



**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**



Мр Ана З. Дукић

ИНОВАЦИЈЕ У СТРАТЕШКИМ ПАРТНЕРСТВИМА ПРЕДУЗЕЋА

Докторска дисертација

Ментор: Проф. др Сузана Стефановић

Ниш, 2014. год.

Ментор:

1. Проф. др Сузана Стефановић, Универзитет у Нишу, Економски факултет

Чланови комисије:

2. Проф. др Биљана Предић, Универзитет у Нишу, Економски факултет
3. Проф. др Стево Јаношевић, Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет

Датум одбране:

Научни допринос докторске дисертације

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

Резултати истраживања и доприноси докторске дисертације могу се сумирати на следећи начин:

Докторском дисертацијом дошло се до закључка да стратешка партнерства представљају кључне покретаче иновативности уз помоћ различитих модела иновативног процеса, као и трансфером различитих врста знања. 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.

Резултати истраживања указују да технолошка иновација представља главни извор конкурентске предности. Као главни креатори савремених технологија, стратешка партнерства представљају матична места за развој истраживачко-развојних подухвата и технолошких иновација. Поред утицаја на повећање продуктивности предузећа, технолошка иновација има централни утицај и на повећање продуктивности привредног система, јачање конкурентности домаћих предузећа и повећања извоза.

Допринос истраживања је и у томе да је показало да формулисање и примена иновативне стратегије представља кључни елемент успешног менаџмента. Стратешка партнерства у свом пословању могу користити већи број иновативних стратегија, с обзиром на динамичност пословања и изложеност партнерства сталним променама. Стратешка партнерства треба да користе ону иновативну стратегију која ће им омогућити да остваре дефинисане стратешке циљеве.

Истраживање је показало да је ниво иновативне активности домаћих предузећа незадовољавајући, па је неопходно да предузећа у Србији улазе у различите облике кооперативних аранжмана која би могла да поспеше њихову експанзију на постојећа и нова тржишта. Поред тога што би домаћа предузећа добила јак подстицај технолошког развоја и економског раста, утицај стратешких партнерстава би се одразио на макроекономске индикаторе у смислу повећања извоза, друштвеног производа, раст запослености и животног стандарда становништва.

С обзиром да се ради о концептима, који су у Србији постали актуелни последњих десетак година, постоји нада да ће спроведено истраживање побудити интерес домаћих предузећа и њихових менаџера и тако убрзати процес стратешког повезивања и спровођења иновативних активности, а што је од суштинске важности за постизање конкурентности српске привреде.

The Scientific Contribution of the Doctoral Dissertation

The main contribution of this doctoral dissertation is the confirmation of the hypothesis on the significance of implementation of innovative activities in strategic partnerships for achieving competitive advantage.

The results of the research and contribution of the doctoral dissertation can be summarized in the following way:

The doctoral dissertation reached the conclusion that strategic partnerships represent the main drivers of innovation supported with various models of innovative processes, as well as the transfer of various forms of knowledge. The advance of strategic partnerships is closely related to the scope and quality of created knowledge, as well as with the capability for the exchange of knowledge between its members. The transfer of resources and knowledge between partners enables much larger concentration of business strength than the existing one.

Research results indicate that technological innovation represents the main source of competitive advantage. As the leading creators of modern technologies, strategic partnerships represent birthplace of the development and research projects and innovations in technology. Besides exerting the influence on the growth of companies' productivity, innovations in technology have crucial influence on the growth of productivity of the economy, strengthening competitiveness of domestic companies and rise in export.

The contribution of the research is in revealing that the formulation and implementation of strategies of innovation represent the key element of successful management. Strategic partnerships can use a greater number of strategies of innovation in their operations, considering business dynamics and exposure of the partnerships to constant changes. Strategic partnerships should use the exact strategy of innovation which would enable defining their strategic goals.

The research showed that the level of innovative activity of domestic companies is unsatisfactory, thus Serbian companies should make various forms of cooperative arrangements which should encourage their expansion to the existing as well as new markets. Besides substantial technological and economic growth, the influence of strategic partnerships should influence macroeconomic indicators such as a rise in export, the national product, growth in employment and the living standard of the population.

Considering that the concepts involved have become current in Serbia in the last ten years, there is a hope that the research carried out will arise the interest of domestic companies and their managers and thus speed up the process of strategic cooperation and implementation of innovative activities, which is of the essential importance for achieving the competitive advantage of Serbian economy.

**ИЗЈАВА МЕНТОРА О САГЛАСНОСТИ ЗА ПРЕДАЈУ
УРАЂЕНЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Овим изјављујем да сам сагласан да кандидат **Ана Дукић** може да преда Реферату за последипломско образовање Факултета урађену докторску дисертацију под називом **Иновације у стратешким партнерствима предузећа**, ради организације њене оцене и одбране.

(Потпис ментора: проф. Име Презиме)

**STATEMENT OF MENTOR'S CONSENT FOR SUBMISSION OF
COMPLETED DOCTORAL DISSERTATION**

Hereby, I declare that I agree that the candidate **Ana Dukic**, can submit completed doctoral dissertation to the officer for postgraduate education of the Faculty under the name of: **Innovations in Strategic Partnerships between Companies** for the purpose of its evaluation and defense.

(mentor's signature: prof. FULL NAME)

ИЗЈАВА

Под пуном материјалном и моралном одговорношћу изјављујем да је приложена докторска дисертација резултат сопственог научног истраживања и да је коришћена литература на адекватан начин цитирана, без преузимања идеја, резултата и текста других аутора на начин којим се прикрива оригиналност извора. У потпуности преузимам одговорност за спроведено истраживање, анализу, интерпретацију података и закључке.

Својеручни потпис:



У Нишу, дана 10.04.2014. године

S T A T E M E N T

With due material and moral responsibility, hereby I declare that the doctoral dissertation is the result of personal scientific research and that the references used are cited adequately without use of ideas, results and texts of other authors in the way that hides the source's originality. I take the full responsibility for conducted research, analysis, data interpretation and conclusions.

Signature:



Niš, 10th April, 2014

Иновације у стратешким партнерствима предузећа

Апстракт

У оштрој и динамичној борби за освајање тржишног простора опстају само она стратешка предузећа која су у пословање уградила висок ниво флексибилности и иновативности. Од изузетне важности за њихов опстанак је да, у складу са постојећом и антиципираном ситуацијом на тржишту и ресурсима које поседују, пронађу праве начине стварања одрживе конкурентске предности. Уз помоћ стратегије базиране на иновацијама, предузећа повезана стратешким партнерствима проналазе начине да се одупру нападима конкурената и остваре одрживу конкурентску предност.

Технолошка иновација и технологија тангирају све аспекте функционисања предузећа и њихових стратешких партнерстава. Да би процес технолошког иновирања био у потпуности успешан неопходно је користити нова знања или нову комбинацију старих знања. Трансферисањем знања његова вредност расте, стимулишу се активности од значења за све партнере, што помаже стварању јаке базе знања. Формирањем јаке базе знања стварају се услови за спровођење процеса технолошког иновирања.

Пословање у будућности захтеваће мноштво иновација које могу бити, са једне стране, дестабилишућа снага јер захтевају промене како на нивоу предузећа тако и на нивоу самог стратешког партнерства, али са друге стране, уколико се тржишно верификују, могу обезбедити одрживу конкурентску предност. С обзиром на ове контрадне снаге садашњости и будућности, менаџери треба да креирају двојаку политику иновативности у стратешким партнерствима, тј. политику која подржава стабилност и инкременталне промене, са једне стране, као и политику која подржава експериментисање и дисконтинуелне промене, са друге стране. Један од начина да се негује ова здрава тензија је да се створи систем фокусиран на иновативности. Овим се повећавају пажња, значај и позиција стратешких партнерстава у будућности, док се још воде послови данашњице.

Привлачење и задржавање директних страних улагања главни је циљ многих земаља, будући да је сасвим јасно да она имају важну улогу у стварању нових радних места, повећању извоза, преношењу технологије и знања у пословању, повећању конкурентности, унапређењу укупне производње и, коначно, смањењу сиромаштва путем општег привредног раста и развоја. Стога циљеви развоја привреде Србије мора

да обухвате интензивнија страна улагања кроз стратешка партнерства у циљу раста иновативне активности и стварања боље позиције наших предузећа како на домаћем тако и на међународном тржишту.

Кључне речи: стратешка партнерства, иновација, конкурентност, истраживање и развој, учење и знање

Научна област: Економија

Ужа научна област: Пословно управљање

Innovations in Strategic Partnerships between Companies

Abstract

In the severe and dynamic battle to win a market share only strategic companies that have incorporated a high level of flexibility and innovativeness in their business activities survive. Finding convenient ways of creating competitive advantage in accordance with the existing as well as with the anticipated situation on the market and the resources they draw on is of outstanding importance for the survival of partnership. Helped by strategy of innovation, companies that form strategic partnerships are finding ways to withstand competitive attacks and achieve sustainable competitive advantage.

Technological innovation and technology are tangent to every aspect of functioning of companies and their strategic partnerships. For the process of technological innovation to be completely successful it is necessary to use new knowledge or a new combination of old ones. By transferring knowledge its value increases, activities that represent mutual satisfaction of all partners are stimulated, which helps in creating a solid knowledge base. By forming the solid knowledge base, conditions for carrying out the process of technological innovation are created.

Future business will require bulk of innovations that can be, on the one hand destabilizing force because they require changes within the company and strategic partnership itself, but on the other hand, if they are verified on the market, they can provide sustainable competitive advantage. Relating to these contrasting strengths of the present and the future, managers should create a two-fold policy of strategic partnership innovativeness, i.e. a policy for managing strategic partnership which supports stability and incremental changes, on the one hand, as well as a policy which supports experimenting and discontinuous changes, on the other. One of the ways of sustaining this healthy tension is to create a system, which is focused on innovativeness. Hereby, attention to, importance and position of strategic partnerships in the future will be increased, while still running contemporary businesses.

Attracting and keeping foreign direct investments is the main goal of numerous countries, considering they play an important role in creating new jobs, increasing export, transferring of technology and business knowledge, achieving competitiveness, production improvement, and finally reduction of poverty through overall economic growth and development. Therefore, the objectives of development in Serbian economy have to include more intensified foreign investments through strategic partnerships with the goal of growing

innovative activities and creating better domestic as well as the international market positioning for our companies.

Key words: strategic partnerships, innovation, competitiveness, research and development, learning, knowledge

Scientific field: Economics

Major in: Business Management

Скраћенице

1. SPSS - Statistical Package for Social Sciences- Статистички софтверпакета за друштвене науке
2. БДП- бруто друштвени производ
3. ИиР - истраживање и развој
4. ОЕЦД - Европске организације за сарадњу и развој
5. СИЕПА - Агенција са страна улагања и промоцију извоза Србије
6. ЕДЕП - Програм за развој предузећа и предузетништва
7. ЕУ- Европска Унија
8. РСД - Српски динар
9. ГИИ - Глобални индекс иновативности
10. ГЦИ - Глобални индекс конкурентности
11. ГИК- Глобални индекс конкурентности
12. ГДП - Годишњи друштвени производ
13. РС - Република Србија
14. ФГА - Фиат Група Аутомобила
15. ЗПД - Заједничко привредно друштво
16. ЕУ - РДЕДП 2- Регионални друштвено - економски програм развоја
17. УНИДО - Организација Уједињених нација за индустријски развој
18. УСАИД - Америчка агенција за међународни развој
19. ГИЗ - Немачка организација за међународну сарадњу
20. НАФТА - Северноамеричког споразума о слободној трговини
21. НИС - Национални иновативни систем
22. САД - Сједињене Америчке Државе
23. ИВМ - International Business Machines Corporation
24. СТО - Светске трговинске организације
25. тј. - то јест
26. енгл. - енглески
27. et al. - и остали
28. сл. - слично
29. нк -неквалификовани
30. пк - полуквалификовани
31. кв - квалификовани

- 32. ссс - средња стручна спрема
- 33. вкв - високо квалификовани
- 34. вшшс - виша школска спрема
- 35. вшс - висока школска спрема
- 36. мр - магистри
- 37. др - доктори наука
- 38. д.о.о. - друштво са ограниченом одговорношћу
- 39. тзв.- такозвани

Списак табела

| | |
|--|-----|
| Табела 1-1. Различити облици стратешких партнерстава..... | 24 |
| Табела 2-1. Улагања у ИиР..... | 53 |
| Табела 2-2. Типови иновативних стратегија..... | 75 |
| Табела 3-1. Хронолошки преглед развоја модела иновација..... | 110 |
| Табела 3-2. Облици технолошке кооперације у свету..... | 122 |
| Табела 3-3. Фактори који утичу на избор иновативне стратегије..... | 126 |
| Табела 3-4. Учење кроз фазе развоја стратешког партнерства у односу на пет димензије..... | 137 |
| Табела 3-5. Типови нематеријалне активе..... | 141 |
| Табела 3-6. Показатељи ИиР..... | 153 |
| Табела 4-1. Страна улагања у Србији по земљама (2000 - 2012.)..... | 179 |
| Табела 4-2. Водећи страни инвеститори у Србији и модели уласка | 180 |
| Табела 4-3. Детерминанте директних страних улагања земље домаћина | 185 |
| Табела 4-4. Финансијске олакшице и подстицаји..... | 189 |
| Табела 4-5. Бруто домаћи издаци за истраживање и развој према секторима у 2011. години..... | 194 |
| Табела 4-6. Предузећа према иновативности, делатности и величини..... | 197 |
| Табела 4-7. Структура прихода иноватора..... | 198 |
| Табела 4-8. Партнери са којима је уговорена сарадња..... | 199 |
| Табела 4-9. Структура издатака за иновативне активности..... | 199 |
| Табела 4-10. Најзначајнији ефекти уведених иновација..... | 200 |
| Табела 4-11. Фактори који су отежавали иновирање..... | 200 |
| Табела 4-12. Стимулисање креативности запослених..... | 201 |
| Табела 4-13. Могући доприноси стратешких партнерстава изградњи конкурентности..... | 203 |
| Табела 4-14. Пријава патената од 2008 - 2011. године | 205 |
| Табела 4-15. Вредност ИГК по стубовима конкурентности (2012-2013.)..... | 209 |
| Табела 4-16. Индекс индустријске производње у Републици Србији..... | 212 |
| Табела 4-17. Извоз Републике Србије по делатностима..... | 213 |
| Табела 4-18. Предузећа која припадају аутомобилском кластеру | 222 |
| Табела 4-19. Величина предузећа и процентуално учешће | 223 |

| | |
|---|-----|
| Табела 4-20. Остварен финансијски резултат у пословању предузећа из узорка..... | 223 |
| Табела 4-21. Степен застарелости опреме у предузећу..... | 223 |
| Табела 4-22. Тржишна оријентација предузећа..... | 224 |
| Табела 4-23. Структура запослених у предузећима чланицама кластера по квалификационој структури и школској спреми..... | 225 |
| Табела 4-24. Број стално ангажованих радника на активностима ИиР | 227 |
| Табела 4-25. Пораст прихода од иновација производа..... | 228 |
| Табела 4-26. Предузећа која су користила финансијска средства подршке државе..... | 228 |
| Табела 4-27. Размена знања на нивоу кластера..... | 229 |
| Табела 4-28. Похађање едукација организованих на нивоу кластера..... | 230 |
| Табела 4-29. Начини усавршавања кадрова..... | 231 |
| Табела 4-30. Ниво иновација након уласка у кластер..... | 234 |
| Табела 4-31. Број иновативних производа пласиран на тржиште пре уласка у кластер..... | 235 |
| Табела 4-32. Број иновативних производа пласиран на тржиште уласком у кластер...235 | 235 |
| Табела 4-33. Фактори који су негативно утицали на повећање нивоа иновација..... | 236 |
| Табела 4-34. Тестови нормалности..... | 237 |
| Табела 4-35. Статистике упарених узорака | 238 |
| Табела 4-36. Упарени t – тест..... | 239 |
| Табела 4-37. Остварени приходи предузећа..... | 240 |
| Табела 4-38. Резултати тестирања нормалности варијабли..... | 241 |
| Табела 4-39. Коефицијенти корелације ранга и њихова значајност..... | 242 |
| Табела 4-40. Резултат тестирања нормалности варијабле <i>Просечан приход</i> | 243 |
| Табела 4-41. Коефицијент корелације ранга и његова значајност | 243 |
| Табела 5-1. Извоз и увоз Републике Србије..... | 255 |
| Табела 5-2. Структура извоза и увоза Републике Србије, производа различите намене у периоду 2005.-2012. године..... | 256 |
| Табела 5-3. Основни макроекономски индикатори..... | 261 |
| Табела 5-4. Утицај привредног амбијента на привлачење инвеститора | 278 |

Списак слика

| | |
|--|-----|
| Слика 2-1. Гурање технологије..... | 60 |
| Слика 2-2. Привлачење тражње..... | 61 |
| Слика 2-3. Однос иновације процеса и иновације производа у класичном моделу са традиционалним технологијама..... | 64 |
| Слика 2-4. Однос иновације производа и иновације процеса у моделу заснованом на новим технологијама..... | 65 |
| Слика 2-5. Модел технолошке иновације | 66 |
| Слика 2-6. Фактори који утичу на избор иновативне стратегије..... | 69 |
| Слика 2-7. Производ - процес модел иновација..... | 72 |
| Слика 2-8. Учење у два круга | 80 |
| Слика 2-9. Процес учења у функцији стварања конкурентске предности | 82 |
| Слика 3-1. Основни елементи „иновативног дијаманта”..... | 112 |
| Слика 3-2. Модел иновације „фаза - капија” | 113 |
| Слика 3-3. Модел иновације „брзих - капија”..... | 113 |
| Слика 3-4. Интегративни модел иновација | 114 |
| Слика 3-5. Мрежни модел иновација..... | 118 |
| Слика 3-6. План трансфера технологије | 123 |
| Слика 4-1. Структура финансијске помоћи иноваторима..... | 198 |
| Слика 4-2. Модел могућег утицаја стратешких партнерстава на иновативне активности предузећа у Србији | 204 |
| Слика 4-3. Степен застарелости опреме у предузећу | 224 |
| Слика 4-4. Структура запослених у предузећима чланицама кластера по квалификационој структури..... | 225 |
| Слика 4-5. Структура запослених у предузећима чланицама кластера по школској спреми | 225 |
| Слика 4-6. Организациони облик истраживачко - развојног рада у предузећима | 226 |
| Слика 4-7. Начин спровођења иновативних активности..... | 229 |
| Слика 4-8. Похађање едукација организованих на нивоу кластера..... | 230 |
| Слика 4-9. Коришћење рачунара/информатичке опреме..... | 231 |
| Слика 4-10. Начини усавршавања кадрова..... | 232 |
| Слика 4-11. Показатељи о кретању извоза уласком у кластер..... | 233 |

| | |
|--|-----|
| Слика 4-12. Приступ ресурсима уласком у кластер..... | 233 |
| Слика 4-13. Ниво иновација након уласка у кластер..... | 234 |
| Слика 4-14. Дијаграм нормалних вероватноћа | 238 |

Садржај

| | |
|--|-----------|
| Увод..... | 1 |
| I Стратешко повезивање предузећа у условима глобализације | 5 |
| 1.1. Парадокс конкуренције и кооперације у стратешком понашању у предузећа..... | 7 |
| 1.1.1. Приступи у стратешком понашању предузећа | 7 |
| 1.1.2. Избор начина и метода раста предузећа | 10 |
| 1.2. Стратешко повезивање као комбиновани метод раста предузећа | 13 |
| 1.2.1. Улога, значај и еволуција стратешких партнерстава | 13 |
| 1.2.2. Мотиви уласка у стратешка партнерства | 17 |
| 1.2.3. Избор стратешког партнера | 20 |
| 1.3. Облици стратешких партнерстава предузећа..... | 23 |
| 1.3.1. Стратегијске алијансе | 24 |
| 1.3.2. Заједничка улагања | 28 |
| 1.3.3. Пословне мреже..... | 31 |
| 1.3.3.1. Кластери као облик умрежавања партнера..... | 34 |
| 1.3.3.2. Виртуелне корпорације..... | 38 |
| 1.3.4. Остали облици производно - пословног повезивања предузећа..... | 40 |
| II Значај иновација за конкурентност предузећа..... | 45 |
| 2.1. Иновације и конкурентска предност предузећа..... | 46 |
| 2.1.1. Улога иновација у савременој привреди..... | 50 |
| 2.1.2. Врсте иновација у предузећу..... | 54 |
| 2.1.3. Технолошка иновација као извор конкурентности..... | 61 |
| 2.2. Стратегија иновација..... | 67 |

| | |
|---|------------|
| 2.2.1. Стратегијска оријентација и иновативност предузећа | 70 |
| 2.2.2. Формулисање и типови стратегија иновације..... | 73 |
| 2.3. Развој иновативности кроз процес учења и стицања знања..... | 79 |
| 2.3.1. Организационо учење..... | 84 |
| 2.3.2. Знање и интелектуални капитал | 87 |
| 2.4. Истраживање и развој као интерни извор иновација | 91 |
| 2.4.1. Управљање истраживањем и развојем..... | 93 |
| 2.4.2. Стратегије и пројекти истраживања и развоја | 96 |
| 2.5. Ефекти иновативне активности | 99 |
| III Иновације и иновативност у стратешким партнерствима | 103 |
| 3.1. Стварање и развој иновација у стратешким партнерствима | 104 |
| 3.1.1. Модели иновативног процеса у стратешким партнерствима..... | 108 |
| 3.1.1.1. Модел „иновативни дијамант“..... | 111 |
| 3.1.1.2. Модел иновација „фаза капија“..... | 112 |
| 3.1.1.3. Модел иновације „брзих капија“..... | 113 |
| 3.1.1.4. Интегративни модел..... | 114 |
| 3.1.1.5. Модел отворене иновације..... | 115 |
| 3.1.1.6. Мрежни модел иновација..... | 117 |
| 3.1.2. Технолошка кооперација и трансфер технолошких иновација..... | 118 |
| 3.2. Примена стратегија иновације у стратешким партнерствима..... | 124 |
| 3.2.1. Врсте стратегија иновације у кооперативним аранжманима предузећа..... | 127 |
| 3.2.2. Формализација стратегијско - иновацијског система..... | 130 |

| | |
|---|-----|
| 3.3. Учење и знање као фактор иновативности у стратешким партнерствима..... | 133 |
| 3.3.1. Нематеријална актива стратешких партнерстава | 139 |
| 3.3.2. Креирање и трансфер знања у стратешким партнерствима | 144 |
| 3.4. Спровођење процеса истраживања и развоја у стратешким партнерствима..... | 149 |
| 3.4.1. Димензије истраживања и развоја..... | 153 |
| 3.4.2. Облици и резултати | 155 |
| 3.5. Стратешко предузетништво..... | 159 |

