународним размерама. Стога би интензивнији улазак домаћих предузећа у стратешка партнерства једино могао да поспешу њихову тржишну експанзију и повећа извоз.

У вези са последњом хипотезом да, дугорочно посматрано, само стратешка партнерства иновативно оријентисана могу реализовати потенцијале због којих су

основана, истичу се следећи закључци. Стратешки партнери ће морати да буду отворени и оспособљени да генеришу и прихвате нова знања неопходна за пословање, довољно активни и динамични да та знања примене у циљу реализације иновативних достигнућа. Напредовање стратешког партнерства уско је повезано са обимом и квалитетом креираног знања, као и са способношћу размене знања између његових чланица. Трансфер ресурса и знања између партнера омогућава будућу концентрацију много веће пословне снаге од тренутне и по тој основи побољшање конкурентске позиције партнера. Може се закључити да стратешка партнерства која не допринесу развоју иновативних потенцијала партнера и порасту нивоа знања и организационом учењу, нису реализовала све своје потенцијале због којих су и основана.

### **ЗАКЉУЧАК И ПРЕДЛОГ КОМИСИЈЕ**

На основу детаљне анализе садржаја, коришћених метода, као и остварених циљева и доприноса истраживања, Комисија закључује да је кандидаткиња показала способности и знања неопходна за обављање научних истраживања. Докторску дисертацију одликује завидна научна заснованост и актуелност. Кандидаткиња је проучила обимну и релевантну литературу, коректно обавила теоријска и емпиријска истраживања и формулисала валидне закључке и препоруке за креаторе развојне политике и стратегије у предузећима и шире, на макроекономском нивоу. Недостатак научно фондираних истраживања у домаћој економској литератури у овој области успешно је надокнађен израдом ове докторске дисертације.

Имајући у виду све наведене аргументе, Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације са задовољством предлаже Наставно-научном већу Економског факултета у Нишу да прихвати позитивну оцену докторске дисертације кандидаткиње Ане Дукић под називом „Иновације у стратешким партнерствима предузећа“ и одобри њену јавну одбрану.

У Нишу, маја 2014. године

#### **ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ:**

1. \_\_\_\_\_  
Др Сузана Стефановић, ванредни професор  
Економског факултета у Нишу
2. \_\_\_\_\_  
Др Биљана Предић, редовни професор  
Економског факултета у Нишу
3. \_\_\_\_\_  
Др Стево Јаношевић, редовни професор  
Економског факултета у Крагујевцу