IV Стратешка партнерства као покретач иновација предузећа

| | |
|---|------------|
| у Србији..... | 166 |
| 4.1. Стратешка партнерства предузећа из развијених земаља и земаља у развоју..... | 167 |
| 4.1.1. Наступ мултинационалних компанија на новим тржиштима | 172 |
| 4.1.2. Стратешка партнерства предузећа у Србији | 177 |
| 4.2. Иновације у стратешким партнерствима као развојни фактор привреде Србије..... | 181 |
| 4.2.1. Мере и подстицаји за повећање страних улагања у привреду Србије..... | 184 |
| 4.2.2. Иновације као покретач развоја привреде Србије..... | 191 |
| 4.2.3. Утицај стратешких партнерстава на иновативне активности предузећа у Србији..... | 201 |
| 4.2.4. Индекс иновативности и конкурентности привреде Србије | 206 |
| 4.3. Стратешко партнерство у аутомобилској индустрији у функцији привредног развоја Србије..... | 211 |

| | |
|--|------------|
| 4.3.1. Заједничко улагање као облик стратешког повезивања у аутомобилској индустрији Србије..... | 215 |
| 4.3.2. Стратешко повезивање предузећа у кластеру аутомобилске индустрије Србије | 219 |
| 4.3.2.1. Анализа узорка истраживања..... | 221 |
| 4.3.2.2.Активности предузећа-чланица Аутомобилског кластера Србије..... | 226 |
| 4.3.3. Статистичка анализа иновативности предузећа у аутомобилском кластеру Србије | 237 |
| V Трендови иновативних активности глобалних компанија и њихових стратешких партнерстава | 244 |
| 5.1. Правци развоја глобалних компанија и њихових партнерстава..... | 247 |
| 5.2. Правци развоја привреде Србије кроз стратешка партнерства и кооперацију..... | 253 |
| 5.2.1. Остварени резултати привреде Србије..... | 254 |
| 5.2.2. Перспективе инвестиционих улагања кроз стратешка партнерства у Србији..... | 263 |
| 5.2.3. Индустијски и технолошки паркови као облик стратешког повезивања предузећа у Србији..... | 267 |
| 5.3. Развојна парадигма привреде Србије кроз иновативне активности и стратешко повезивање | 273 |
| Закључак | 281 |
| Литература..... | 294 |

Увод

Савремено пословање, које карактерише динамичност и турбулентност, условљено брзим развојем технологије, интензивирањем конкуренције, међународном сарадњом и интернационализацијом пословања, приморава предузећа да склапају стратешка партнерства, која им омогућавају да се боље позиционирају на тржишту. Стратешка партнерства, смишљеним и унапред дефинисаним акцијама, реагују на сигнале са тржишта, покушавајући при томе да искористе шансе и минимизирају претње које их ремете у пословању и остваривању постављених циљева. Иновативност организације, посматрана као способност организације да иновира и бави се иновативним процесима, представља један од битних услова успешног функционисања предузећа и њихових стратешких партнерстава.

Предмет научног истраживања ове докторске дисертације представљају начини и могућности примене иновационих активности, које стоје предузећима на располагању, у стварању и унапређењу њихове конкурентске позиције на тржишту. Наиме, конкурентска позиција стратешких партнерстава не зависи само од ширине избора постојећих производа, њиховог квалитета и цене, већ и од брзине којом могу да уведу нове или технички супериорније производе, односно од њиховог иновационог потенцијала. Иновација, као начин остваривања конкурентске предности, укључује у најширем смислу како нову технологију, тако и нов начин обављања послова, нов дизајн производа, нов производни процес, нов приступ тржишту и нов начин обуке људи. У условима хиперконкуренције на тржишту, стратешка партнерства која не уважавају иновативност брзо нестају са тржишне сцене.

Поред напред поменутог, као предмет научног истраживања могу се навести и различите стратегије иновације које се користе у стратешким партнерствима, као и могући начин за постизање конкурентске предности. Успешност иновативног подухвата одређена је одговарајућим избором стратегије имајући у виду захтеве тржишта и сопствене потенцијале. Очигледно је да не постоји једна универзална стратегија која се може користити у свим ситуацијама, већ је успешност пословног подухвата подређена оптималном избору појединачних стратегија, које неминовно треба да репрезентују амбијент у коме стратешка партнерства граде конкурентску предност.

У складу са тим, основни *значај дисертације* огледа се у томе што се на бази теоријских знања и резултата, светских искустава и особености домаће привреде, истражује улога и значај иновативних активности за постизање конкурентске предности предузећа и њихових стратешких партнерстава. С тим у вези, докторска дисертација треба и да укаже на значај ступања домаћих предузећа у стратешка партнерства у циљу повећања иновативне способности и стварања одрживе конкурентске предности привреде Србије.

Из свега наведеног проистичу и *циљеви истраживања* докторске дисертације. Основни циљ истраживања је да укаже на значај и улогу иновација у креирању могућих стратегијских праваца за постизање конкурентске предности стратешких партнерстава предузећа. Истраживање је усмерено на идентификовање могућности стратешких партнерстава да у условима динамизма потрошачких преференција и конкуренције, континуирано иновирају и по основу тога креирају и одрже диферентне предности које би резултирале пословним успехом на тржишту. Да би овај циљ био постигнут, алијансе формулишу и примењују одређене стратегије иновације. Следи да је дефинисање стратегије иновације кључни елемент успешног менаџмента иновација.

Претходно дефинисан циљ истраживања може се разложити на неколико појединачних циљева:

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 и идентификовати могуће стратегијске правце које би партнерства могла да користе у постизању жељене конкурентске позиције на тржишту;
4. анализирати стратешка партнерства у Србији као покретаче иновативности, на бази доступних показатеља, и указати на значај ступања предузећа у Србији у стратешка партнерства;
5. образложити глобалне трендове и идентификовати значај иновације за будући развој стратешких партнерстава.

У раду се полази од основне *претпоставке* да стратешка партнерства у условима глобализације пословања представљају основне покретаче иновативних активности. Предузећа која прате промене и труде се да створе вредност за купце и, ради остварења тог циља улазе у стратешка партнерства, у свом пословању интензивно спроводе иновативне активности. Из полазне претпоставке истраживања, произилазе и *допунске претпоставке*. Наиме, имајући у виду фокус истраживања, може се констатовати да иновација представља базично средство за остваривање конкурентске предности. Ова хипотеза потврђује став да између иновативности и конкурентности постоји реципрочна међузависност. Треба истаћи да технолошка иновација представља срж конкурентске предности због чега се, данас, одвија најскупља и најинтензивнија конкурентска утакмица на том подручју. Такође, под дејством притисака из окружења предузећа су приморана да константно спроводе иновативне активности да би опстала и одржала конкурентску предност на тржишту. Стога се може констатовати да иновације представљају кључне покретаче конкурентности у савременом пословном амбијенту.

Такође, једна од претпоставки је да формулисање и примена стратегије иновација омогућава удруженим партнерима боље тржишно позиционирање и конкурентску предност у односу на ривале, у условима када се конкурентска борба све више одвија између мрежа предузећа, а не њих појединачно. Правилан избор врсте иновативне стратегије омогућава стратешким савезима боље тржишно позиционирање и конкурентску предност у односу на ривале. Избор врсте иновативне стратегије зависи од ситуације у којој се одвија пословање, па ситуациона анализа има изузетан значај. Према томе, правилан избор стратегије, условљен ситуационим факторима, представља кључни елемент успешног менаџмента у остваривању конкурентске предности.

Може се још констатовати да трансфер знања у стратешким партнерствима подстиче развој иновација, будући да успешна стратешка партнерства базирају своје активности на знању и учењу од партнера. Да би процес иновирања био у потпуности успешан неопходно је користити нова знања или нову комбинацију старих знања. Приступ новим знањима остварује се помоћу интеракције између партнера, њиховом разменом знања. Трансферисањем знања његова вредност расте, стимулишу се активности које представљају обострану сатисфакцију, што помаже стварању јаке базе знања, а што омогућава стварање услова за спровођење процеса иновирања.

Још треба истаћи да интензивнији улазак српских предузећа у стратешка партнерства доприноси расту иновативне активности и подстиче њихову експанзију на постојећа и нова тржишта. У циљу бољег тржишног позиционирања на постојећим и новим тржиштима, предузећима у Србији се препоручује улазак у стратешка партнерства. Уласком у стратешка партнерства предузећа у Србији би побољшала активности иновирања, дошла до нових знања и технологија и тако поспешила своју експанзију на постојећа и нова тржишта.

Као последње, али не мање важно, може се констатовати да дугорочно посматрано, само стратешка партнерства иновативно оријентисана могу реализовати потенцијале због којих су основана. Будућност која није линеарни продужетак прошлости и садашњости захтева примену иновативних активности. Ако је информационо доба замењено добом знања, онда је нагласак на иновацији и коришћењу нових знања сасвим логичан.

Имајући у виду постављену основну и допунске хипотезе, у раду ће се користити квалитативна методологија истраживања. Доминантна ће бити употреба индуктивно - дедуктивне методе базиране на анализи и синтези података добијених из секундарних извора. Такође, на основу аналогije и компарације, покушаће се, да се генерализацијом изнетих теоријских ставова и пословних примера дође до релевантних закључака који потврђују полазне претпоставке истраживања.

У истраживачком делу рада биће коришћен статистички метод тестирања хипотезе. Анализа ће се спровести коришћењем статистичког софтвера пакета за друштвене науке (енгл. *Statistical Package for Social Sciences, SPSS*).

I Стратешко повезивање предузећа у условима глобализације

Окружење у коме предузећа послују прожето је променама које се првенствено односе на глобализацију светског бизниса, све интензивније технолошке промене које драматично скраћују век производа, све оштрију конкуренцију, све комплексније захтеве потрошача у погледу квалитета и ширина понуде производа и услуга. Талас промена крајем 20. и почетком 21. века утицао је на реорганизацију предузећа и смањивање његове величине, као и на повезивање и кооперацију предузећа. На значају губе велика предузећа и све више се промовишу мала и средња предузећа, која су доминантно оријентисана ка купцима и њиховим потребама, настојећи да их што потпуније и адекватније задовоље. Како велика, тако и мала и средња предузећа све више се окрећу умрежавању и стратешким партнерствима као изгледној стратегијској опцији за остварење конкурентске предности.

Процес глобализације довео је до стварања глобалних компанија и глобалних економија. Економска глобализација нуди земљама широм света многе могућности. Захваљујући тим могућностима многе су земље напредовале, те могу послужити као добар пример другим земљама у развоју које тек крећу у освајање тржишта.

Процес глобализације се сваким даном све више убрзава и развија и пред предузећа поставља нове захтеве и изазове. Крај прошлог и почетак овог века карактерише неколико трендова који имају доминантан утицај на функционисање предузећа, а односе се на следеће [Evans, et al., 2002., стр. 27]:

1. *Хиперконкуренција*. На светском тржишту надмеће се велики број компанија из читавог света. Најбројнији учесници тржишне утакмице су компаније из Кине које поред традиционалног освајања тржишта стратегијом вођства у трошковима, почињу све озбиљније да конкуришу и стратегијом диференцирања. Кинеске компаније врше додатни притисак на глобалну економију, коришћењем јефтине радне снаге која им омогућава постизање задовољавајућег нивоа квалитета уз ниску цену. Још једна од карактеристика новог конкурентског окружења је демократизација историјских извора стратегијске предности, што води тражењу нових начина конкурентности. Многе компаније у циљу заштите својих тржишта од иностране конкуренције улазе на домицилна тржишта конкурената.

2. *Дерегулација*. Глобализација је базирана на идеологији неолиберализма, која је промовисана од стране најмоћнијих економија и политичких фактора у свету и укључује дерегулацију финансијских трансакција и промовисање слободне трговине

[Cormier и Targ, 2001., стр. 42]. Улазак страних компанија на домаће тржиште утицаће на промену привредне структуре. Услед тога долази једноставно до нестанка појединих сектора привреде или ће бити приморани на велика отпуштања радне снаге у сврху побољшања продуктивности и ефикасности.

3. *Развој технологије.* Савремене технологије попут Интернета и мрежног повезивања пружају могућност малим компанијама да се глобално надмећу јер омогућавају брз проток информација без обзира на физичку локацију купаца и добављача. Интернет пружа широк спектар могућности попут видео конференција уз помоћ којих је продавцима омогућено да демонстрирају своје производе потенцијалним купцима широм света без физичког присуства. Садржај рада мења и развој вештачке интелигенције и роботике. Како роботи постају све бројнији и технолошки и технички савременији тако ће све више утицати на продуктивност организације и квалитет рада запослених. Њихова предност огледа се у преузимању ризичних и тешких послова, попут рада са токсичним материјалима. Такође, роботи ће преузети и такве послове који су базирани на понављању истих радњи [Cormier и Targ, 2001., стр. 45]. Евидентно је да рад људи у великој мери замењује рад интелигентних машина што ће неминовно водити смањивању радне снаге и повећању продуктивности.

4. *Ера знања.* Знање постаје најважнији ресурс предузећа. Традиционални ресурси су средство за остваривање конкурентске предности путем знања. Стратегија управљања знањем мора да буде део опште стратегије организације. Раст запослености у наредних неколико декада ће вероватно бити концентрисан око људских ресурса који поседују специфична знања. Број мануелних радника (квалификованих и неквалификованих) смањено се са 80% на мање од 25% у укупној радној снази. Изградња и одржање конкурентности базиране на знању захтева континуелан и систематски рад на продуктивности запослених који су спремни да стичу нова знања.

Наведени трендови имају утицај на пословање свих предузећа. Такође, чини се да су ипак највише погођена предузећа из земаља у транзицији или неразвијених земаља што још више повећава конкурентски геп у односу на предузећа из развијених економија.

Глобално пословање све више пред предузећа ставља потребу стратешког повезивања. Шанса за предузећа која улазе у стратешка партнерства је да раде заједно са другим предузећима на постизању заједничког циља. Поред профита као мотивационог фактора истичу се и други фактори који утичу на улазак предузећа у партнерства као што су растућа конкуренција, честе иновације, турбулентно тржиште

и сл. Стратешка партнерства се базирају на удруживању напора у изради иновативних пројеката, у маркетингу, заједничкој продаји, дистрибуцији, размени знања и савремених технологија. Циљ удруживања је да се ризик сведе на минимум и остваре користи за све партнере.

Ово поглавље биће посвећено изучавању различитих облика стратешког повезивања предузећа у условима глобализације пословања. Најпре ће се разматрати парадокс конкуренције и кооперације у стратешком понашању предузећа. Биће истакнут значај кооперације која омогућава да се комплементарне компетенције и ресурси стратешких партнера искористе на начин који обезбеђује заједнички развој стратегијских потенцијала и тиме допринесе интересима партнера. Посебна пажња биће посвећена избору начина и метода раста предузећа који представљају суштинско питање стратегије раста предузећа. Наиме, предузећа могу изабрати један од начина раста (експанзија или диверсификација), као и одговарајући метод раста (интерни, екстерни или комбиновани метод). Као одговор на изазове савременог пословног окружења, посебно се истиче комбиновани метод раста предузећа који је својствен предузећима која улазе у стратешка партнерства. У разматрању ће се поћи од значаја и мотива уласка у стратешко партнерство, као и од избора стратешког партнера. С тим у вези биће предочени могући облици стратешких партнерстава који предузећима стоје на располагању.

1.1. Парадокс конкуренције и кооперације у стратешком понашању предузећа

1.1.1. Приступу у стратешком понашању предузећа

Конкурентска предност предузећа је динамична величина која се стално мења услед промене способности, ресурса и компетенција предузећа. У традиционалном стратешком оквиру, предузећа су настојала да своје конкурентске предности изграђују стварањем бољих технологија, већом ефикасношћу, бирањем добрих локација за производњу и сл. Наиме, традиционално гледиште се базира на неокласичној теорији и филозофији „опстанка најјачих” [Фабац, 2002., стр. 751]. Неокласична теорија ставља акценат на предности које се стварају интензивирањем односа између предузећа. Доста дуго је постојао став да је конкуренција пожељна, јер доводи до пада цена, што је у интересу потрошача, а истовремено повећава ниво иновативности. Интензивна

конкуренција се сматра главним покретачем иновативних подухвата и тиме доводи до стварања конкурентске предности предузећа [Ибид, стр. 752].

У развијеним земљама Западне Европе током деведесетих година XX века постаје врло популарна и доминантна теорија индустријске организације. Ова теорија се једним делом заснива на критици неокласичне економске теорије, а њена суштина се своди на уважавању важности конкуренције, с тим што укључује и међузависност која постоји између предузећа у конкурентском окружењу. Наиме, ова теорија анализира кооперацију између предузећа која су конкуренти [Стефановић, 2010., стр. 50].

У конкурентском окружењу већи развојни потенцијал и већи профит остварују она предузећа која имају већу пословну снагу [Фабац, 2002., стр. 755]. Пословна снага се процењује на основу вредновања доступних ресурса и организационих способности предузећа. Један од начина да се повећа приступ кључним ресурсима и тиме оствари конкурентска предност, јесте кооперација са конкурентима. Циљ је да се максимира заједнички интерес, остваре заједнички циљеви и користи за предузећа која кооперирају. Логика кооперације огледа се у увећавању вредности предузећа. Самостални наступ данас се све више замењује моделом удруживања напора. Појавом глобалних комуникација и глобалне конкуренције дошло је до феномена стварања алијанси, мрежа и других облика удруживања.

Поједина предузећа могу бити за партнере изузетно привлачна због развијених ресурса и компетенција и то им даје конкурентску предност, односно снагу. Истовремено, као самостални ентитети због свеукупних проблема и слабости, та предузећа теоријски могу имати слаб конкурентски положај. Стратешка конкурентност појединих предузећа може се значајно поправити уласком у одговарајућа партнерства, односно у коалиције. Ефективна координација унутрашњих ресурса, извор је конкурентске предности предузећа. Недостатак неког ресурса или способности поспешује улазак предузећа у кооперацију или партнерство са конкуренцијом. Пожељни су партнери који својим уласком у коалицију омогућују трансфер значајних ресурса. Трансфер ресурса и организационих способности од партнера, омогућује будуће концентрисање много веће пословне снаге од тренутне, која се традиционално сагледава кроз ресурсе и способности које поседују [Ибид, стр. 753].

Стратегија кооперације између предузећа представља нову парадигму у односима предузећа, чија је сврха да омогући да предузећа још ефективније конкуришу на тржишту. Кооперација је у функцији изградње конкурентске предности. Вредност створена у односима кооперације се генерише кроз приступ технологијама, приступ

тржиштима, информацијама, иновацијама и сл. [Gibbs и Humphries, 2009., стр. 22]. Кооперацијом се ствара вредност путем генерисања знања и организационог учења. Заједничким радом и трансфером знања између партнера максимира се вредност [Фабац, 2002., стр. 752]. Вредност може бити опипљива и неопипљива [Ибид, стр. 752]. Неопипљива вредност је све значајнија у економији. Она се тешко квантифицира и идентификује. Обично се повезује са технолошким ресурсима, интелектуалним власништвом, способношћу стварања иновација, препознатљивом марком производа, корпорацијском културом и сл. Опипљива вредност створена у кооперативним односима фокусира се на инвестиције у обуку добављача, инвестиције у акције партнера и сл. У савременим условима пословања, управо неопипљива вредност, која се ствара у кооперативним односима, све више доприноси остваривању конкурентске предности. Може се констатовати да конкурентска предност остварена применом стратегије кооперације најчешће произилази из: 1. инвестиција у развој специфичне имовине; 2. генерисања знања - заједничког учења; 3. комбиновања комплементарних ресурса и способности која воде креирању нових производа, услуга и технологија и 4. нижих трансакционих трошкова у односу на конкуренцију [Стефановић, 2010., стр. 52].

Уколико би се однос кооперације и конкуренције посматрао са аспекта теорије игара, могло би се приметити да је у пракси заступљен сценарио у коме предузећа конкуришу и кооперирају у исто време. Енглески термин који се користи да опише однос између два предузећа која конкуришу и кооперирају је „коопетиција“ (*енгл. cooptition*). Традиционални приступ вођења бизниса базиран на претпоставци конкуренције, познат у теорији игара као „победи - изгуби“ (*енгл. win - lose*) сценарио, замењен је савременим приступом који се базира на кооперацији између конкурената познат у теорији игара као сценарио „победи-победи“ (*енгл. win - win*) [Dent, 2004., стр.103]. Још треба нагласити да је у односима кооперације, који су мотивисани прибављањем комплементарних ресурса и компетенција, неопходно и значајно улагање ресурса. Наиме, неопходно је развити „оптималан сет односа“ колико је то могуће кроз стратегијску визију, кроз спремност за улажење у партнерске односе, кроз флексибилност ресурса и сл., и искористити могућност за стварање стратешких партнерстава која води до остварења конкурентске предности [Фабац, 2002., стр. 758].

1.1.2. Избор начина и метода раста предузећа

Раст је основни циљ и захтев који се поставља предузећу. При томе, пожељан је само онај раст предузећа који не угрожава његову профитабилност [Ђуричин и Јаношевић, 2005., стр. 282]. Сходно позицији и ситуацији у којој се налази, предузеће може изабрати различите правце раста. Приликом избора правца раста, предузећа се обично одлучују на експанзију или диверсификацију. Уколико предузеће користи експанзију као правац раста сматра се да изворе за свој раст превасходно тражи у оквирима развоја постојећег тржишта и побољшања постојећих производа [Сенић, 1993., стр. 17]. Ради се о правцу раста који предузећу треба да омогући да искористи све резерве за повећање свог тржишног учешћа. Експанзија омогућава предузећу да остварује економију обима, будући да повећањем тржишног учешћа предузеће стиче искуства (ефекти криве учења), на основу којих може да ефикасније конкурише на тржишту. Атрактивност експанзије треба оцењивати како са аспекта дотичног предузећа, тако и са становишта интезитета конкуренције [Ибид, стр. 19].

Атрактивност са становишта конкуренције треба анализирати са аспекта 1. вероватноће конкурентског раста; 2. могућности кооперације са конкурентима и 3. одредити вероватне правце судара са конкуренцијом [Barney и Hesterly, 2006., стр. 67]. Када се говори о вероватноћи конкурентског раста значајно је размотрити интезитет конкуренције, стање тржишног учешћа као и подручје конкуренције. У случају кооперације са конкуренцијом подразумева се да не постоји провоцирање конкурената, већ да се ради о сарадњи. Наиме, реч је о повећавању примарне тражње за производима гране и повлачењу потеза који нису праћени од стране конкуренције. Коначно, неопходно је размотрити консеквенце судара са конкуренцијом. Може се констатовати, да експанзија као правац раста захтева анализу сопствених и могућности конкуренције.

Уколико под дејством бројних фактора интерне и екстерне природе развојне амбиције предузећа премашују границе експанзије као правца раста, предузеће треба да диверсификује своју делатност. Диверсификација као правац раста подразумева да производни програм предузећа чине производи који се значајно разликују по технолошкој основи, тржишној намени и начину продаје [Сенић, 1993., стр. 347]. Реч је о постојању већег броја производа у производном асортиману, израженог технолошког и тржишног диспаритета, што доводи до промене структуре делатности и до повећавања величине предузећа, односно промене организационе структуре.

Приликом избора метода раста, неопходно је да предузећа усагласе сопствене могућности са захтевима који намеће сваки развојни пројекат. Такође, приликом разматрања атрактивности појединих праваца раста, осим екстерних подстицаја, неопходно је у анализу укључити и величину и карактер улагања које ће узроковати поједини правци раста, као и расположивост интерних и екстерних могућности за њихову реализацију. Наиме, на бази сучељавања екстерних подстицаја, циљева раста и расположивих интерних и екстерних могућности, потребно је размотрити правце, методе и темпо раста [Тодоровић, et al., 2000., стр. 394]. Може се констатовати да се правцем раста опредељује смер измена обима и структуре делатности, док методи раста представљају начине на које предузеће реализује своје развојне активности, а које подразумевају поједини правци раста. Приликом избора метода раста предузеће се може одредити за [Ибид, стр. 395]:

1. интерни,
2. екстерни, или
3. комбиновани метод раста.

1. Интерни метод раста користе предузећа која се ослањају на сопствене потенцијале и ресурсе у изградњи сопствених капацитета и развоју производа. Овај метод раста захтева јаку финансијску и истраживачко - развојну снагу предузећа, као и изражен екстерни подстицај. Својствен је иновативно оријентисаним предузећима и базира се на интерном предузетништву. Оријентација ка интерном расту омогућава смањење трошкова производње датог производа кроз увођење модерније технологије, изградње фабрике већег капацитета, увођење модернијег одржавања и сл. Такође, сопствене иновације могу да резултирају у супериорнијем производу у односу на конкурентске или, пак, да омогуће освајање нових тржишних сегмената. Овај метод раста подразумева значајну инвестициону активност и високу спремност предузећа да преузме ризик.

2. Екстерни метод раста односи се на то да предузеће поједине правце раста реализује на начин да се интегрише, тј. спаја или удружује са предузећима која већ поседују одређене производе и капацитете. Метод екстерног раста базира се на четири стратегије и то [Тодоровић, et al., 2000., стр. 398]:

1. стратегија припајања (мерџер, фузија) када једно предузеће апсорбује једно или више других, које тако губи свој идентитет у корист предузећа коме припадне, и које наставља да послује под старим именом;

2. стратегија удруживања која подразумева спајање два предузећа на добровољној основи, која на бази тога формирају нов пословни ентитет;
3. стратегија куповине целог или дела предузећа од стране другог предузећа;
4. стратегија аквизиције која подразумева стицање контролног пакета акција над жељеним другим предузећем.

Треба истаћи да се стратегија припајања и стратегија удруживања остварују уз посредство менаџмента, на бази договора уз плаћање, обично у акцијама, док стратегија куповине и стратегија аквизиције се базирају на стицању контролног пакета акција, често су присилне и плаћање се врши помоћу готовине. Мерџери и аквизиције представљају савремене и најчешће коришћене методе раста компанија ради остварења веће успешности у условима глобалног и динамичког окружења. У овом облику реорганизовања, од два или више економских ентитета настаје један нови, при чему се најчешће мењају власнички и организациони облици. У случају мерџера власници прикљученог предузећа могу заменити своје акције за акције новонасталог предузећа. Реч је о добровољном споразуму у коме два предузећа нису оштећена јер могу да замене своје акције за акције новооснованог предузећа [Сенић, 1993., стр. 513]. Код аквизиције новоосновано предузеће може преузети контролу и доћи у ситуацију да одлучује о будућности прикљученог предузећа [Laabs, 2009., стр. 67]. Склапању аквизиционог посла треба прићи на одговарајући начин, са одговарајућим планом и стратегијом да би постааквизициона интеграција била успешно имплементирана према утврђеном плану и програму [Сенић, 1993., стр. 549]. Са активностима мерџера и аквизиција је у уској корелацији и преузимање (*енгл. takeover*) предузећа. У пословној литератури и практичној делатности, овај облик трансформације се често сматра неодређеним, јер се везује за пријатељске и за непријатељске облике трансформације, односно преноса контроле са једне групе власника на другу [Laabs, 2009., стр. 69].

3. Услед деловања динамизма фактора екстерне и интерне природе релативизирају се њихови појединачни ефекти, те се често јавља потреба да се у пракси користи комбинација интерног и екстерног метода раста предузећа. Тако на значају све више добија метода комбинованог раста предузећа. Комбиновани метод раста, посматрано са становишта предузећа и друштва, требао би да буде најефикаснији начин да се оптимизира величина и структура предузећа и обезбеди повољна структура привређивања у дотичној грани [Тодоровић, et al., 2000., стр. 400]. Стимулисање и спровођење комбинованог метода раста условљено је удруживањем предузећа и стварањем мешовитих предузећа. Овај метод омогућава да се складније

управља растом и развојем као и да се брже отклоне одређене диспропорционалности унутар предузећа [Ибид, стр. 402]. Детаљније о овом феномену биће речи у наредним поглављима ове главе.

1.2. Стратешко повезивање предузећа као комбиновани метод раста

Почетком деведесетих година XX века уочена је појава стратешког повезивања предузећа, као комбинованог метода раста, која је временом, под утицајем глобалних кретања, постајала све атрактивнија форма раста. Реч је о различитим облицима сарадње између предузећа - партнера. Услед утицаја фактора као што су: растућа конкуренција, све већа потреба за пословањем на глобалном нивоу, брзе промене на тржишту, присуство ризика и неизвесности приликом спровођења иновативних активности, ограничен приступ истраживачко - развојним ресурсима и савременој технологији и сл., предузећа су принуђена да склапају партнерства да би опстала на брзорастућем и непредвидивом тржишту. У стратешким савезима партнери комбинују напоре, средства и ресурсе приликом реализације пројеката са циљем да сведу ризик на минимум, а максимирају профит. Може се констатовати да је један од најзначајнијих трендова у бизнису данас, растући број стратешких партнерстава.

1.2.1. Улога, значај и еволуција стратешких партнерстава

Сарадња између предузећа је занимљив феномен у савременом пословању. Стратешка партнерства су „интерорганизациски облици у којима се ангажују посебна знања, умећа или ресурси кооперирајућих предузећа у сврху постизања и заједничких и појединачних циљева, специфичних за свако предузеће” [Mariotti, 2001., стр. 69]. Различита тумачења и дефиниције стратешких партнерстава садрже неколико заједничких елемената. Наиме, сва партнерства се састоје од барем два партнера који сарађују да би остварили заједничке циљеве. Стратешка партнерства, стога, подразумевају заједнички напор два или више предузећа за остваривање унапред договорених циљева. Често се за описивање стратешких партнерстава користи синтагма „брак између предузећа“, јер се очекује да функционишу као успешна брачна заједница [Dent, 2004., стр.231].

Циљ кооперације је унапређење позиције предузећа на тржишту у било ком сегменту [Mariotti, 2001., стр. 72]. То може бити остварено снижавањем трошкова, повећањем продаје, новим иновативним достигнућима у развоју и сл. Најважнији

разлог за улазак у партнерство је тежња за остваривањем одрживе конкурентске предности коју, у свету глобализације и високе турбуленције окружења, није могуће остварити без партнерства са другим тржишним актерима. Сарадња може водити предностима смањивања јединичних трошкова, веће расположивости капитала, лакшег постизања економија ширине и обима, стицању технолошких и произвођачких способности и вештина, развијању кључних компетенција и сл. [Gibbs и Humphries, 2009., стр. 50].

Стратешка партнерства омогућавају коришћење великих прилика, али и стварају велике опасности. Предузећа која ступају у партнерства се сусрећу са посебним проблемима и са новим начинима управљања. Успех, ако се оствари, врло је уносан и доноси значајан профит. Насупрот томе, и ризик неуспеха може бити врло висок. Пословање путем стратешких партнерстава може бити ризично јер велики део таквих аранжмана на крају пропада, а да се не остваре постављени циљеви [Mariotti, 2001., стр. 73].

С обзиром да је кооперација један од најбрже растућих трендова у светској привреди, евидентна је чињеница да данас у конкурентској арени не конкуришу међусобно поједина предузећа него читаве групе предузећа различитих обележја и начина међусобног повезивања. Партнерства су постојала и у прошлости. Она, заправо имају дугу историју. Потичу из различитих индустрија (бродоградисне индустрије, нафтне, гасне, рударске индустрије и сл.). Прво малопродајно партнерство потиче из далеке 1930. године. У XX веку су познати примери дугогодишње сарадње између великих предузећа попут „Тојоте“ (Toyota) и „Дженерал Моторса“ (General Motors) и низа других предузећа. Осамдесетих година, партнерства између предузећа престају бити само помоћно средство у остваривању појединачних циљева предузећа и постају услов конкурентског опстанка на глобалном тржишту. Спроведено истраживање консултантске куће „Буз Ален & Хемилтон“ (Booz-Allen & Hamilton) показало је да се само у 2008. години и 2009. године оформило око 10 хиљада различитих стратешких партнерстава [Seitanidi, 2010., стр. 210].

Да би партнерство било успешно, треба да задовољи неколико услова [Gibbs и Humphries, 2009., стр. 53]. Прво, улазак у партнерство подразумева предност која долази у виду комбиновања ресурса два или више предузећа партнера. При томе, свако предузеће мора поседовати ресурсе које његови партнери не могу развити самостално, односно самосталан развој тих компетенција био би скуп или предуго трајао. Вредност

створена заједничким коришћењем ресурса партнера мора бити већа од збира вредности која би се добила да су ти ресурси коришћени одвојено. Друго, присуство у стратешком партнерству треба да омогући изградњу кључних предности на постојећим и будућим тржиштима. Оснивањем стратешких партнерстава стварају се коалиције неслућених размера и потенцијала. Кооперација између предузећа ствара нови поглед на свет јер замењује предузеће као основни извор економске снаге [Ибид, стр. 54]. У стратешка партнерства удружују се велика, средња и мала предузећа. Стратешка партнерства појављују се у свим индустријама, од оних најновијих, где су често иницирана брзим технолошким иновацијама, до традиционалних индустрија које обележава просечан раст, па и зрелост.

Као главни узроци уласка у стратешка партнерства могу се издвојити следећи [Hitt, et al., 2004., стр. 98]:

1. глобализација и повећање степена индустријске концентрације захтевају удруживање средстава, знања и вештина које ретко које предузеће може самостално пружити;
2. несигурност и ризичност у погледу пословања, које данас владају на тржиштима, претпоставка су удруживања снага више предузећа, не само зато да би се спојиле њихове комплементарне способности, већ и да би се комбиновала њихова знања, смањила неизвесност и ризик и убрзао процес учења и стицања нових знања;
3. глобализација, појаве нових технологија, нестајање граница између индустрија, настајање нових индустрија и све већа конкуренција непрестано подстичу предузећа на повећање ефикасности. За стално побољшање ефикасности неопходно је прибавити све више ресурса који су дефицитарни и које предузећа не могу осигурати самостално;
4. развој информационе економије у функцији је стварања нове постиндустријске парадигме. Јача важност виртуелног и интернетског повезивања, те се потпуно мења начин одвијања пословних процеса.

Улазак у стратешка партнерства са собом носи и одређене недостатке као што су [Hitt, et al., 2004., стр. 102]:

1. *Недостатак контроле над заједничким пословима што доводи до отежаног остваривања циљева партнерства.* Неслагање партнера у неким питањима

може довести до недостатка контроле над пословањем, што може проузроковати значајне проблеме у стратешком партнерству.

2. *Висока вероватноћа неуспеха је честа појава.* Неуспех је обично последица разлика у култури партнера, нереалних очекивања од партнерства, немогућности договора око кључних питања, немогућности неког од партнера да пружи оно што се од њега очекивало и сл.
3. *Смањивање флексибилности партнера.* Партнерства могу ограничити флексибилност својих чланова по питању уласка у различите облике стратешких партнерстава.
4. *Зависност од партнера.* У неким случајевима, посебно код уско специјализованих партнерстава, може се догодити да један партнер превише зависи од другог партнера.
5. *Значајно улагање ресурса и времена.* Да би партнерство било успешно, неопходан је дуготрајан ангажман његових учесника. Често се догађа да учесници у партнерству уложе много својих ресурса и времена, а на крају се испостави да партнерство није успело остварити постављене циљеве и раскида се.

Приликом стварања стратешких партнерстава потребно је уврдити могућности за стварање вредности и конципирати реална очекивања од партнерства [Gibbs и Humphries, 2009., стр. 54]. Стога, треба формирати стратешко партнерство са дугорочном перспективом у коме су циљеви партнера заједнички формулисани, тако да не доводе до појаве конфликтних ситуација услед сукоба интереса. Заједничке одлуке партнера треба имплементирати на начин да се остваре стратегијски циљеви партнерства.

Остваривање постављених циљева у партнерствима највише зависи од успешног управљања [Ибид, стр. 55]. Зато је неопходно да предузећа руковођење партнерством повере својим најбољим менаџерима и да им осигурају одговарајуће услове за рад. Менаџери су основни фактор успеха стратешких партнерстава. Неопходно је да то буду људи који неће само исправно применити своја стара искуства, већ људи с модерним погледом на свет и посао.

Може се констатовати да стратешка партнерства представљају модерно удруживање предузећа сагласно савременим условима у којима егзистирају. Стварање одрживе конкурентске предности на глобалном тржишту, предузећима намеће обавезу уласка у аранжмане овога типа.

1.2.2. Мотиви уласка у стратешка партнерства

Бити у стратешком партнерству често значи бити на извору стварања кључних предности на садашњим и будућим тржиштима. Предузећа улазе у стратешка партнерства с другим предузећима како би побољшала властиту конкурентску позицију користећи се ресурсима које имају друга предузећа и које је могуће створити у кооперацији с другим предузећима. Оснивањем стратешких партнерстава стварају се коалиције неслућених размера и потенцијала. Кооперација између предузећа ствара нови поглед на свет јер помера фокус са предузећа као основног извора економске снаге.

Свеобухватан мотив уласка у партнерство је да омогући партнерима да остваре одрживу конкурентску предност кроз приступ ресурсима, иновацијама, способностима и знању [Ђорђевић и Ђорђевић, 2011., стр. 44]. Уколико би се посматрао један дужи временски период од 1970. године, могло би се констатовати да су се мотиви уласка у партнерства мењали. Наиме, седамдесетих година прошлог века мотив уласка у партнерство се односио на развој производа са специфичним перформансама у циљу остваривања конкурентске предности. Већ осамдесетих година прошлог века као мотив уласка у партнерство јавља се жеља за јачањем тржишне позиције. Коначно, крајем прошлог и почетком овог века као мотив уласка у партнерство истиче се организационо учење и јачање способности [Фабац, 2002., стр. 757].

Мотив развоја стратегије кооперације може бити подстакнут екстерним подстицајима који долазе из окружења и подтицајима интерне природе који се односе на предузеће. Када је реч о екстерним подстицајима могу се издвојити следећи [Стефановић, 2010., стр. 58]:

1. висока економска неизвесност и турбулентност светског тржишта;
2. глобализација индустрија, тржишта и технологија;
3. високи захтеви за инвестицијама као последица брзих технолошких промена;
4. скраћење животног циклуса производа и
5. економија обима/ширине, као основ конкурентске предности засноване на трошковима.

Висока економска неизвесност, турбулентност светског тржишта и брзе технолошке промене су повезани и међусобно зависни процеси. У стабилном економском окружењу у коме су производи прихваћени од тржишта, могуће је уочити

технолошке промене инкременталне природе. Међутим, окружење није увек стабилно и често је изложено утицају дисконтинуалних технолошких промена. Услед ове појаве долази до иновација и стварања нових производа, али и пропадања одређеног броја предузећа која нису способна да одговоре на изазове из окружења. У оваквим условима пословања прожетим ризиком и неизвесношћу, предузећа ступају у стратешка партнерства. Такође, услед изражених технолошких промена и глобализације тржишта долази до скраћивања животног циклуса производа, па су неопходне све веће инвестиције у развој иновативних производа, а које је лакше обезбедити кроз одређени облик кооперативне сарадње. Може се констатовати да је кључ стварања конкурентске предности у способности предузећа да прихвате нове технологије, остваре економију обима и ширине, опслужујући глобална тржишта кроз константно инвестирање у иновативне активности. Евидентно је да се ради о крупним захтевима које је најефикасније могуће остварити уласком у стратешка партнерства.

На основу увида у већи број извора литературе из области стратегијског менаџмента, Стефановић систематизује најзначајније интерне мотиве за улазак у стратешка партнерства [Стефановић, 2010., стр. 60]:

1. развој ресурса, способности и компетенција;
2. минимизирање трошкова и рационализација производње;
3. смањење ризика;
4. приступ тржиштима и скраћење времена изласка на тржиште;
5. трансфер технологија, знања и вештина (организационо учење) и
6. сарадња или спречавање конкуренције;

У условима брзих технолошких промена и скраћења животног циклуса производа где су инвестиције у истраживачко - развојне активности високе, предузећа увиђају да самостално не могу учествовати у конкурентској утакмици и парирати конкурентима. Уласком у стратешка партнерства предузећа обезбеђују ресурсе и способности и стичу могућност да са мање ресурса ураде много више него што би сама постигла. Недостаци партнера се компензују тако што сваки партнер даје допринос у партнерству оним ресурсима, способностима и компетенцијама у којима бележи супериорне резултате. Генерално гледано, смањење трошкова један је од базичних мотива улажења у стратешка партнерства, али само делимично утиче на избор стратегије кооперације. Може се констатовати да смањење трошкова по јединици када два предузећа производе сличне производе комбинујући њихове производне

активности, води рационализацији производње, па се ефекти кооперације остварују не само по основу снижења трошкова већ и укупних трошкова по јединици производа [Стефановић, 2010., стр. 61].

Уласком у стратешко партнерство смањују се финансијски и истраживачки ризици приликом спровођења истраживачко - развојних активности. Спровођењем ових активности долази се до смањења и поделе ризика између партнера. Такође, уласком у стратешка партнерства обезбеђује се приступ новим, како регионалним тако и националним тржиштима у циљу обезбеђивања раста и развоја.

У новом миленијуму као најзначајнији мотив формирања неког облика сарадње истиче се учење, стицање нових знања, вештина и компетенција и њихов трансфер [Фабац, 2002., стр. 757]. Да би ови процеси били успешно спроведени неопходно је створити амбијент за њихову реализацију. Трансферисањем знања обезбеђује се обострана сатисфакција и побољшава конкурентска предност. Партнери стално морају комуницирати у циљу успешног преноса знања изван граница предузећа. Између партнера мора да постоји поверење да би пренос знања и информација био успешан. Предуслов иновативних активности представља успешно спровођење процеса учења и знања.

Коначно, између партнера мора да постоји договор, што представља услов стварања јаког, конкурентног и успешног стратешког партнерства. Уколико партнери нису способни да се договоре, скоро да је сигурно да је партнерство осуђено на пропаст.

Поред напред наведених мотива уласка у стратешка партнерства, Гаулт (Gault) све мотиве сврстава у три групе: 1. стратешки мотиви, 2. субјективни мотиви и 3. економски мотиви [Gault, 2010., стр. 235]. Под стратешким мотивима подразумева се улазак у савез у циљу стицања ресурса, нових тржишта, остваривање ефикасности и стратешких предности у пословању. Субјективни мотиви везују се искључиво за конкуренте. Наиме, предузећа могу склапати савезе са директним конкурентима да би се заштитила и сачувала своју тржишну позицију. У економске мотиве, према овом аутору, могу се сврстати предности економије обима, приступ савременој технологији, иновације производа, диференцирање производа и сл.

Може се закључити да највећи број кооперативних споразума укључује и трошковну и стратегијску мотивацију [Фабац, 2002., стр. 759]. Споразуми који су усмерени на задовољавање потреба купаца су трошковно мотивисани, док споразуми

који се односе на улагање капитала и заједничку производњу партнера су више стратегијски мотивисани. Такође, у условима растуће конкуренције на глобалном нивоу, предузећа се не суочавају само са конкурентима на домаћем тржишту, већ и са конкуренцијом на међународном нивоу. Стога, остваривање профита на глобалном тржишту постаје кључни мотив пословања предузећа. Једном речју, у основи сваке активности предузећа, укључујући експанзију преко граница националне економије, лежи мотив за повећање или перманентно одржање остварених профита [Gault, 2010., стр. 231].

1.2.3. Избор стратешког партнера

С обзиром на то да је кооперација кључан фактор успеха у многим индустријама, селекција партнера је постала важна област менаџерског одлучивања. Избор правог партнера представља један од најважнијих фактора успеха и има значајан утицај на резултате кооперације, па су ризици и последице услед погрешних одлука врло озбиљни. Зато су неопходне поуздане и тачне информације да би се пронашао партнер који је стратегијски значајан, односно који поседује ресурсе, способности и компетенције неопходне за остваривање успеха у пословању партнерства. Компетенције у области производно/процесне технологије, способност иновирања, учења и трансфера знања су добри критеријуми за селекцију партнера [Стефановић, 2010., стр. 89].

Најбоље функционишу партнерства у којима партнери имају комплементарне ресурсе и компатабилне циљеве. Избор партнера може се обављати на два начина: по моделу „3Ц“ (*енгл. compatibility, capability, comitment*) који представља аналитички оквир у којем се истражују компатабилност, способност и преданост кандидата за стратешко повезивање или по моделу „4Ц“ (*енгл. compatibility, capability, comitment, control*) проширеном за истраживање контролног сегмената партнерства [Kuglin и Ноок, 2002., стр. 150]. Најбоља структура стратешког партнерства је она која подстиче кооперацију између партнера. Уколико су партнери комплементарни у области више различитих ресурса може се очекивати бољи учинак него код партнера чије се способности дуплирају у партнерству. Такође, партнерства у којима партнери дефинишу компатабилне циљеве имаће мање конфликта и на бази тога постићи ће боље резултате. Поседовање комплементарних ресурса подразумева синергетско деловање партнерства. Партнери треба да препознају и разумеју међусобне разлоге за

стварање партнерства. Лоша организација партнерства, приликом избора партнера, може у старту довести до проблема, као што је непоштовање договора између партнера, што може довести до пропасти коалиције.

Постоје три суштинска аспекта која се могу идентификовати приликом избора партнера [Сенић, 1993., стр. 577]: 1. фундаментална, 2. стратегијска и 3. културна усклађеност партнера.

1. Потенцијали синергије претпостављају фундаменталну усклађеност, која омогућује да нека веза има смисла. Позитивне синергије настају када су предузећа заједно успешнија него када послују сама. Ово се испољава у додатном профиту, који произилази из додавања појединих активности ланца вредности.

2. Усаглашеност стратегијски постављених циљева партнера је централни критеријум успеха. Идеална претпоставка је „вин - вин“ (енгл. “win-win”), при којој сви учесници профитирају.

3. Прихватање културолошких разлика између партнера је кључно за успешну сарадњу. Реч је о културној усклађености путем компатабилног система заједничких вредности, стила и култура уз уважавање националних посебности. Инкомпатибилност култура по правилу доводи до проблема на оперативном нивоу и доводи до великих потенцијалних опасности.

Избор перспективног партнера подразумева пажљиву оцену и то како према њиховом доприносу успеху коалиције тако и према ризику формирања веза са њима. За избор партнера у дугорочну коалицију сугеришу се следећи принципи [Ракита, 2006., стр. 294]:

1. *Принцип двосмерног тока.* На бази комплементарних ресурса и вештина, уз задржавање самосталности и флексибилности, партнери у алијанси остварују синергетске ефекте. Вишедимензионално усклађивање партнера ће бити ефикасније и потпуније уколико се ради о партнерима комплементарних вештина и способности, компатибилних циљева, кооперативних култура и подударног односа према ризику.
2. *Принципи пословне сигурности.* Овај принцип подразумева: дефинисање и заштиту елемената критичне технологије, пристајање на међусобну размену комплементарних технологија и вештина, дефинисање добре уговорне заштите, инсистирање на изјавама лојалности.

3. *Избегавање нежељених трансфера.* Да би се ризици нежељених трансфера (одлив критичних елемената технологије, интелектуалног капитала и препознатљивих конкурентских предности) свели на минимум, партнери често пристају да међусобно удружују и размењују само делове својих конкурентских предности, који имају додирне тачке и комплементарног су карактера.
4. *Унакрсно преплитање.* Партнери кроз закључивање већег броја анекса или парцијалних уговора у унакрсној размени комплементарних способности и вештина, доказују спремност за међусобно уважавање интереса друге стране и реципрочну размену предметних садржаја алијансе. Процес трансфера треба унапред испланирати, омогућити и учинити доступним кроз међусобну размену дефицитарних технологија и вештина које недостају другој страни.
5. *Уговорна заштита.* Јасно и прецизно дефинисан уговор штити алијансу и партнере од промењених околности или промена у менаџменту. Прави партнери и савезници не дефинишу елементе уговорне заштите из калкулативних разлога. Акцент је на превентиви и формалној институционализацији садржаја и начина функционисања алијансе.
6. *Изјаве лојалности.* Оданост партнера у оквиру алијансе треба да буде обострана. Искуство показује да најсигурнији пут ка максимирању користи из алијансе води преко изграђивања поверења између партнера и сталне спремности да уче једни од других. Уколико нестане поверења и могућности учења, тада по правилу нестаје и алијанса.
7. *Принцип поверења.* Успех алијансе изостаје уколико не постоји безрезервно поверење између партнера у процесу оперативног функционисања. Поверење између партнера може се посматрати кроз две димензије. Најпре, партнери се морају поштено, отворено и искрено односити један према другом. Затим, партнери морају одговорно, ангажовано и доследно извршавати своје преузете обавезе. Ниво успостављеног поверења између партнера може да представља и својеврсни нови извор конкурентске предности.
8. *Углед.* Постоји директна међузависност између пословне репутације и створеног гудвила (*енгл. goodwill*), са једне стране, и поверења у партнера, са друге. Поверење по основу створеног угледа и реномеа компаније, са собом носи низ нематеријалних и неопипљивих тржишних и маркетиншких вредности, које се у значајној мери могу прелити и трансферисати на формирану алијансу.

9. *Професионални стандарди.* Поверење које се изграђује на подлози професионалних стандарда има велику оперативну вредност. Приликом доказивања професионалних способности (компетенције, брже, лакше, ефикасније и рационалније обављање преузетих задатака), боље је оштетити себе него партнера. Без професионалног поверења, ниједна подела послова и ниједан савез не могу добити свој прави смисао и сврсисходност.

Може се констатовати да правилан избор партнера зависи од сопствених потреба и могућности, као и од потреба и могућности партнера. Анализом сопствених потреба и могућности треба јасно дефинисати сопствене циљеве, формулисати стратегије, утврдити очекивања од партнера, прецизирати захтеве који се очекују од партнера и сагледати потенцијалне баријере које могу ометати партнерство. Такође, је важно сагледати партнера у смислу снаге коју поседује, циљева које је дефинисао, захтева и очекивања које има од партнера, потенцијалних баријера које могу ометати реализацију циљева и сл. Анализом и синтезом напред наведених елемената треба донети одлуку о правилном избору партнера [Kuglin и Hook, 2002., стр. 153]. Након избора партнера, поставља се питање избора облика стратешког партнерства у којем ће се кооперација реализовати. Више о овоме биће речи у наредном поглављу ове главе.

1.3. Облици стратешких партнерстава предузећа

Остваривање дугорочних циљева, постизање дугорочне конкурентске предности кроз развој нове технологије, развој нових производа и сл., постиже се уласком у стратешко партнерство са два или више предузећа. Под дејством промена из окружења и услед немогућности да остваре дугорочну стратегију раста, предузећа ступају у различите облике стратешких партнерстава. Уласком у стратешко партнерство предузећа очекују повећање конкурентске предности на националном и међународном тржишту и тако могу да постигну дефинисане стратегијске циљеве, као и да одоле изазовима конкуренције. Различити облици стратешких партнерстава систематизовани су у табели 1-1 [Стефановић, 2010., стр. 95]. У наредном поглављу биће детаљно анализирани појавни облици стратешких партнерстава и указаће се на карактеристике и разлике између њих.

Табела 1-1. Различити облици стратешких партнерстава

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| Трајни | | | | Кластери и мреже | Заједничко власништво |
| Дугорочни | Аутсорсинг (енгл. <i>outsourcing</i>) | Конзорцијуми везани за технолошке стандарде | Технолошка колаборација | Унакрсно власништво | Самостална заједничка улагања (енгл. <i>joint ventures</i>) |
| Трансакциони | Споразуми о снабдевању који се обнављају годишње или на неколико година | Споразуми о дистрибуцији производа и услуга | Унакрсно лиценцирање или партнерства у ИиР | | |
| | Трансакција набавке | Краткорочни споразуми о рекламирању и производњи | | | |
| Ниво посвећености | Не постоје везе између појединих трансакција | Дељење информација | Дељење имовине, ресурса и способности | Унакрсно власништво (партнери узимају учешће у власништву) | Заједничка имовина |
| Не власнички кооперативни аранжмани | | | Власничка кооперација | | |

1.3.1. Стратегијске алијансе

Појава глобалних предузећа, глобалне конкуренције, развој технологије, иновативни притисак, рапидно скраћивање животног циклуса производа, представљају кључне покретаче развоја стратегијских алијанси. Појам алијансе се у литератури везује за здруживање интереса [Ракита, 2006., стр. 290]. Дакле, алијансе представљају интересно оријентисане савезе који обезбеђују могућности за остваривање синергетских ефеката, тј. обостраних користи и резултата које чланови алијансе не би могли самостално остварити. Стратегијске алијансе се могу кретати у распону од модела формалних целовитих и равноправних заједничких улагања до модела парцијалне уговорне сарадње око конкретног и стратешки важног пословног задатка [Ибид].

Значај алијанси убрзано расте, како у националном тако и у глобалном простору. Све већа популарност стратегијских алијанси произилази из њихових

основних пословних предности. Неке од предности које се могу издвојити су [Ракита, 2006., стр. 293]:

1. Алијансе омогућују компанијама да се оспособе за пословање у глобалним тржишним размерама. На пример, алијансе у оквиру аутомобилске индустрије су углавном користиле глобалне потенцијале новог формата партнерске сарадње. Таква је била алијанса између компанија “Форд Мотор Компани“ (Ford Motor Company) и „Мазда Мотор Корпорација“ (Mazda Motor Corporation).
2. Алијансе нуде могућност поделе великих инвестиционих улагања потребних за активности истраживања и развоја (ИиР) производа и технологије. Истраживачко-развојни савези представљају најчешћи облик функционалних међународних стратегијских алијанси. Дobar пример је алијанса између „Дженерал Електрик“ (General Electric) и „Снекма“ (Snecma) из Француске.
3. Због своје отворености и флексибилности, алијансе се лако прикључују лидерској групи међународних и глобалних конкурената. Оне афирмишу филозофију: „Ако не можеш да их победиш придружи им се“ [Marks и Mirvis, 2010., стр. 250]. „Клар Еквипмент“ (Clare Equipment) и „Волво“ (Volvo) су ушли у интересни савез како би се придружили конкурентима „Кетпилар“ (Caterpillar) и „Каматсу“ (Kamatsu).
4. Предност стратегијских алијанси је могућност брзог увођења нових производа и њихове дифузије у светским размерама. „Сименс“ (Siemens), „Тошиба“ (Toshiba) и „ИБМ“ (International Business Machines) су и самостално могли да развију 256 мегабајтни чип, али би им за освајање тржишта требало више времена. Обезбеђивање бржег уласка на нова тржишта и брже дифузије иновација су били кључни разлози њиховог уласка у стратегијску алијансу.
5. Алијансе нуде и рационалан одговор на све већу софистицираност и технолошку сложеност појединих производа, због чега потрошачи траже системско и компетентно решавање својих проблема.
6. Алијансе су погодне јер омогућавају дефинисање глобалних стандарда код производа високе технологије као и за одржавање светске класе квалитета и глобалног пројектовања искоришћености капацитета. Многи глобални лидери користе алијансе да би добили нове идеје и стално држали иницијативу. Такав је однос између америчких компанија „Дженерал

Моторс“, „Форда“ и „Крајслера“ и јапанских компанија „Тојоте“, „Мазде“ и „Мицубишија“ (Mitsubishi) - представника аутомобилске индустрије.

7. Алијансе нуде и значајне оперативне пословне предности, као што су: превазилажење тржишних баријера, обезбеђивање сигурније тржишне инфилтрације преко локалних партнера, смањивање оперативних трошкова, ефикасније и рационалније удовољавање еколошким стандардима и глобалној еколошкој регулативи.

Приступ стратегијским алијансама носи и нека ограничења која се огледају у: последицама погрешног избора партнера, могућности опортунистичког понашања партнера, високим трошковима преговарања и координације партнера, опасности од одавања информација које представљају пословну тајну, зависности партнера у погледу производних и маркетиншких компетенција и ризику да се помаже будући конкурент [Стефановић, 2010., стр. 98]. Отежавајуће околности могу настати услед појаве „конфликтних интереса“, као и конфликта због различитих корпорацијских култура и због „несагласности“ менаџмента [Inkpen, 2008., стр. 90]. С обзиром да су алијансе сложени економски феномени могу се издвојити важне специфичне карактеристике [Ибид]:

1. два или више предузећа се уједињују како би реализовали важне и заједничке циљеве уз задржавање одређене аутономије која омогућава склапање алијансе са другим партнером;
2. партнери договорно деле корист коју пружа алијанса и контролишу дефинисане циљеве за време трајања алијансе;
3. партнерска предузећа континуирано доприносе унапређивању једне или више стратегијских области, које су од подједначног значаја за њихову међународну и глобалну конкурентност;
4. отвара се могућност да компанија буде активна у читавој мрежи алијанси, а не да формира само један пословни однос;
5. временско ограничење трајања стратегијских алијанси, по правилу, не постоји.

У оквиру иновативног портфолиа, стратегијске алијансе константно доносе одлуке које се обично односе на дефинисање приоритетних иновативних пројеката и успостављање иновативних компетентности [Gibbs, 2009., стр. 203]. Стога се може констатовати да алијансе представљају облике сарадње два или више предузећа у

функцији повећања њихове иновационе способности. С обзиром на ризик и трошкове који су повезани са напорима ИиР, ниједно предузеће не може да постане „иновационо острво“ [Ибид], тј. технолошки изоловано и конкурентно у исто време. Стога многи практични примери показују, да чак и предузећа која имају дугу и импресивну традицију и која су способна да се одбране од конкурената често виде улазак у алијансу као могућност константног иновирања и стварања одрживе конкурентске предности. Такође, мала и средња предузећа ступају у стратегијске алијансе нудећи своје вештине, знања, иновације и технологију што може да доведе до стварања комбинације процеса и иновативних производа малих предузећа из различитих индустрија [Ибид]. Може се констатовати да предузећа постају све више свесна потребе комбинације различитих ресурса у циљу међусобног допуњавања.

Као врло пожељна и исплатива форма раста истичу се стратегијске алијансе на плану обезбеђивања критичне масе за ИиР, дисперзију ризика и убрзање дифузије иновација. У том смислу, алијансе могу да помогну следеће [Inkpen, 2008., стр. 80]:

1. да се кроз унакрсно лиценцирање убрза измењивост резултата ИиР и тиме поделе трошкови ове активности;
2. проширење истраживачког хоризонта и креативности предузећа, јер истраживачи укључених предузећа имају приступ појединим технологијама које се у њима користе;
3. обезбеђење критичне масе људи и средстава потребних за реализацију одређених истраживачких подухвата;
4. укључивање више партнера у алијансу да би се обезбедила средства, бржи процес дифузије иновација и тиме развило тржиште, а терет по основу трошкова и ризика постао подношљивији;
5. подстицање и ефикасну реализацију истраживања у наредним технолошким фазама или сродним гранама.

Данас се алијансе могу сусрести у многим индустријама као што су: аутомобилска, авиоиндустрија, примењена електроника и сл. Посебно је честа појава стратегијских алијанси у индустријама које трпе структурне промене, поготово када предузећа осете да ће бити угрожена њихова конкурентска позиција, а тиме и шанса за стицање профита. Исплативост инвестиционих подухвата је далеко већа у предузећима која су чланови неке од алијанси. Тако је „Бритиш Петролиум“ (British Petroleum) уз помоћ стратегијске алијансе са „Мобилом“ (Mobilom) у свега две до три године

учврстио лидерску позицију у Европи. За самостално остварење тог циља било би потребно најмање осам година [Gibbs, 2009., стр. 205]. „Даеву Ауто Груп“ (Daewoo Auto Group) брзо се ширио на тржишту источне Европе у раздобљу од 1994. до 1997. године, при чему је инвестирано преко две милијарде долара у заједничке пројекте са европским партнерима. Менаџмент групе „Даеву“ склопио је преко сто алијанси широм света, односно у преко четрдесет земаља, при чему су обухваћене различите индустрије како би осигурао одређену тржишну позицију [Ибид].

Упоредо са развојем стратегијских алијанси бележи се и развој конзорцијума. За разлику од алијансе која у свој састав укључује партнере из различитих земаља, конзорцијуми укључују већи број учесника па чак и владе појединих земаља. Конзорцијуми се формирају приликом реализације великих инфраструктурних и грађевинских пројеката сложеним подухватима као што су, на пример: изградња аеродрома, пруга, аутопутева, хидроелектрана и сл. Основне предности конзорцијума су подела ризика, дељење активности ИиР, алокација особља и јачање финансијске способности [Стефановић, 2010., стр. 107]. Ради се о привременим аранжманима који се распадају када је пројекат окончан. Подразумевају већи број партнера, па су тешки за управљање. Чести су конзорцијуми банака, са или без учешћа влада, за обезбеђење већих зајмова за капиталне инвестиције.

Може се констатовати да алијансе представљају неопходност у савременом пословању. Избором ове стратегије раста предузећа могу створити одрживу конкурентску предност у глобалним размерама.

1.3.2. Заједничка улагања

Заједничка улагања представљају партнерски однос два или више предузећа која стварају посебни пословни ентитет тако што сваки од учесника доприноси у форми капитала, технологије, маркетиншког искуства и људских ресурса, а ради предузимања одређене економске активности [Wallace, 2004., стр. 8]. Ново предузеће може бити формирано и за ограничени временски период или за одређене подухвате, након чијег отварања предузеће престаје да постоји. Циљ је да ново предузеће постане самостално, са сопственим циљевима, ресурсима, запосленима, у односу на предузећа која су га основала. Наиме, овај облик улагања омогућава предузећима да самостално дефинишу сопствене стратегије и циљеве, омогућава независност у пословању и решавању проблема и обезбеђује стабилно пословање [Стефановић, 2010., стр.109].

За постизање успеха приликом заједничког улагања морају постојати одређени предуслови [Wallace, 2004., стр.16]:

1. *Институционални услови.* Подстицајна инвестициона, фискална и монетарна политика земље домаћина представљају претпоставку за успех заједничких улагања.
2. *Стил пословања.* Предузећа са сличним циљевима, системима компензација, методама пословања, и корпоративним културама обично су бољи партнери.
3. *Финансијски циљеви.* Много чешће циљ заједничког улагања је пораст удела на тржишту него кварталне зараде. Тако да предузећа која се упусте у заједничко улагање са циљем да остваре краткорочне финансијске добитке, нису добри партнери.
4. *Сарадња насупрот хијерархијском доношењу одлука.* Могућност успешне комуникације се смањује када централизовано предузеће покуша сарадњу са децентрализованим предузећем.
5. *Сличност у јачини.* Оба партнера треба да се осећају довољно јаким да би се умањио осећај да један партнер сноси терет другог.
6. *Ранији пословни односи.* Раније изграђени пословни односи обично су базирани на поверењу и подразумевају широк спектар, укључујући заједничко снабдевање потрошача, уступање партнерства, лиценчне аранжмане или уговоре о дистрибуцији.
7. *Подршка топ менаџмента.* Удруживање није гаранција успеха, већ мора постојати заједничко разумевање које ће обезбедити да топ менаџмент пружи пуну подршку заједничком улагању.
8. *Отклонити претње присилног преузимања.* Поверење мора бити присутно као контролни механизам који спречава антагонизме.

Врло је битно указати на базне моделе заједничких улагања [Стефановић, 2010., стр. 111]: 1. модел независних улога, 2. модел доминантног партнера оснивача, 3. модел заједничког система управљања и 4. „трансплант“ модел.

1. У моделу независних улога оснивачка предузећа имају 50:50 процената финансијског власништва над заједничким улагањем. Свака страна треба да обезбеди ресурсе које друга страна не поседује, деле се задаци менаџмента, задржава се контрола над делом менаџмента и финансијског улога заједничког предузећа, а и ризик је смањен. На пример, „Нестле“ (Nestle) из Швајцарске је формирала заједничко улагање 50:50 са „Бакстр Хелт Кеар“ (Baxter Health Care) из САД-а у домену

производње хране за болнице (*енгл. clinical nutrition*). У питању је било ново, али повезано тржиште, а учешће у власништву и подели ризика било је исто за оба партнера [Butterfoss, 2007., стр.78].

2. Модел доминантног партнера карактерише неједнак финансијски удео приликом оснивања [Стефановић, 2010., стр. 111]. С обзиром да се ради о неједнаким финансијским улозима између партнера, новим предузећем управља партнер чији је улог већи. Партнер са већим улогом има надређену позицију у односу на партнера са мањим улогом. Ипак, партнери су међузависни јер и један и други обезбеђују ресурсе које онај други не поседује.

3. Модел заједничког система управљања подразумева да партнери заједнички управљају новим предузећем без обзира на релативну величину, снагу или власништво у акцијама сваког од партнера оснивача заједничког улагања [Ибид]. Финансијско учешће партнера је готово једнако и постоји узајамна зависност између партиципирајућих предузећа.

4. Према истом извору, модел „трансплант“ односи се на пребацивање у другу земљу идеја и праксе домаћег бизниса. У земљи домаћина, други партнер треба да помогне да се успоставе пословне операције и процедуре.

Успешно спровођење заједничких подухвата омогућава партнерима коришћење три стратегије [Сенић, 1993., стр. 578]: 1. стратегију паукове мреже, 2. стратегију идемо заједно/одвијено и 3. стратегију сукцесивне интеграције.

1. Стратегија паукове мреже се користи у грани са малим бројем великих предузећа и неколико мањих предузећа. Једна од могућих стратегија за мало предузеће је да уђе у заједничко улагање са великим предузећем. Међутим, да би избегло да буде апсорбовано, оно улази у нова заједничка улагања и то што је пре могуће са једним или више преосталих предузећа. Мало предузеће успоставља серију заједничких улагања како би могло да преживи због опасности од својих већих конкурената.

2. Стратегија идемо заједно/одвојено се примењује на начин који подразумева да два или више предузећа сарађују током дужег временског периода на реализацији неког пројекта и када се пројекат заврши партнери се раздвајају, свако одлази на своју страну. Ова стратегија је погодна за пројекте који имају одређени век трајања, уговорени рок завршетка радова, као што је случај са грађевинским пројектима.

3. Стратегија сукцесивне интеграције почиње са спорадичним случајевима заједничког улагања два предузећа, затим ти односи постају све јачи и чвршћи и

коначно могу да резултирају у мерцере - било добровољно или присилно. Поента је у томе да заједничко улагање овде игра улогу „пробног балона” за каснији мерцер.

Избор партнера са којим треба ући у заједничко улагање је кључни фактор успеха заједничког подухвата. Успех је извеснији уколико између партнера постоји потпуна сагласност око циљева као што су: циљеви заједничког улагања, обим и тип ресурса који сваки партнер улаже у посао, начин организовања посла и подела менаџерских одговорности, подела прихода од посла, форме и правци развоја посла и сл.

Заједничким улагањем предузећа уживају предности као што су: [Wallace, 2004., стр. 12]: 1. избегавање трошкова уговарања, трансакција и преговарања; 2. редуција трошкова, или економија величине, која долази од спајања заједничких административних, транспортних и маркетиншких трошкова; 3. интернационализација технолошких или административних тајни фирме уз минимизирање ризика губљења конкурентске предности по том основу; 4. повећање способности за имплементацију технолошких промена.

Слабости заједничких улагања могу да буду значајне. Партнери у заједничком улагању морају да деле и награде и ризике. Главна слабост је што компанија има велике трошкове у погледу контроле и координације питања која настају у раду са партнером. Битна слабост је могућност настанка конфликта између партнера. Такође, динамични партнер може да прерасте у јачег конкурента. Конфликти између партнера обично настају због разлика у културама, као што је то било у случају неуспеха заједничког улагања вредног 130 милиона долара између компанија „Корнинг Глас“ (Corning Glass) из САД-а и „Витро“ (Vitro) из Мексика [Butterfoss, 2007., стр. 90].

Заједничка улагања се разликују од стратегијских алијанси најпре по томе што у алијансама партнери немају учешће у власништву кооперативног подухвата [Стефановић, 2010., стр. 111]. Често партнери у алијанси могу донети одлуку да њихов однос прерасте у заједничко улагање и то ако је: имовина алијанси специфична, одвојива од предузећа - родитеља, правна регулатива налаже успостављање заједничког улагања и сл. [Butterfoss, 2007., стр. 87].

1.3.3. Пословне мреже

Многа предузећа не поседују потенцијал да могу самостално да остваре конкурентску предност на међународном тржишту. Да би лакше дошла до ресурса, нових технологија, знања, нових тржишта, остварила економију обима и економију

ширине, предузећа ступају у пословне мреже као један од облика стратешких партнерстава. Оправдано се сматра да су пословне мреже средство за учење, размену знања и других ресурса, иновирање и спровођење успешних стратегија које обезбеђују конкурентску предност у глобалној привреди.

Сврха уласка предузећа у пословне мреже је да се заједничким наступом на тржишту умање изазови и претње које носи самосталан наступ. Успостављање блиских односа међу кључним стејкхолдерима у мрежи води ка стварању вредности која доприноси да се постигне одржива конкурентска предност. Због изузетне флексибилности, пословне мреже успевају да одговоре на промене које долазе из глобалног окружења [Стефановић, 2010., стр. 112].

Услед присуства ризика и неизвесности из окружења, мреже улажу напоре у контролу окружења. Партнери у мрежи су блиски и солидарни и заједничким силама се боре да предупредe претње из окружења. Мреже омогућавају предузећима да остваре економију обима и економију ширине. Умрежавањем више предузећа омогућава се проширење капацитета и постижу се резултати економије обима. Такође, мреже омогућавају предузећима да дођу до дефицитарних ресурса и стекну специфична знања и способности кроз процес учења од партнера. Диверсификацијом пословања и проширивањем асортимана производа постиже се економија ширине. Поред тога, мреже постижу и синергетске ефекте, где је вредност коју ствара целина (мрежа) већа од простог збира вредности својих делова за износ вредности које долазе од веза које постоје између предузећа у мрежи [Стефановић, 2010., стр. 113].

Кључни разлог ступања у овај облик стратешког партнерства је 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 partnere у мрежи [Dodgson, et al., 2008., стр. 300]. Предузећа која самостално послују морају издвојити дупло више времена и средстава за спровођење процеса иновирања, а што је ступањем у пословне мреже знатно олакшано. Партнери у мрежи имају већу снагу, више средстава и могућности него било које самостално предузеће.

Стога, сви партнери могу просперирати. Успешност сарадње мора се базирати и на психолошким и социолошким факторима као што су: поверење, етика и кооперативност између партнера [Ибид, стр. 302]. У овако изграђеној плодној заједници, иновације могу да напредују. С обзиром на то да иновација обезбеђује пословним мрежама опцију иницирања или одговора на промене, као резултат промена јављају се нови производи, нови процеси, ново знање и сл. Иновирањем се постижу високи стандарди производа и њихова дифузија у глобалним размерама [Ибид]. Стога, предузећа која немају довољно средстава, ресурса и не поседују савремене технологије, као што су мала предузећа, могу већину својих проблема решити уласком у мреже.

Сматра се да су следећа три фактора битно допринела расту пословних мрежа [Assimakopoulos, 2007., стр. 89]:

1. технолошки напредак који је утицао на промену традиционалних конкурентских предности предузећа, повећање трошкова и неизвесности ИиР, као и скраћење животног циклуса производа. Сви ови фактори усмеравају предузећа да деле ризике и да траже нове начине убрзаног приступа атрактивним тржиштима;
2. конвергенција технологија омогућава предузећима да имају приступ различитим технологијама које сами не поседују;
3. глобализација тржишта која мења димензије иностраних инвестиција и креира потребу за флексибилнијом структуром и новим формама организације да се омогући компанијама да успешно конкуришу на светском тржишту.

Запажа се да нека предузећа користе мешовиту кооперација/конкуренција стратегију у којој сарађују у истраживању и развоју нових технологија, али конкуришу у примени резултата и приступу тржиштима [Back, et al., 2007., стр. 78]. Свако умрежавање је одређени облик кооперације, док свака кооперација није умрежавање. Зато је умрежавање, као ужи појам, садржан у појму кооперација. Међузависна предузећа у мрежи морају сарађивати ради што успешнијег остваривања циљева, дакле, кооперација је неизоставан фактор опстанка и успеха мреже. Ипак, у мрежама је тешко одвојити кооперацију и конкуренцију, јер иако су везе између предузећа у основи кооперативне, остављају и могућност постојања конкурентских односа. Наиме, кооперација се може односити само на поједина подручја деловања док у осталим подручјима остају конкуренти. Позиције и односи партнера током времена се мењају и

подручја сарадње проширују или сужавају. Надаље, пословне мреже могу бити начин на који се конкуренција међу партнерима не елиминише, него само кодификује њен облик. У том случају, кооперација је игра нулте суме у којој се добитак једног партнера реализује на терет другог. Дакле, кооперација и конкуренција могу коезистирати у пословној мрежи [Фабац, 2002., стр.758]. Такође, нека предузећа могу да сарађују у оквиру једне мреже, а конкуришу у другим или против других мрежа. Овакав начин пословања карактеристичан је за подручја као што су телекомуникације и производња авионских мотора.

Предност пословне мреже са аспекта конкурентности огледа се у томе што се преко партнера могу лакше пробити тржишне баријере и ефикасно укључити на тржиште у развоју, заштитити конкурентска позиција на већ освојеном тржишту и смањити потенцијална опасност од нових конкурентата неутралисањем тржишне неизвесности [Carrellin и Wink, 2009., стр. 254]. Предузећа улазе у пословне мреже са циљем генерисања и комерцијализације нових идеја. Услед комплексности савремених технологија, мрежа омогућава предузећима да комбинују и интегришу знања са партнерима из разних области. Модеран аутомобил није само подвиг машинства, он садржи софтвер, комуникациони систем као и нове материјале и конструкције и захтева знања из различитих области. „Боинг” располаже моћном иновативном технологијом стеченом у пословној мрежи са партнерима. Наиме, главне компоненте као што су мотор, труп авиона и кормила резултат су иновативних потенцијала партнера који припадају истој пословној мрежи [Ибид].

1.3.3.1. Кластери као облик умрежавања партнера

Последњих деценија опште присутна тенденција у свету је да се предузећа окупљају у кластер као један од облика умрежавања и пословног повезивања предузећа и других организација на географској основи. Наводи се [Carrellin и Wink, 2009., стр. 90] да је термин кластер први употребио један амерички композитор да би означио скуп симултаних, густо нанизаних тонова. Од економских теоретичара, први је о кластерима писао М. Портер. Портер концепт кластера своди на упоредну анализу међународне конкурентности [Портер, 1998., стр. 76]. У својим анализама Портер долази до закључка да водеће извозне компаније не функционишу изоловано, већ као део шире групе комплементарних компанија. Овакве групе географски повезаних компанија представљају кластер. Портер сматра да кластери представљају кључни

извор конкурентске предности и раста иновативности и омогућавају раст продуктивности кроз размену информација и коришћење заједничких ресурса [Портер, 1998, стр. 77].

Може се констатовати да кластери представљају специфични вид организационог умрежавања малих и средњих предузећа и других организација у одређеном географском подручју. Наиме, кластери се посматрају као: „географске концентрације међусобно повезаних компанија и институција у одређеној области“ [Портер, 1998., стр. 78]. Да би се остварила конкурентска предност неког производа/бренда, кластери морају обухватати организације из низа повезаних сектора и индустрија. Такође, битно обележје кластера је истовремено постојање конкурентских односа и односа сарадње међу чланицама [Стефановић, 2010., стр. 135]. Деловање унутар кластера треба да одражава флексибилност целе мреже кроз ублажавање проблема пословног споразумевања и уговарања, односно кроз снижавање трансакционих трошкова. Кластер утиче на конкурентност на три начина [Портер, 1998., у: Стефановић, 2010., стр. 135]: 1. повећавањем продуктивности коришћења ресурса повезаних предузећа; 2. усмеравањем и концентрацијом иновација у одређеној области; 3. стимулисањем новог бизниса, који доприноси ширењу и јачању самог кластера.

Повећавањем продуктивности кластера коришћењем ресурса привлаче се стручњаци из других географских области, лакше се долази и до других ресурса, омогућава се приступ бази сировина и репроматеријала од добављача. Доступност специјализованих добављача унутар кластера снижава трошкове ангажовања и обуке сопствене радне снаге за поједине пројекте. Такав однос истовремено и запосленима нуди већу сталност запослења, што привлачи таленте и из других подручја.

Уочавањем потреба и захтева потрошача, кластери могу брзо иновативно реаговати кроз прикупљање критичне масе ресурса, све у циљу имплементације иновација. У погледу развоја кластера, употпуњавање кластера новим производима и услугама такође је олакшано, будући да појединци, радећи у систему, брже и лакше уочавају отворене тржишне прилике, што смањује неизвесност и трошкове, те скраћује време уласка у нови посао, односно трошкове и време формирања нових предузећа [Ибид].

Лакши улазак у посао поједностављује и локална доступност обучене радне снаге, сировина, материјала и информација. Олакшано је и допунско финансирање развоја будући да локални инвеститори такође могу једноставније проценити будуће

изгледе новог пословног подухвата и понудити повољније изворе финансирања, који су уз то и често субвенционисани од стране локалних власти [Ибид]. Кластери не нуде предности само предузећима која су укључена у мрежу већ и потенцијалним купцима и корисницима услуга изван мреже.

Између мрежа и кластера постоје, међутим, одређене разлике. Разлике између кластера и мрежа могу се систематизовати у следећем [Cappellin и Wink, 2009., стр. 186]: 1. мреже омогућавају предузећима приступ специфичним услугама по нижој цени, док кластери привлаче неопходне специфичне услуге на своје подручје; 2. мреже имају ограничен број чланова, кластери имају отворено чланство; 3. мреже су засноване на уговорним односима, кластери се базирају на друштвеним вредностима које подстичу поверење и реципроцитет; 4. мреже олакшавају предузећима ангажовање у сложеним односима производње, кластери стварају потребу за више предузећа са истим и сродним способностима; 5. мреже су засноване на односима сарадње, кластери изискују и сарадњу и конкуренцију; 6. мреже имају заједничке пословне циљеве, кластери имају колективне визије.

У свом процесу развоја кластери пролазе кроз четири фазе [Бабић, 2011., стр. 36]:

Прва фаза - *мобилизација*. Ова фаза подразумева да се створи интерес и обезбеди учешће различитих носилаца будућих активности у процесу стварања кластера;

Друга фаза - *дијагноза*. У фази дијагнозе дају се реалне процене кластера које постоје у привреди као и процене економске инфраструктуре која подржава перформансе кластера.

Трећа фаза - *стратегија сарадње*. У овој фази неопходно је остварити сарадњу, кроз стварање радних група које ће идентификовати проблем и активности на решавању тих проблема, између стејкхолдера на страни тражње (компаније у будућем кластеру) и стејкхолдери на страни понуде (јавне и привате институције које дају подршку будућем кластеру).

Четврта фаза - *имплементација*. Реч је о потпуној посвећености учесника радне групе која ради на развоју кластера и регионалних стејкхолдера. Ствара се организација која ће подржати имплементацију процеса.

У савременој литератури могу се наћи различите класификације кластера. Према Хопкинсону [Hopkinson, 2003., стр. 2], кластери се могу класификовати на: 1. хоризонталне кластере у којима се партнери налазе на истом нивоу у ланцу стварања

додате вредности и користе заједничко тржиште, технологију, природне ресурсе, и радну снагу; 2. вертикалне кластере који повезују предузећа из индустрије и других делатности у ланац стварања вредности; 3. регионалне кластере који обједињују партнере из регионалног индустријског сектора; 4. кластери у бранши који подразумевају партнере у специфичном пољу деловања; 5. предузетнички кластери који повезују мала и средња предузећа, и 6. међународни кластери.

Једна од најзначајнијих врста кластера су кластери високе технологије и иновативних активности [Мићић, 2010., стр. 63-65]. Ови кластери омогућавају развој високо софистицираних технологија и привлаче стране директне инвестиције. Они повећавају капацитет иновација, дифузију иновација и нових технологија, концентracију стручњака и искусног особља, тј. повећавају продуктивност. Фирме унутар кластера обезбеђују иновативност кроз способност да јасније сагледају потребе за иновацијама, нове потребе купаца, да брже створе и реализују идеје. Оне су флексибилне и способне да брзо делују у складу са захтевима и потребама купаца. Учешће у кластеру нуди предности и у погледу уочавања нових могућности које се односе на технологију. Предности постоје и у погледу јачања могућности да се остваре иновације услед различитих конкурентских притисака и поређења.

Кластери су у многим земљама познати као модел повећања конкурентности, посебно регионалних и локалних заједница. Европска Унија (ЕУ) има јасне ставове о важности кластера за економски развој. Од снаге кластера зависи развој региона. У ЕУ скоро 40% запослених ради у оквиру предузећа која су чланице неког кластера [Commission of the European Communities, 2008., стр. 14-20]. Примена активне политике подстицања развоја кластера довела је до успешних економских резултата у многим европским земљама као што су Ирска, Италија, Португал, Шведска и Финска. Ирска је у последње време постала економски врло јака, а значајну улогу у томе имао је и процес кластеризације. Италија је прва на ранг листи земаља по броју кластера. Кластери у Италији чине близу 50% укупне производње. У структури преовлађују регионални кластери. Важно је напоменути да регије у многим земљама имају одлучујућу улогу у развоју кластера. Једна од првих регија у свету која је применила концепт кластера била је Баскија у Шпанији [Dallago и Guglielmetti, 2010., стр. 130]. Највећи број кластера настао је на иницијативу локалних и регионалних развојних агенција које су повезале привредна удружења и предузећа, представнике научних институција, локалних и регионалних власти. Осим европских земаља, изразито развијене кластере има САД. Свакако, најпознатији примери су Силиконска долина у

Калифорнији у којој се налази кластер фирми из области информационих технологија, Холивудски филмски кластер и сл. По угледу на овај кластер данас у свету егзистира преко 100 кластера са атрибутом и префиксом „силиконски“ [Dallago и Guglielmetti, 2010., стр. 132].

1.3.3.2. Виртуелне корпорације

Још један облик мрежа који је важно поменути су виртуелне корпорације. Појава виртуелних организација као нове организационе форме везана је за развој информационих технологија и прилагођавање организација савременим условима и начинима пословања. Виртуелне организације најчешће чине две или више организација (често са различитих географских локација) које се јављају на тржишту као нова јединица. У новој виртуелној форми организационе структуре, чланице тј. организације учеснице користе предности заједничке експертизе, наступа на тржишту, деле трошкове и ризик.

Може се констатовати да виртуелна организација представља географски дистрибуирану организацију чији су чланови везани заједничким интересима или циљевима, док комуницирају и координирају свој рад путем информационих технологија [Аћуја, 1998, стр. 56]. Две кључне карактеристике виртуелних организација су: формирање заједничког ланца снабдевања између одвојених ентитета и дистрибуција информационих технологија за подршку пословном процесу [Martinez, et al., 2001., стр. 226]. Као пример виртуелних веза могу се навести везе између Форда и Нисана за подршку заједничког развоја новог аутомобила [Ибид, стр. 227]

Са развојем виртуелних организација, развили су се и глобални модели повезивања. Постоје различити глобални модели повезивања виртуелних организација чија је заједничка карактеристика да као основу повезивања користе информациону и комуникациону технологију. Ови модели почивају на интер - организационим везама чланица мреже [Радуновић, et al., 2009., стр. 606-607].

Модел подељеног партнерства. Овај модел повезивања независних предузећа захтева компатибилност партнерских циљева и вредности, јаку везу између партнера који повезују своје процесе, у којима имају базичну предност, иако се не налазе у истој индустријској грани. Две основне карактеристике модела су да омогућава спајање учесника у мрежи и спин оф (*енгл. spin off*) операције. Овакав начин повезивања предузећа ради систематизовања различитих компоненти производа, које улазе у састав главног производа или услуге, обично је настао ради лансирања новог производа или услуге на ново тржиште. Као пример оваквог начина повезивања може

се навести удруживање компанија „ИБМ“ и „Хевлет Пакард“ (Hewlett Packard) које су удружиле стручну експертизу, ресурсе и поделиле ризик у развоју програмског језика Јаве [Ибид].

Језгро/Сателит. Овакав модел глобалног повезивања представља повезивање основне, базичне организације (тј. језгра пословања), са тзв. сателит-организацијама које је прате у мрежи. Базична организација обично позива маркетинг агенције, велепродајне и малопродајне објекте да сарађују и да ефикасније одговоре на потребе тржишта. У већини случајева чланице у мрежи су лоциране у различитим земљама, њихова основа почива на истој индустријској грани, при чему се успоставља тзв. радна синхронизација, уз отворену могућност "позивања у помоћ" основне организације.

Виртуелни ланац вредности. Један од феномена електронске привреде је: електронско предузеће. Електронско предузеће данас, је све више последица примене новог бизнис модела, виртуелног ланца вредности. Предузеће трансформише свој првобитни физички ланац вредности у виртуелни ланац вредности оног тренутка када компанија интегрише информациони систем, као подршку базичним процесима (улазној логистици, производњи, излазној логистици, маркетингу, услугама). Овакав начин интеграције информација, омогућава менаџменту да "види" вредност, од улаза до излаза.

Електронско тржиште. Висока технологија претставља кључну компоненту у креирању тржишта и омогућује повезивања виртуелно – глобалних – организационо – стратегијских партнера. Суштина није ставити предузеће и његове производе на глобалну мрежу (енгл. world – wide - web), већ увести глобалну мрежу у предузеће и на тај начин трансформисати постојеће предузеће у електронско, које ће пронаћи начин да своје производе пласира на електронско тржиште. Један од његових примера би могло да буде тржиште вина и тржиште дигиталних новина, на којем се различити произвођачи тих производа, отворено такмиче у отвореном глобалном електронском бизнису [Ибид].

Посебна карактеристика виртуелних организација која долази до изражаја је њихова флексибилност и пословна самосталност партнера. Принцип пословања виртуелних корпорација је да иако се састоје од више партнера, на тржишту се појављују као један пословни ентитет, па често њихови интерни односи подсећају на децентрализовано предузеће [Стефановић, 2010., стр. 136]. Обично се виртуелна корпорација формира са циљем да обави одређени заједнички пројекат и након тога се партнери разилазе. Као битне карактеристике виртуелне корпорације могу се навести:

1. комбинација компетенција партнера да би дошли до дефинисаног циља; 2. настанак виртуалне корпорације условљен је појавом шансе у окружењу; 3. не постојање доминантног партнера; 4. изражено поверење између партнера у мрежи и 5. јака технолошка инфраструктура, поготово информациона, која омогућава заједнички рад удаљеним предузећима [Ибид, стр. 138]. Неки недостаци овог облика партнерства су:

1. одсуство процеса учења и на бази тога размене и креирања опипљивих знања;
2. слаба посвећеност партнера циљевима виртуелне корпорације;
3. могућност „дурења“ поверљивих информација;
4. тешкоће у прикупљању финансијских средстава неопходних за спровођење процеса ИиР [Ибид, стр. 139].

Карактеристично још за виртуелне организације је спровођење процеса уске специјализације. Уска специјализација представља уједно и предност виртуелних корпорација, јер тако могу остварити економију обима, ниске трошкове делова, а тиме и јефтиније производе. Такође, да би процес иновативности био успешно спроведен у виртуелним корпорацијама, сваки партнер се уско специјализује у својој области. Посматрано са становишта индустрије чију основу чине виртуелне корпорације, могло би се констатовати да је тешко постићи системске иновације. Успешност спровођења иновативних активности условљена је јаком интегрисаном организацијом, спремном да преузме ризик и да инвестира у истраживачко - развојне пројекте [Стефановић, 2010., стр. 139]. Наиме, да би била успешна виртуелна корпорација мора да повеже важне извршиоце одређених активности ланца вредности и да постигне брзину и флексибилност, што се постиже уз помоћ Интернета и информационе технологије.

1.3.4. Остали облици производно - пословног повезивања предузећа

Поред напред наведених облика стратешких партнерства, у литератури и пракси се могу срести и остали облици производно - пословног повезивања предузећа. Ови облици повезивања могу бити засновани на непосредној производној кооперацији (као што су уговорна производња, уговорно руковођење, монтажна производња, копродукција и сл), уговорним правима коришћења (попут лиценце и франшизинга), или пројектној сарадњи (попут консалтинга, инжењеринга и сл.) [Ракита, 2006., стр. 240]. У даљем тексту биће објашњени неки од ових облика.

а) *„Лиценцирање* представља такав аранжман којим се страниј компанији преноси право коришћења индустријске својине (тј. патента, заштитног знака), техничког знања (*енгл. know - how*) и вештина (физибилити студије, техничка помоћ,

технички савети), инжењерског дизајна, или било које њихове комбинације за производњу производа који се продаје у земљи корисника лиценце и, понекад, на тачно одређеним трећим тржиштима“ [Стефановић, 2010., стр. 140]. Корисник лиценце добија приступ одређеним ресурсима страног партнера (име, пословно искуство, технолошки процес, патент, пословна тајна и сл.), уз релативно мала улагања. У исто време давалац лиценце остварује приступ на одређено страно тржиште. Она представља прихватљив начин интернационализације производње, којим се уговарају услови трансфера одређених вредности фирме. Она омогућава да се избегне ризик развоја производа и тржишта, кроз експлоатацију искуства фирми са већ развијеним производом, односно тржиштем.

Лиценца представља повољну форму стратегијских партнерстава за интернационализацију мањих фирми, које најчешће немају довољно капитала и међународног искуства, потребних за имплементацију других облика интернационализације. У ствари, главна вредност лиценце долази од релативно ниских трошкова трансфера одређених нематеријалних вредности, које су предмет лиценцног аранжмана, у поређењу са трошковима трансфера материјалних вредности [Ђорђевић и Ђорђевић, 2011., стр. 46]. У склапању лиценцног аранжмана, у начелу, могућа су два приступа: први обезбеђује кориснику лиценце приступ технологији коју давалац лиценце поседује у времену уговарања; други, обезбеђује приступ постојећој и будућој технологији у одређеној области, за све време трајања лиценцног аранжмана [Ибид]. Наравно, лиценцни аранжмани могу бити врло различити, у зависности од бројних околности, али уобичајено садрже елементе техничке, комерцијалне и организационе природе.

Претпоставке успешног међународног лиценцирања су [Сенић, 1993., стр. 543]:

1. давалац лиценце омогућава остваривање добити од производа или процеса без ангажовања сопствених средстава;
2. лиценцирање омогућава предузећу улазак на нова тржишта на која иначе на други начин не би могло да уђе;
3. лиценцирање може да убрза процес којим се одређена грана делатности стандардизује на технологији предузећа;
4. лиценцирање може бити средство за стварање добрих конкурената;
5. лиценцирање је некада неопходно и због размене лиценци за технологију неког другог предузећа.

Један од главних захтева за успешно међународно лиценцирање је организациона клима, погодна за међународно пословање. Ограничења међународног лиценцирања су [Ђорђевић и Ђорђевић, 2011., стр. 47]:

1. имперфектност тржишта

лиценци; 2. тешкоће везане за успешну комуникацију различитих култура поводом комплексне технологије; 3. високи трошкови трансфера знања; 4. стицање профита ограничено је лиценцним аранжманом.

б) Последњих деценија дошло је до велике експанзије франшизинга на домаћем тржишту. Франшизинг је уговорни однос између даваоца и примаоца франшизе, у коме давалац франшизе нуди или се обавезује да одржи трајан интерес у пословању примаоца франшизе, у таквим областима као што су техничка знања и обучавање, док се прималац франшизе обавезује да послује под заједничком фирмом, спољним изгледом или поступком који припада даваоцу или га он контролише, као и да из својих извора уложи основни инвестициони капитал у пословање [Cliquet, et al., 2007., стр. 18]. Рачуна се да само у Сједињеним Државама више од 550 хиљада пословних јединица послује по систему франшизинга преко кога се остварују годишње продаје вредне више од 800 милијарди долара, а у Аустралији је њихов број око 26 хиљада са годишњим прометом од око 43 милијарде долара [Cliquet, et al., 2007., стр. 14].

Франшизинг се проширио на велики број привредних области и сада је овај начин пословања присутан не само у аутомобилској индустрији и сервисирању, производњи и продаји хране (пекаре, посластичарнице, пицерије), угоститељству (ресторани брзе исхране), хотелијерству, малотрговинском и велетрговинском пословању, него и књиговодству, оглашавању, зубарским и медицинским услугама, осигурању, фотографисању, фотокопирању, паковању, транспортним услугама, прању и хемијском чишћењу, апотекарству и сл. Поред Међународног удружења за франшизинг, Интернационална Франшизинг Асоцијација (International Franchise Association-IFA), основане 1960. године, никао је и велики број националних франшизинг асоцијација (међу којима су и оне у Мађарској, Чешкој, Пољској, Бугарској и Румунији) са циљем да се утврде кодекси и правила понашања у овој области и заштите интереси учесника. У Србији је по угледу на земље у окружењу, основана национална франшизинг асоцијација Српско удружење за развој франшизинга (СУРФ). Предности франшизинга за његовог примаоца су искуство (успешност) даваоца франшизинга, обука коју пружа давалац франшизинга за његовог примаоца, стални развој и истраживање које он спроводи и на томе гради конкурентност, предности куповине и оглашавања на велико преко даваоца франшизинга, већа привредна снага када се ради у систему [Cliquet, et al., 2007., стр. 25]. Највећи недостаци пословања у франшизном систему за примаоца франшизе су:

губитак независности, потенцијално превелика зависност од даваоца, нееластичност франшизног система, очекивање превеликог прихода и сл. Још један недостатак за неке примаоце франшизе представља и неопходно усаглашавање са уговором и стандардима које прописује давалац франшизе и франшизни систем, као и финансијске обавезе према даваоцу франшизе које прималац мора да плаћа, без обзира на финансијско стање [Ђорђевић и Ђорђевић, 2011., стр. 47].

в) *Монтажна производња* се јавља као претеча копродукције. Монтажна производња је облик кооперативне сарадње који омогућава делимичан пренос завршне фазе производне функције или монтажу финалних производа на иностраног партнера ради лакшег уласка на ино - тржиште [Ракита, 2006., стр. 255]. Карактеристично за ову стратегију је да се делови и компоненте за финални производ налазе и увозе из једне земље, док се монтирање финалног производа спроводи у некој другој земљи да би се искористиле предности партнера и из једне и из друге земље. Спровођење овог процеса резултира нижим трошковима послова монтаже, са једне стране, и калкулацији продајне цене готовог производа, са друге, из чега користи остварују оба партнера. Стога је ова стратегија највише заступљена међу произвођачима електронике широке потрошње.

Партнери применом ове стратегије добијају користи у смислу заснивања нове производне линије у земљи, могућности продаје у иностранству познатог производа, упошљавања инсталираних производних капацитета - за једног, а коришћење предности нижих трошкова, избегавање фискалних оптерећења и проширење сопствене марке производа - за другог партнера. Разлози за укључивање у овај облик сарадње су економског и маркетиншког карактера. Сарадња често резултира смањењем трошкова транспорта, смањењем царинских баријера, лакшим решавањем питања међународне конкуренције и сл. [Стефановић, 2010., стр.142].

Може се констатовати да монтажна производња не представља трајни облик међународне производне кооперације. Она може бити прелазно решење да би се постепено освојила производња појединих делова и остварио прелазак на неки облик дугорочније производне сарадње.

г) *Копродукција* или *специјализација* су два основна производна односа између партнера у дугорочној производној кооперацији. Копродукција се реализује путем међусобне размене репроматеријала и компонента ради финалне производње [Ракита, 2006., стр. 256]. Партнери међусобно испоручују саставне делове за производ који је

предмет кооперације, с тим што сировине и делове производа испоручује инострани кооперант, док се финални производ испоручује од стране домаћег кооперанта. Такође, ове испоруке могу бити и заједничке уколико се ради о сложеним пројектима. Специјализација се реализује поделом заједнички дефинисаног производног програма где се партнери специјализују за производњу једног производа (или производне линије), али у довољној количини да се могу задовољити потребе оба тржишта [Ибид]. Неопходно је да партнери развију одређене облике комерцијално - техничке сарадње (заједничко истраживање и развој, истраживање тржишта, заједничко наступање на тржишту, пружање услуга и сл). Ради се о интегралном концепту дугорочне производне кооперације било да се она заснива на елементима копродукције или специјализације [Ибид, стр. 257].

Стране компаније су мотивисане да приступе оваквим облицима сарадње [Стефановић, 2010., стр. 143]: 1. услед немогућности да организују рентабилну производњу и монтажу компоненти и делова; 2. када нису у стању да продру на локално тржиште без преузимања домаћих производа; 3. када планирају пласман на трећа тржишта са домаћим предузећима.

Уговор о копродукцији се обично закључује на дужи временски период (пет до десет година). Истеком уговора, сарадња се може наставити и проширити другим облицима кооперације. Сматра се да партнери у копродукцији треба да заснују сарадњу на улагању у ресурсе које могу обезбедити и користити на најефикаснији начин чиме би се постигле предности на производном, финансијском и маркетиншком плану за све учеснике. Још се сугерише да партнери уз овај облик сарадње треба да развијају и друге облике сарадње као што су заједничко ИиР, истраживање тржишта, заједнички наступ на тржишту и сл. Разлог лежи у томе да уколико би се сарадња задржала на нивоу контра - испорука, између партнера не би била загарантована стабилна кооперација као ни постизање конкурентске предности.

II Значај иновација за конкурентност предузећа

Развој иновативне активности се може посматрати са аспекта традиционалног и савременог приступа. Традиционални приступ је анализирао иновативне активности као „остале” варијабле, за које се сматрало да немају значајног утицаја на перформансе предузећа [Tschirky, et al., 2011., стр. 78]. Овај приступ иновације не посматра као посебне економске категорије. Временом, значај иновативних активности расте. Са порастом значаја иновативних активности за раст и развој предузећа, као и привредни систем у целини, рађа се савремени концепт иновација.

Савремени концепт иновација пропагира став да иновације представљају свако увођење новине у структуру и функционисање предузећа која доприноси повећавању економске ефикасности и ефективности пословања предузећа [Betz, 2001., стр. 300]. Важно је да та новина даје нови квалитет у пословању и доприноси даљем усавршавању организованости и подизању конкурентске способности датог предузећа. Свако увођење иновације, међутим, не гарантује успех у пословању. Штавише, бројни су примери у пракси који су показали да се увођење новитета у структуру и пословање предузећа неповољно одразило на стање организованости и уопште ефективност пословања предузећа.

У вези са горе наведеним, у другој тематској целини, овог рада, предмет истраживања биће иновације са аспекта утицаја на конкурентност предузећа. Образложиће се иновације и конкурентска предност, стратегије иновација за постизање конкурентности, развој иновативности кроз процес учења и знања, истраживање и развој (ИиР) као интерни извор иновација и ефекти иновативне активности. Најпре ће се приказати улога иновација у савременој привреди, указаће се на значај технолошке иновације у стварању супериорне позиције предузећа на тржишту и значај различитих врста иновација. Несумњиво је да је технолошка компетентност једна од основних претпоставки да се оствари конкурентска предност. Презентирани резултати из ове области, без обзира на уочене разлике у примењеним методолошким приступима, недвосмислено ће потврдити постојање позитивне и стратешки значајне корелационе везе између улагања у иновационе активности и побољшања конкурентности предузећа.

За постизање конкурентности на бази иновација, предузећа могу користити различите стратегијске оријентације и иновативне стратегије. С обзиром на претње и

шансе из окружења, као и јаке и слабе стране предузећа, биће предочени могући стратегијски правци реаговања предузећа ради остваривања боље позиције на тржишту и успешног пословања. У трећем делу овог поглавља биће више речи о значају организационог учења, знања и интелектуалног капитала у функцији постизања супериорне позиције на тржишту. Организационо учење представља посебну врсту организационих промена које се првенствено односе на развој и коришћење нових вештина и знања, да би се помоћу њих остварила конкурентска предност на тржишту. Способност предузећа да учи представља једини трајни извор конкурентске предности на тржишту. Људе унутар једне организације је могуће посматрати као ресурс, јер они могу да генеришу вредност за предузеће. Људско знање и експертиза, иако тешки за квантификовање, представљају извор стварања вредности и за потрошаче и за власнике. Привлачење и задржавање квалификованих и компетентних запослених је есенцијално питање за опстанак предузећа у економији знања. Процес ИиР представља један од најзначајнијих извора и чинилаца иновативне активности и у значајној мери опредељује могућност остваривања конкурентске предности. Коначно, веома је важно сагледати и указати на ефекте иновативних активности.

2.1. Иновације и конкурентска предност предузећа

Све до средине педесетих година прошлог века иновативне активности и иновације у економској литератури нису анализирани као посебне економске категорије, већ су сврстане у категорију „осталих” варијабли за које се сматрало да немају значајнијег утицаја на перформансе предузећа [Tschirky, et al., 2011., стр. 90]. У том периоду један од најзначајнијих теоретичара који се бавио иновацијом био је Шумпетер. Он је формулисао тезу о иновацији као основном фактору економског раста и анализирао улогу иновација у процесу развоја капитализма као економског система. Шумпетер истиче да: „Основни импулс, који покреће и одржава у покрету машину капиталистичке производње, потиче од нових добара намењених купцима, нових метода производње или транспорта, нових тржишта, нових форми индустријске организације које ствара капиталистичко предузеће” [Schumpeter, 1982., стр. 38].

Резултати великог броја истраживања иновација као економске категорије, од средине педесетих година прошлог века до данас, у потпуности потврђују исправност цитираног Шумпетеровог става. У савременом пословању већина предности које предузеће поседује временом губи своју релевантност, а искуства сведоче да је тек

неколико њих одрживо. Већина предности су привременог карактера, а у све већој мери предузећа остварују конкурентску предност не због поседовања једне предности, већ зато што континуирано иновирају замењујући једну предност другом. Способност предузећа да иновира и одржи своју конкурентску предност зависи од ресурса које оно поседује, како материјалних тако и нематеријалних. С обзиром на то да су ресурси ретки и као такви представљају вредност за предузеће, они играју велику улогу у детерминисању шта предузеће може, а шта не може да уради. Такође, не треба занемарити и интерне процесе унутар предузећа, који су још од већег значаја. Они укључују обрасце интеракције, координацију, комуникацију и начин доношења одлука. Захваљујући интерним процесима, предузећа успевају да трансформишу ресурсе у производе и услуге, додајући им вредност. Међутим, од суштинске важности је радикално редизајнирање пословних процеса сагласно променама које долазе из окружења, да би иновативни подухвати били успешни [Вомол, 2006., стр. 41].

Стога је јасно да успех предузећа, како на домаћем тако и на међународном тржишту, у све већој мери зависи од његове иновативности. Иновација представља средство за остваривање конкурентске предности. Баумол (Вомол) наглашава да је конкурентно улагање у иновацију слично трци у наоружању. Конкуренција приморава предузећа да иновирају. С обзиром на то да нико не жели да заостане иза својих ривала, ниједно се предузеће неће усудити да на дуге стазе мање троши на иновације него његови конкуренти. Предузећа ће стално повећавати улагање у иновације да би опстала на тржишту [Ибид, стр. 43]. Нарочито треба истаћи значај технолошке иновације, као значајне компоненте иновација, која представља кључ остваривања конкурентске предности сваког предузећа. Помоћу технолошке иновације предузећа се оспособљавају да мењају тржишну оријентацију, а у случајевима битно нових технологија да приступају сасвим новим тржиштима.

Процес иновирања темељи се на стварању нових производа помоћу којих предузеће остварује конкурентску предност. Између новог производа и понашања тржишта постоји снажна корелација [Tidd, et al., 2005., стр. 9]. Нови производи помажу освајању и задржавању удела на тржишту, као и повећавању профитабилности. У случају зрелијих и познатијих производа, пораст у конкурентској продаји потиче не само из способности да се понуде ниске цене, већ и из разноврсних неценовних фактора као што су: дизајн, прилагодљивост и квалитет. Животни циклус производа се значајно скратио. На пример, век трајања кућних уређаја или рачунара мери се

месецима, па је чак и за развој сложених производа, као што су аутомобили, потребно мање од три године [Ибид, стр. 12]. Способност предузећа да уз помоћ иновације производе замењује бољим верзијама све је важнија. Такође, временска димензија ствара додатни притисак на сва предузећа која се такмиче у тржишној утакмици. Наиме, она не само да треба да уведе нове производе, већ треба да то чине брже од својих конкурената. Брзина којом се предузећа данас развијају доводи до тога да се стварањем једне иновације обично рађа идеја за другом иновацијом. Нова идеја често указује на друге, посебно када један изум захтева други, како би постао делотворније функционалан [Ибид]. Тако је, на пример, компјутер створио потребу за штампачима, скенерима и сличним уређајима.

Снажан извор конкурентске предности постиже се стварањем иновације, коју други не могу да копирају или, пак, тако што се раде боље од других. На пример, Јапанци су крајем 20. века забележили значајну предност у неким секторима аутомобилске индустрије, бродоградилној индустрији и електроници за широку потрошњу. Ова предност базирана је искључиво на супериорним способностима у производњи. Значајним извором конкурентске предности сматра се и способност да се понуди боља услуга - брже, јефтиније и квалитетније. „Ситибенк” (Citibank) је била прва банка која је понудила банкомат као врсту услуге и развила јаку тржишну позицију као технолошки лидер. „Бенетон” (Benetton) је једна од најуспешнијих светских малопродаја, великим делом захваљујући својој софистицираној производној мрежи, вођеној информационим технологијама. „Саутвест Ерлајнс” (Southwest Airlines) је заузео завидну позицију најефикаснијег авиопревозника у Сједињеним Америчким Државама, иако су далеко мањи од својих ривала. Њихов успех се заснива на иновативном процесу у областима, као што је скраћивање времена између летова. Обим иновација услуга, енормно је порастао са појавом Интернета. Стога, не зову Интернет без разлога „решењем које трага за проблемима” [Hitt, 2004., et al., стр. 78].

Нови производи подстичу ИиР у циљу њиховог побољшања, стварања бољих замена или чак побољшања старог производа коме прети замена. Побољшања се врше и на средствима за рад која се користе у стварању производа. Односно, иновација помаже да се омогући ИиР. Она то постиже тако што учи иноваторе новим и ефикаснијим начинима за спровођење истраживања и стварање нових инструмената за употребу у процесу истраживања. Компјутер и Интернет су два примера. Успешна иновација повећава степен прихватања иновативних производа од стране предузећа.

Када је производ прихваћен, следи награда успешном иноватору, као што је, на пример, новчана награда која представља даљи стимуланс за иноваторе.

Уколико предузеће улаже у активности ИиР и ако је у току са новим збивањима у технологији, очекује се да ће остварити конкурентску предност. Једна од карактеристика конкуренције путем иновација јесте да она може да дође са сваке стране. Наиме, она није ограничена само на познате конкуренте, чији су начин понашања и потези предузећу махом познати, већ укључује и непознате конкуренте из сасвим различитих подручја пословања. Због тога предузеће мора стално бити у приправности и предвиђати потезе својих конкурената [Тодоровић, et al., 2000., стр. 551]. Данашњи начин пословања карактерише иновација путем инвазије у сасвим друга подручја пословања. На пример, произвођачи стаклене амбалаже срећу се са конкуренцијом пластичних материјала који су створени у хемијској индустрији. Пластични материјали данас доминирају тржиштем и у великој мери су са тржишта потисли многе друге материјале, попут стакла, природних влакана, метала и слично [Галогожа, 2003., стр. 272].

Иновације са собом носе неизвесност. Иновативни рад у предузећу се своди на превођење неизвесности у ризик. Предузеће је амбивалентно у односу на иновације [Сенић, 1990., стр. 45]. Са једне стране, свесно је да је иновација нужна за његов опстанак и раст, али, са друге стране, постоји страх од ризика и неизвесности који иновација носи са собом. Једноставно, постоји страх од неуспеха до кога може довести један погрешан корак. Стога предузеће прихвата иновацију, али се и одупире.

Конкурентност није непроменљива категорија. Једном стечену конкурентску предност је тешко стално одржавати и настојати да се изнађу начини за њено повећање. Један од начина за повећање конкурентске предности заснива се на повећању продуктивности кроз инвестирање у иновације, улагање у знање и у нове технологије [Галогожа, 2003., стр. 275]. Предузеће треба да само учини своје производе застарелим и уводи нове да би било иновативно, и то треба да ради пре него што га конкуренти на то наведу. Иновације које омогућавају постизање конкурентске предности често су засноване на новим методама или технологијама које постојећа средства чине застарелим, а конкуренти не успевају да одговоре услед страха од убрзаног застаревања њихових ранијих улагања.

2.1.1. Улога иновација у савременој привреди

Процес приметног привредног раста, историјски гледано, почео је у време индустријске револуције. Економски раст од 18. века наомамо може бити приписан иновацијама. Предузећа рутинизирају иновативне активности тако да оне постају део њихове редовне активности. У турбулентном окружењу, које као услов опстанка намеће константну иновативну активност, највећу шансу да опстану имају мала и средња предузећа, првенствено захваљујући својој флексибилности, али и способностима да се предузетнички и иновативно понашају. Управо из тих разлога ова група предузећа се сматра основним промотером развоја у свим привредама [Hill и Jones, 2009., стр. 265].

Процес развоја предузетништва представља покретачку снагу развоја савремене привреде. Развој предузетништва је од великог значаја у земљама које се налазе у процесу транзиције, у којима се стварају услови за инвестиције, чиме се у први план стављају тржишно оријентисана знања и вештине. Успешност предузећа у таквом привредном амбијенту одређују атрибути као што су: компетентност, флексибилност и отвореност за учење [Drucker, 1991., стр. 56]. Стога, процес развоја предузетништва, креирање компетентности и учење представљају основу за промовисање и развој иновативних активности.

Данашња предузећа се брзо и ефикасно прилагођавају тржишним захтевима и брзо одговарају на потребе купаца. Организација пословања, сходно условима у којима се послује, у потпуности је измењена. Све више се фаворизује тимски рад, децентрализација и партиципација запослених у одлучивању. Граница између предузећа и окружења се брише, па се промене рефлектују на унутрашњу организацију предузећа [Hill и Jones, 2009., стр. 268].

Потребу савремених предузећа чине сврсисходне иновације. Поглед на ове иновације треба да буде системски. Дракер (Drucker) изворе сврсисходних иновација сврстава у седам група [Drucker, 1991., стр. 96]:

1. извори који произилазе из нечега неочекиваног;
2. извори који произилазе из неподударности стварности каква јесте и каква би требало да буде;
3. извори који се темеље на потребама процеса рада;
4. извори који проистичу из промена које заинтересоване затичу неспремне;

5. извори који проистичу из демографских промена;
6. извори који проистичу из промена у схватању, понашању и мишљењу;
7. извори који проистичу из нових спознаја.

Прве четири групе извора налазе се непосредно на подручју пословних делатности, у предузећима или институцијама јавних служби. Показатељи су промена које су се већ догодиле и које се уз мало напора могу постићи, а уочавају их прво људи из тих делатности. Преостале три групе извора могу да уоче сви и повољне прилике за иновације налазе у променама изван неке делатности. Произилази да су предузетништво, иновација, иновативне активности и њихов систематски развој, од великог значаја за развој националне привреде. Целокупна друштвена заједница треба да буде усмерена на стварање услова и климе у друштву који су оријентисани на промене и у том смислу би могла да предузме следеће [Siedschlag и Nijkamp, 2011., стр. 356]:

1. да подстиче развој слободног тржишта и здраве конкуренције, без протекционизма и заштите;
2. да подстиче развој предузетништва на свим подручјима, посебно на привредном и образовном;
3. да стимулативном пореском политиком подстиче ИиР;
4. да форсира интернационалну повезаност као неопходан услов развоја;
5. да створи могућност преквалификације и оспособљавања за рад у новим условима.

Колико је тешко постићи и одржати континуитет у иновирању показују примери великог броја земаља у свету. Извод из извештаја о иновацијама у привреди Сједињених Држава за 2010. годину, дат од стране Националног већа за конкурентност, приказује неке од спољних и унутрашњих изазова иновативне активности овог иновативног лидера. Неки од спољних изазова су [Hunger и Wheelen, 2011., стр. 408]:

1. страна предузећа и страни иноватори учествују у броју укупно патентираних иновација у Сједињеним Државама са готово 50%, од чега Јапан, Јужна Кореја и Тајван чине више од једне четвртине;
2. Шведска, Финска, Израел, Јапан и Јужна Кореја троше већи удео бруто друштвеног производа (БДП) на ИиР него Сједињене Америчке Државе у 2009.

години. Кина је од Америке преузела водећу позицију на листи највећих глобалних прималаца директних страних инвестиција;

3. свега шест од двадесет пет најконкурентнијих светских предузећа из области информационих технологија има седиште у Сједињеним Државама, док се четрнаест налази у Азији;
4. Азија улаже једнако средстава колико и Америка у развој нанотехнологије.

Према напред наведеном истраживању, неки унутрашњи изазови су [Ибид, стр. 505]:

1. државна улагања у ИиР у Сједињеним Америчким Државама су у сталном опадању од 1960. године и опала су са 4% на 2% БДП;
2. улагања предузећа у ИиР у Сједињеним Америчким Државама опала су за осам милијарди долара у 2002. у односу на претходну годину, што је највећи пад од 1950. године;
3. укупан број објављених научних радова америчких аутора био је највећи 1992. године и од тада се одржава на истом нивоу;
4. услужном сектору, на који опада више од половине америчке привредне активности, недостаје значајно улагање у истраживање дизајнирања иновативних пословних процеса, организацију и менаџмент;
5. производња није довољно добро повезана са новим научним открићима и технологијом, као што су нанотехнологија, мултифункционални материјали и дизајнирање процеса, а што је кључно за ревитализацију америчке конкурентности.

Сједињене Америчке Државе остају лидер у области иновација, али се глобални иновативни капацитети динамично развијају и већ је потребно размишљати о новим начинима за остваривање будуће конкурентности. Свако занемаривање сталног и све интензивнијег иновирања у предузећима доводи у питање, како њихов опстанак, тако и опстанак целокупног привредног система. У иновативне процесе треба укључити што више људи и ангажовати све расположиве ресурсе. Дакле, историјски развој недвосмислено показује да је подстицање и развијање иновација и иновативних процеса законитост у свим фазама друштвеног развоја [Ибид].

Развој глобализма, као новог светског поретка, пред предузећа ставља нова правила пословања приликом наступа на глобалним тржиштима. Стога се и мења улога иновације у савременој привреди, где она постаје основни чинилац економске моћи и

главни услов стварања одрживе конкурентске предности. Посматрано са аспекта националног нивоа, може се констатовати да земље чије привреде гаје иновативност, као резултат имају повећавање продуктивности, повећавање тржишне моћи на међународном тржишту и виши животни стандард свог становништва.

Као једна од основних мера и одговора на глобалну кризу јесте даље улагање у ИиР. У табели 2-1 је приказано колико се издваја за ИиР у најразвијенијим земљама света [Европска комисија, 2010., стр. 4]. Евидентно је да САД издвајају највише средстава за ове активности. Одмах за њима су земље Европске уније. Наиме, у стратегији „Европа 2020.“¹ иновације заузимају централно место. Према овој стратегији, основни циљ је да улагања у ИиР до 2020. године достигну 3% ДБП Европске уније. Постизањем тог нивоа улагања, Европска унија би могла да отвори три милиона и седамсто хиљада радних места до 2025. и повећа годишњи БДП за скоро осамсто милијарди евра [Ибид].

Табела 2-1. Улагање у ИиР

| Назив земље | Издајање за ИиР у милијардама \$ |
|----------------|----------------------------------|
| САД | 400 |
| Европска унија | 220 |
| Јапан | 110 |
| Кина | 100 |

Данас преко 50% економског раста зависи од иновација и то првенствено технолошких иновација [Hunger и Wheelen, 2011., стр. 507]. Како је раст последица развоја, јер развој ствара основу за даљи раст, управо су иновације покретачка снага вишег нивоа развоја и стварања предуслова за даљи раст. С обзиром да је иновација последица ИиР, за спровођење овог процеса неопходна су средства која могу обезбедити само најразвијеније земље света. Преко 20% извоза високе технологије данас потиче управо из тих земаља [Ибид]. Може се констатовати да је у савременој привреди тренутно присутан тренд продубљивања јаза између богатих и сиромашних земаља, јер недостатак средстава за ИиР и зависност од технологије развијених земаља још више удаљава сиромашне и неразвијене од богатих и развијених.

¹ Стратегија европске комисије у којој се дају смернице за развој Европске уније до 2020. Посебан акценат се ставља на значај иновација за економски развој ЕУ.

2.1.2. Врсте иновација у предузећу

Када се каже иновација, прва помисао је обично да је у питању нека нова ствар технолошког порекла. У области технологије, међутим, постоје значајне иновације и иновације², али се не сме занемарити настанак и значај друштвених иновација, политичких, културних и иновација у образовању. Многе од тих иновација имају мало или пак нимало заједничког са технолошком иновацијом. У литератури се можемо сусрести са више врста или типова иновација, што је последица различитих начина одређивања њихове дистинкције. Најчешће цитирана дистинкција постоји између три типа иновација [Милисављевић, et al., 1993, стр. 15]:

1. друштвене иновације,
2. технолошке иновације и
3. иновације према мотивационом пореклу идеја.

1. У новије време друштвене иновације све више добијају на значају. Актуелна је следећа подела тих иновација [Croslin, 2010., стр.10]:

- 1.1. тржишне иновације и иновације,
- 1.2. иновације и иновације у области управљања,
- 1.3. политичке иновације и иновације и
- 1.4. институционалне иновације и иновације.

1.1. Тржишне или маркетинг иновације су оријентисане ка: тржишту и пенетрацији на нова тржишта, позиционирању производа на тржишту, задовољавању потреба купаца, са крајњим циљем да се повећа продаја. Могу деловати заједно са политичким иновацијама када се ред на тржишту успоставља политичком реформом. Једна од дефиниција ових иновација подразумева: „имплементацију новог маркетинга метода, који укључује значајне промене у пројектовању или амбалажи производа, позиционирању, промоцији или цени” [Croslin, 2010., стр.18]. Поред маркетинга производа у последње време на значају добија и маркетинг услуга. Колико је важан квалитет производа, толико је битан квалитет услуга који предузеће може да пружи купцу. Одатле је од важности за пословање предузећа да константно ослушкује потребе тржишта и задовољи их боље од конкурената.

² Иновација, представља фазу проналажења нових идеја и могућности за побољшање постојећих производа и процеса производње. Иновација је свако увођење потпуно нових или квалитативно побољшаних производа [Милисављевић, et al., 1993, стр. 45].

1.2. Да би остварио успех у пословању менаџмент предузећа треба да поседује знање и способност управљања. Управљање је вештина, уметност. Иновација 20. века, по Дракеровом мишљењу [Drucker, 1991., стр. 52], јесте управо вештина управљања. Уметност данашњег пословања је организовати и скупити људе са специфичним знањима који ће заједно радити и остварити постављене циљеве предузећа. Инвенције у управљању предузећем спроводе се са циљем повећања продаје предузећа, побољшања квалитета производа и услуга, побољшања продуктивности, једноставно, побољшања квалитета целокупног пословања предузећа.

Многи теоретичари истичу да су јапанска предузећа, захваљујући управо иновацијама у управљању, остварила велики успех. Тајна се крије у вештини и знању коју менаџери Јапана поседују у управљању. Јапанци доста улажу у ту врсту иновације.

1.3. Политичка инвенција и иновација се односи на државу и мере које она спроводи ради регулисања услова привређивања и низ законодавних мера, а све ради остваривања друштвених циљева. Уз све ове инвенције и иновације обично се стварају државне институције. Између тржишних и политичких инвенција и иновација често постоји интеракција.

1.4. Институционалне инвенције и иновације тичу се оснивања институција које треба да обављају нове друштвене услуге или функције. И ове инвенције и иновације се преклапају са претходне три наведене.

2. Да би се у потпуности сагледао значај и примена технолошких иновација неопходно је размотрити типове ових иновација. Технолошке иновације чине [Hitt, et al., 2004., стр. 381]:

2.1. иновације производа,

2.2. иновације услуга и

2.3. иновације процеса.

2.1. Иновација производа се односи на увођење новог или значајно унапређеног производа са становишта карактеристика и намена. Реч је о сталном унапређењу у техничким спецификацијама, компонентама и материјалима, лакшем коришћењу производа, имплементираним софтверу. Иновације производа могу бити радикалне и инкременталне. Радикалне иновације се односе на суштинску промену производа. Оне претпостављају унапређење технологије или процеса. На производу се мења његова суштина (мисли се на намеравану употребу), карактеристике перформанси, својства,

карактеристике дизајна или коришћење материјала, што доводи до значајног разликовања производа у поређењу са претходно реализованим производом. То се, заправо, сматра радикалном променом, јер се прекида континуитет тока иновација у предузећу и мења се „технолошки режим”. Дobar пример радикалне иновације је дигитални апарат предузећа „Полароид” (Polaroid). Наиме, „Полароид“ је почео производњу најпре апарата који могу да сликају само црно - беле фотографије, затим је у свој производни програм увео аналогне апарате који су сликали у боји али су били компликовани за употребу и затим је на тржиште пласирао дигитални апарат који је био једноставан за употребу са изузетним квалитетом слике, базиран на савременим технологијама. Овај производ „Полароида“ представља радикалну иновацију. Да би успешно радикално иновирало, предузеће мора да се припреми, у смислу да буде спремно и отворено за нове идеје; да континуирано претражује и скенира технолошко и тржишно окружење; да улаже у нове области технологије помало удаљене од садашње праксе; да изгради мреже и алијансе изван базне индустрије; да буде свесно нових образаца понашања потрошача [Dodgson, et al., 2008., стр. 58].

Инкременталне иновације производа тичу се побољшавања перформанси производа. Оне су еволутивне и развијају се са развојем технологије. Приликом примене тих иновација на производу, производ се уклапа у већ постојећи континуирани ток иновација у предузећу. На њему је извршена само модификација већ познатог и постојећег производа тако да суштинска својства остају непромењена што није случај када је радикална иновација у питању. Бити успешан инкрементални иноватор, међутим, захтева вештине и домишљатост. Предузећа која су успешна у томе су често у могућности да стекну значајну економску предност. „Мек Доналдс” (McDonald’s) константно инкрементално иновира уводећи различите варијанте производа „мекбургер“ у свој производни програм. Успешност инкременталног иновирања условљена је ценовном конкурентношћу, модификацијом у дизајну, формирањем организационих рутина, процедура и стандарда за ефикасан процес производње, учењем од купаца - ослушкивањем тржишта и брендирањем [Dodgson, 2008., et.al., стр. 59].

Када је реч о инкременталној иновацији неопходно је направити дистинкцију између ње и диференцијације производа. Разлика је у томе што диференцијација производа не утиче значајно на перформансе, својства, трошкове употребе материјала, и компоненте које конституишу производ, реч је о минорним техничким или естетским

променама производа [Милисављевић, 1993., стр. 20]. Основна разлика између радикалних и инкременталних иновација лежи у степену знања и вештина укључених у иновације. Радикалне иновације се односе на широка и општа знања и вештине запослених које се могу користити у различитим областима, док се инкременталне иновације првенствено односе на специјализована знања и вештине запослених у одређеној области [Ибид, стр. 21].

Примери иновација производа које су карактеристичне за савремени свет су: дигитални фотоапарат и камера у мобилном телефону, уграђене бежичне мреже у лаптоп рачунаре, Интернет протокол телефонија, производи са значајним смањењем потрошње електричне енергије и слично.

2.2. Још једна врста технолошке иновације, иначе мање специфична када се посматра у односу на иновацију производа и процеса, јесте иновација услуга. Специфична је по томе што услуге, углавном, креирају неопредмећени и „неопипљиви” аутпут, па се у литератури иновација услуга, у већој мери, посматра са аспекта коришћења нових технологија. Неке карактеристике и специфичности иновација услуга које се могу идентификовати су [Lord, et al., 2005., стр. 300]:

1. *Блиска интеракција између производње (стварања) и коришћења (конзумирања) услуге.* Реч је о тесној повезаности произвођача и даваоца услуга, у литератури названа „котерминалност”, а која може бити тако висока да се услуга не може обезбедити без учешћа корисника. Као пример може се навести контрола ваздушног саобраћаја, која је једино могућа уколико и корисници (пилоти) функционишу заједно са онима који пружају услуге (контролори лета). Као резултат такве повезаности долази до смањивања аутономије даваоца услуга, нарочито у поређењу са аутономијом коју поседују производна предузећа у односу на кориснике производа.
2. *Неопипљива природа услуге.* У већини дефиниција услуга се обично описује као „производња неопипљивог”. Таква дефиниција, међутим, није у потпуности исправна зато што се многе услуге баве трансформисањем физичких стања (на пример, занатске услуге) или емотивних стања човека (на пример, забава) и сл.
3. *Значајна улога људских ресурса у реализацији услуге.* Успешност реализације услуге условљена је знањем појединаца. Поред људског знања и способности за реализацију услуга важни су уређаји и опрема. На пример, транспорт,

комуникација и трговина, спадају у услуге, које поред људских вештина, захтевају и опрему ради успешне реализације.

4. *Значајна улога организационог фактора у перформансама предузећа.* Кроз ово својство се истиче „неопипљива” природа услуга. Традиционалне услуге (на пример, угоститељске услуге) захтевају присутност примаоца услуга, што није случај код савремених услуга где прималац не мора да буде присутан (на пример, мобилна телефонија) приликом пружања услуге. Предности савременог пружања услуге огледају се у постизању већих перформанси на основу економије обима.
5. *Слаба заштита интелектуалне својине у области услуга.* Због слабе заштите интелектуалне својине у области услуга све више се у данашњем пословању форсира модел услуга управо да би се избегла могућност имитирања од стране конкуренције.

Посматрањем актуелних података у вези са услужним сектором може се констатовати да у развијеним економијама на пример, у земљама Европске организације за сарадњу и развој (OECD), услуге стварају чак 2/3 нове вредности. Учешће услуга у запослености се из дана у дан повећава, док удео производње има тенденцију сталног опадања. Подаци „Јуростата” (Eurostat) за период од 2007. до 2012. показују да у Европској унији услуг чине 45% запослености и 50% бруто националног производа Уније [Lord, et al., 2005., стр. 326]. Примери иновације услуга су: Интернет услуге попут електронског плаћања, увођење прометних картица и вишенаменских пластичних картица, креирање веб (*енгл. web*) сајтова и слично.

2.3. Иновација процеса представља једну врсту технолошке иновације [Dodgson, et al., 2008., стр. 60]. Између иновације процеса и иновације производа постоји чврста веза. Та два процеса у предузећу су некада тако испреплетана да их је тешко раздвојити и изоловано посматрати. Ако се посматра иновација процеса, може се закључити да се ради о побољшањима у самом процесу производње производа. Реч је о значајном побољшању метода процеса производње који обухватају промене у опреми и софтверу, техникама или у организацији производње или у свим овим областима. Методи су стриктно усмерени ка повећавању ефикасности процеса производње, тј. снижавању трошкова по јединици аутпута. Заправо, тежи се ка смањењу инпута за исти аутпут, што доводи до повећавања претходно наведене ефикасности. С друге стране, иновација производа представља развој новог или

побољшаног производа. Поставља се питање: када се иновација посматра као иновација производа, а када као иновација процеса? Ако се посматра нека иновација средства за рад у предузећу, на пример, иновација машина за стругање грађе, иновација процеса би била коришћење тих машина у процесу производње у предузећу, док би иновација производа била за предузеће које дату машину производи.

3. Када је реч о подели иновација према мотивационом пореклу идеја, може се најпре истаћи да реализација сваког посла почиње са идејом. Неки људи имају више идеја, неки мање, а чињеница да су их сви људи имали говори да смо за њихово стварање сви способни. Обично идеје настају из посла којим се већ бавимо, коришћењем идеја од других, уколико купци сигнализирају да им потребе нису испуњене, могу настати из хобија и разоноде.

Сматра се да су најзначајнији извори идеја повезани са искуством које особа има у датој делатности, било да су његове идеје сасвим оригиналне или су у питању креативне имитације већ постојећих пословних решења. Људи се не рађају са талентом за идеје, ипак, постоје они са посебним менталним ставом, уверењем да идеје постоје и да ће их пронаћи. Људи који немају идеје нису свесни да су решења могућа и да треба само трагати за њима [Lord, et al., 2005., стр. 348]. Иновација не постоји без идеје о нечем новом. Прва фаза сваког иновативног процеса је генерисање или креирање идеја.

Иако постоје разлике између појма иновативности и креативности, често се та два појма поистовећују. Креативност представља основу на којој ће се градити иновација. Она подразумева способност развоја нових идеја и откривања нових начина сагледавања проблема и шанси [Drucker, 1991., стр. 45]. Иновација се, са друге стране, дефинише као способност примене креативних решења проблема и шанси ради обogaћења живота људи. Може се констатовати да креативност означава разматрање нових ствари, док иновативност значи чињење нових ствари [Ибид].

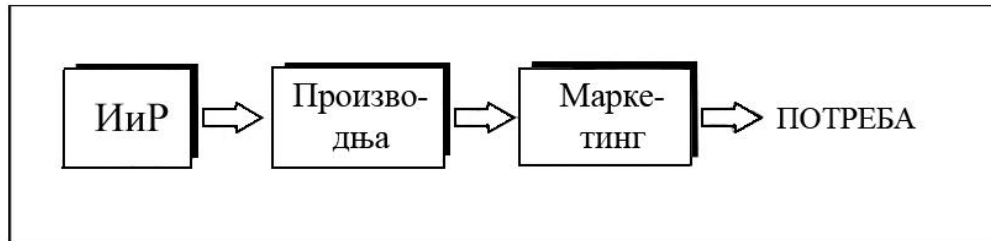
Два приступа су значајна када се говори о иновацији према мотивационом пореклу идеја [Link и Siegel, 2007., стр. 208]:

1. приступ нових идеја на тржишту производа и услуга које трагају за технологијом и
2. приступ нових идеја у технологији које трагају за применом.

Иновације настају комбинацијом те две врсте идеја које се тичу трагања за технологијом и трагања за применом. Процес креирања идеје може се посматрати са аспекта [Ибид, стр. 212]:

1. приступа који полази од производа ка потреби и
2. приступа који полази од потребе ка производу.

Производна оријентација креће од производа ка потреби у стварању идеја за нови производ. Најпре се произведе производ па се након тога утврђује потреба тржишта за тим производом. На слици 2-1 приказан је процес „гурања технологије” [Link и Siegel, 2007., стр. 228].

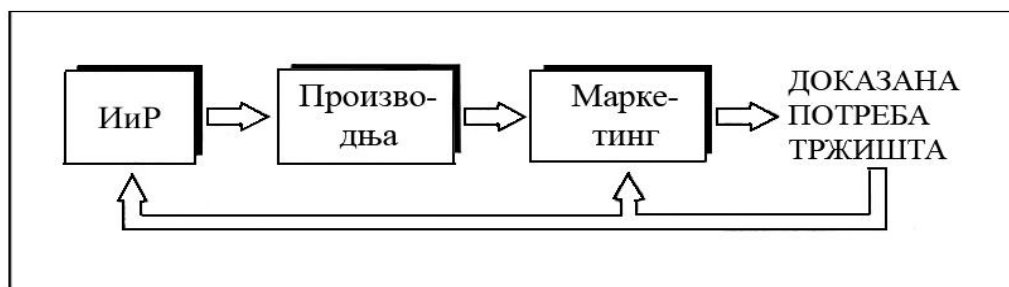


Слика 2-1. Гурање технологије

Нова идеја се „гура” кроз ИиР, производњу и маркетинг на тржиште без првобитног истраживања потреба купаца. Акцент је на повећању техничких перформанси и стварању нових тржишта. Научници откривају изузетне новине које технологија примењује да би развила производ, а инжењери и дизајнери преводе у прототип за тестирање. Надаље, бира се најјефтинији начин производње, а маркетинг и продаја имају задатак да промовишу производ потенцијалним купцима. Тржиште има пасивну улогу, а сектор ИиР би требао да диктира производњу и продају. Основни недостатак производне оријентације сажет је у питању - да ли је произведени производ потребан тржишту? Тај недостатак је отклоњен у маркетиншкој оријентацији. Приступ, који полази од производа ка потреби, имао је доминантну улогу у индустријској политици Сједињених Америчких Држава после Другог светског рата. У савременим условима пословања тај приступ није применљив у пракси већине индустрија осим фармацеутске.

Насупрот том приступу, седамдесетих година прошлог века фаворизује се обрнут приступ који полази од тржишта као покретача иновација. Настаје нов приступ под називом „привлачење тражње”. Захтеви купаца представљају кључне покретаче иновација који се прослеђују сектору ИиР. Инжењери и дизајнери обрађују нове идеје и производе, а први прототип заживљава у производњи. Тај приступ актуелан је за савремене услове пословања које, пре свега, одређују потребе и захтеви купаца. Они

представљају основ за деловање савремених предузећа. Приступ привлачења тражње приказан је на слици 2-2 [Ибид, стр. 214].



Слика 2-2. Привлачење тражње

Иновације које настају гурањем науке и технологије могу се сврстати у радикалне иновације, а иновације које настају привлачењем тржишта, представљају извор инкременталних иновација. Оба извора иновација су значајна и морају бити комплементарна.

2.1.3. Технолошка иновација као извор конкурентске предности

Технолошки развој, историјски гледано, био је подстицан непрекидном тежњом човека да се што успешније и рационалније постави у односу на окружење како би задовољио своје разноврсне потребе и испунио циљеве. Развојни пут технологије прати се од најранијих човекових свесних, усмерених активности ка задовољењу, пре свега, егзистенцијалних, а затим свих осталих потреба (духовних, потреба за креативношћу, психо - социолошких и сл.). Технологија је данас присутна у свим делатностима, како у производној, материјалној сфери, тако и ван ње.

Присутност информационе технологије у свим аспектима човековог живота још више истиче значај технологије у данашњици. У тржишним условима привређивања егзистенција предузећа је условљена технологијом и технолошком иновацијом. Веомо често се, у свакодневној употреби, категорија иновација изједначава са технолошком иновацијом. Технолошке иновације, свакако, представљају значајну компоненту иновација, али је успешност иновација условљена и иновацијама у организацији, управљању и економском окружењу. Задатак стратегијског нивоа у предузећу је да управља технолошким иновацијама [Леви – Јакшић, 2006., стр. 54].

Суштина технолошке иновације се односи на могућност осавремењавања процеса производње и сталног подизања технолошког нивоа опреме, процеса, материјала и производа [Ибид]. С обзиром на то да технолошка иновација обезбеђује предузећима опцију иницирања или одговора на технолошке промене, као резултат промена јављају се нови производи, нови технолошки процеси, нове технолошке шеме, ново технолошко знање, ново технолошко искуство, нова технологија организације и слично. Наиме, неопходно је „измислити“ нову технологију и извршити њену комерцијализацију. Увођење технолошке иновације треба да буде праћено одговарајућим променама организације процеса производње, јер у супротном долази до повећавања трошкова производње, што неповољно утиче на остваривање конкурентске предности предузећа. На пример, производна опрема у сектору Сједињених Држава и Јапана релативно је слична, међутим, производне перформансе јапанских произвођача су далеко изнад перформанси америчких. То је, умногоме, резултат примене система флексибилне производње који омогућава преоријентацију са производње једног модела на производњу другог за неколико минута. „Измена боје и лакова у америчким предузећима траје између осам и двадесет четири сата, исто то се у јапанским предузећима уради за пет минута. Процес производње у америчким предузећима захтева, у просеку, 40% више напора него у сличним јапанским предузећима, при чему аутомобили произведени у америчким предузећима имају два пута више недостатака од оних произведених у јапанским предузећима” [Betz, 2001., стр. 15]. Према резултатима истраживања америчких аутора, повећање продуктивности у привреди Сједињених Држава током последњих тридесетак година условљено је деловањем следећих фактора [Ибид, стр. 17]: технолошке иновације (44%), економија обима (16%), материјални (физички) капитал (16%), образовање (12%) и боља алокација ресурса (12%).

Из наведених квантитативних показатеља јасно се види значај технолошке иновације у повећавању продуктивности америчке привреде. Поред утицаја на повећање продуктивности предузећа, технолошка иновација има централни утицај и на повећање продуктивности привредног система и остваривање конкурентске предности. Стога се као кључни разлог експанзије привреде Сједињених Америчких Држава и њених предузећа наводи интензивно улагање у технолошку иновацију.

Информационе технологије, без којих се данашње пословање не може ни замислити, сматрају се једним обликом технолошких иновација у предузећима. Оне

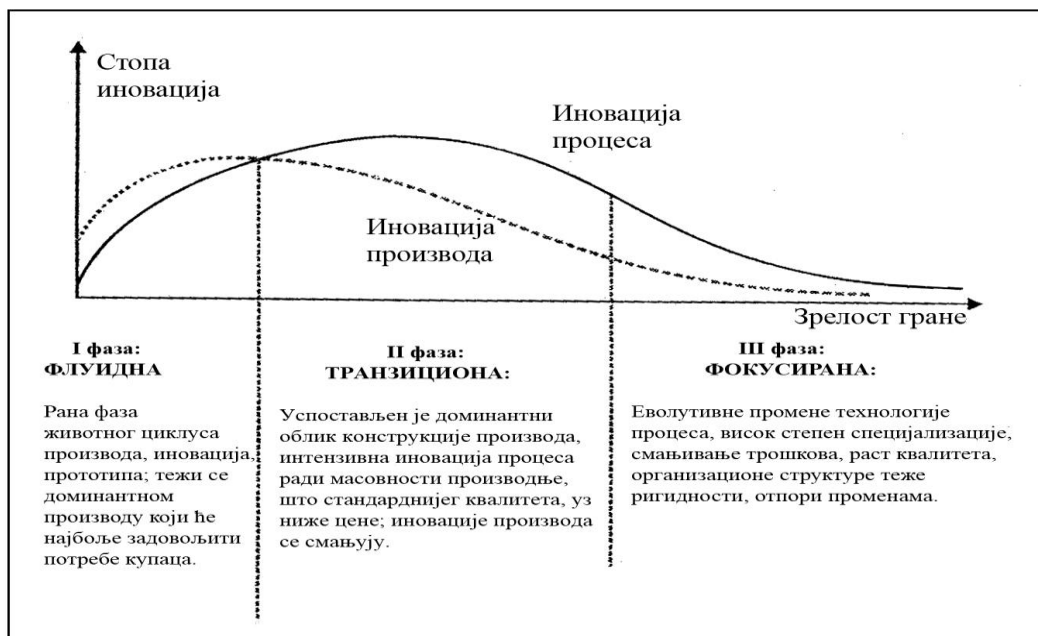
предузећима омогућавају већу флексибилност, већи степен унутрашње интегрисаности, виши ниво респонзивности и профитабилно остварење великог асортимана и варијетета производа, што условљава конкурентност [Галогача, 2003., стр. 275]. У циљу задовољавања тражње на тржишту и ради остваривања предности у односу на конкуренте асортиманом, квалитетом и ценом производа и услуга, подједнако су значајне технолошке иновације производа и технолошке иновације процеса о којима је било више речи у претходном поглављу. Наиме, иако је свака иновација посебно објашњена, нису отклоњене недоумице, стално присутне, у вези са односом иновација производа и иновација процеса. Овај однос ће се стога детаљно објаснити у даљем тексту.

Традиционални и савремени приступ пружају различите погледе на ову релацију. Технолошке иновације које се догађају у сфери настанка нових производа називају се иновације производа. Технолошке иновације, које се догађају у сфери усвајања нових и унапређивања постојећих технолошких процеса, називају се иновације процеса [Tschirky, et al., 2011., стр. 162]. Традиционални приступи су, приликом тумачења технологије у предузећу, вршили неоправдано њену поделу на технологију производа и технологију процеса. Тако се одвојено посматрање вршило са функционалног аспекта и са аспекта управљачких нивоа. Са функционалног аспекта технологијом производа углавном су се бавиле функција маркетинга и функција ИиР, а технологијом процеса производна функција. Аспект управљачких нивоа сматрао је да се технологијом производа треба да бави стратегијски ниво предузећа, а технологијом процеса оперативни ниво управљања у предузећу. Данас се целовито приступа проблему технолошке иновације и равноправно се разматрају оба појавна облика технологије. Посматрањем односа између иновација производа и иновација процеса, уочава се, са аспекта времена, разлика између животног циклуса производа и животног циклуса процеса.

Предузеће пролази кроз следеће три фазе [Ибид, стр. 164]: 1. флуидна фаза, 2. транзициона, 3. фокусирана фаза. Најпре се креће са иновацијом производа, тј. првом фазом која носи назив флуидна фаза. Предузеће, у најранијој фази животног циклуса производа, врши модификовање производа, мења га, унапређује га, све у циљу да се успостави доминантан трајан облик производа који је у највећој мери усаглашен са потребама купца. Предузеће је екстерно оријентисано и изражена је улога стратегијског менаџмента.

Када је утврдило производ који ће бити доминантан, предузеће прелази са иновације производа на иновацију процеса. Утврђују се начини производње који ће носити најниже трошкове, машине које ће се користити (прелазак са универзалних на специјализоване), опрема која ће се користити, како би се предности економије обима у што већој мери искористиле. У овом периоду, иновације производа нагло заостају за иновацијама процеса и ова се фаза може назвати транзиционом или прелазном фазом.

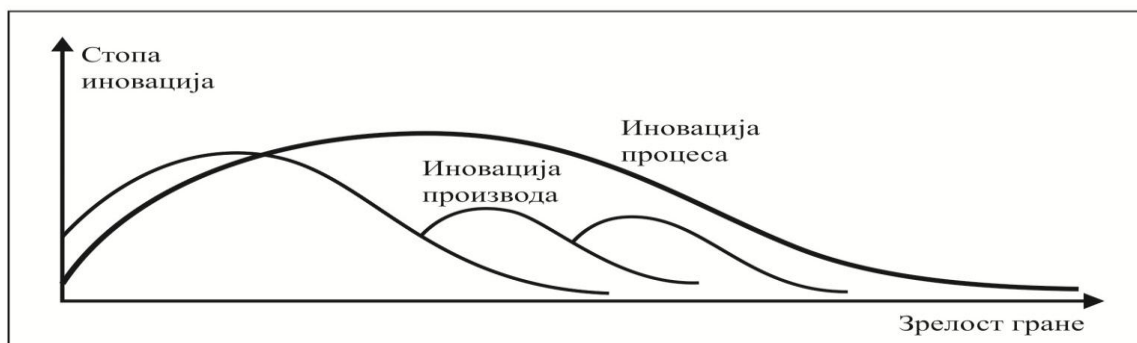
Конечно, последња фокусирана фаза, јесте фаза у којој се производ и процес сасвим прецизно дефинишу. Предузеће је мање екстерно оријентисано, организација је строже хијерархијски одређена и окреће се све већој рационализацији унутрашњих ресурса. Ову фазу карактерише: чвршће организационо структурирање, виши степен централизације у организацији као и јасно дефинисање задатака и одговорности у вези са реализацијом циљева. На слици 2-3 је приказан однос иновације процеса и иновације производа у класичном моделу са традиционалним технологијама [Ибид, стр. 165].



Слика 2-3. Однос иновације процеса и иновације производа у класичном моделу са традиционалним технологијама

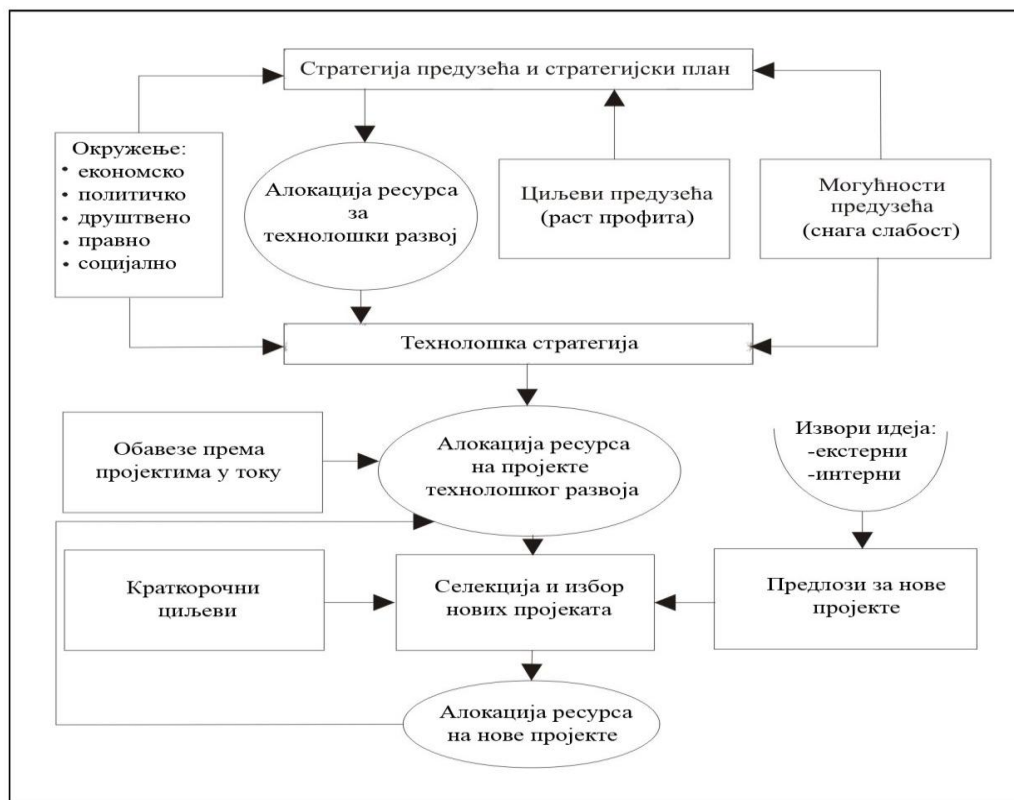
Евидентно је да се однос животног циклуса производа и животног циклуса процеса мења. Заправо, предузеће ће пролазити кроз више животних циклуса производа у оквиру једног животног циклуса процеса. Модели који се заснивају на

новим технологијама указују на већу симултаност иновације производа и иновације процеса. У свету нових технологија скоро да је немогуће говорити о одвојеним фазама иновације производа и иновације процеса. Наиме, модели засновани на новим технологијама подразумевају преклапање, симултаност иновације производа и процеса у јединствену целину иновативне технологије. Овакав процес налаже јединство ИиР, пројектовања и конструкције производа, производње и маркетинга. Нове технологије су флексибилне, што значи да је у оквиру једног животног циклуса технологије процеса могуће генерисати више животних циклуса производа. Савремени приступ технолошкој иновацији у предузећу темељи се на констатацији да се динамика технологије чврсто повезује са стратегијском динамиком организације као целине. На слици 2-4 је представљен нов модел односа технологије производа и технологије процеса у светлу нових технологија у предузећу [Betz, 2011., стр. 22].



Слика 2-4. Однос иновације производа и иновације процеса у моделу заснованом на новим технологијама

Модел технолошке иновације који омогућава остваривање пројекта технолошке иновације приказан је на слици 2-5 [Ибид, стр. 317]. Модел се састоји од неколико корака. Најпре се дефинишу стратегијски циљеви предузећа који су уткани у стратегију предузећа и стратегијски план. Стратегија предузећа и стратегијски план под дејством екстерних фактора из окружења и интерних фактора из предузећа се развијају у технолошку стратегију предузећа. Модел приказује у првом кораку и део ресурса који су алоцирани за технолошки развој.



Слика 2-5. Модел технолошке иновације

У оквиру технолошке стратегије, врши се даља алокација ресурса на пројекте технолошког развоја и свака развојна област врши интерно алокацију ресурса и расподелу на нове пројекте. Настанак новог пројекта почиње са идејом. Извори идеја могу бити интерни и екстерни. Интерни настају на основу идеја свих функција у предузећу: маркетинга, производње, људских ресурса и финансија. Екстерни извори идеја настају у оквиру сарадње са институцијама из окружења, резултата истраживања са тржишта, изложби, сајмова, презентације, научне и стручне литературе. На самом крају врши се селекција и избор пројеката. Пројекти се, након тога, тимски прате.

Једно од кључних својстава технолошке иновације је комплементарност. Технолошке иновације ретко могу да се изоловано сврставају, преносе и примењују. Корисност једног проналаска уско је повезана и условљена другим комплементарним проналасцима, тј. увођење технолошке иновације ствара њену зависност од других комплементарних области. Да би примена била успешна неопходно је спровести допунске технолошке промене у интегралном систему у коме треба да пруже жељене ефекте. Као пример комплементарних технолошких иновација може се навести основни оксидациони поступак у производњи челика. Тај поступак није доживео већу

експанзију и примену, и поред очитих предности у односу на класичне технологије, док није дошло до технолошке иновације у домену економичне производње кисеоника за индустријске сврхе. Иновације које смањују трошкове производње и коришћења енергије су комплементарне [Леви-Јакшић, 2006., стр. 57].

Може се констатовати да је значај технолошких иновација вишеструк. Посматрано са становишта микроекономије оне представљају основ за остваривање конкурентске предности предузећа. Нови изуми из области технологије, омогућавају профитабилно пословање, лагоднији живот и уштеду времена. Успех технолошке иновације значајно зависи од запослених предузећа и њихове воље да подрже и спроведу промену коју доноси иновација. Стога су неопходне лидерске вештине менаџмента у процесу мотивације запослених. Технолошке иновације, такође, покрећу привреду земље па је зато неопходно да држава стимулише развој технолошких иновација, како на микроплану тако и на макроплану.

2.2. Стратегија иновације

Суочавање са све рапиднијим развојем технолошких промена и иновативном конкурентношћу, постали су исконски изазови за већину предузећа. Успешна предузећа морају имати развијену свест о значају спровођења иновативних подухвата. Стратегија иновација помаже предузећу да одлучи, коју врсту иновација ће развијати, а која је у сагласности са корпоративним циљевима предузећа. Стратегија иновација подразумева одлуке о ефикасном коришћењу ресурса да би се остварила одржива конкурентска предност [Стошић, 2007., стр. стр. 37]. Она има за циљ да у датом сету околности максимизира иновативни потенцијал предузећа. Стратегија иновација има улогу посредника између предузећа и окружења у домену иновативности. Заправо, она има основу у пословној стратегији, односно мора бити подршка пословној стратегији. Такође, стратегија иновација помаже у избору праве технологије и тржишта у циљу стварања вредности за предузеће. Развијање стратегије иновација доприноси јачању базе знања предузећа о купцима и тржиштима, знања о науци и технологији, конкуренцији, добављачима и сл. [Ибид].

Портеров модел „конкурентских предности” може послужити као оквир на основу ког стратешки менаџер и менаџер иновација могу дефинисати стратегију иновација помоћу које се остварује конкурентска предност. Кључни елементи овог

модела су: ривалитет, претње супститута, баријере уласка, снага добављача и моћ купца [Porter, 1980., стр. 235].

Ривалитет предузећа на тржишту одређен је индексом концентрације. Уколико је висок индекс концентрације следи да највећи део тржишта потпада под утицај великих предузећа, тј. пословно подручје је концентрисано. Низак индекс концентрације карактеристичан је за конкурентна тржишта, где се налази велики број конкурената, међу којима ниједан не заузима висок тржишни удео. Конкуренција изазвана претњом супститута долази изван дате области пословања. Претња супститутима настаје када се на тражњу за производима утиче супститутивним производима. Са повећавањем броја супститута тражња постаје еластична, јер купци имају више алтернатива. У пословању постоји стална опасност од постојећих конкурената и нових конкурената у датој грани. Зависно од тога колике су баријере уласка (високе или ниске), предузећа исте делатности се штите на разне начине од конкуренције. Опстанак сваког бизниса зависи од неопходних ресурса за његов развој. Тако се стварају релације купац - добављач између грана и предузећа које производе сировине за производе. Снага добављача се огледа у њиховој јачини да изврше утицај на област пословања кроз продају сировина по високим ценама и узимања дела профита у датој области. Моћ купца се огледа у његовој могућности да диктира правила игре у области понуде и тражње. Утицај купца је велики, а тржиште на коме постоји много добављача и један купац, који може да одређује цену, назива се монопсон.

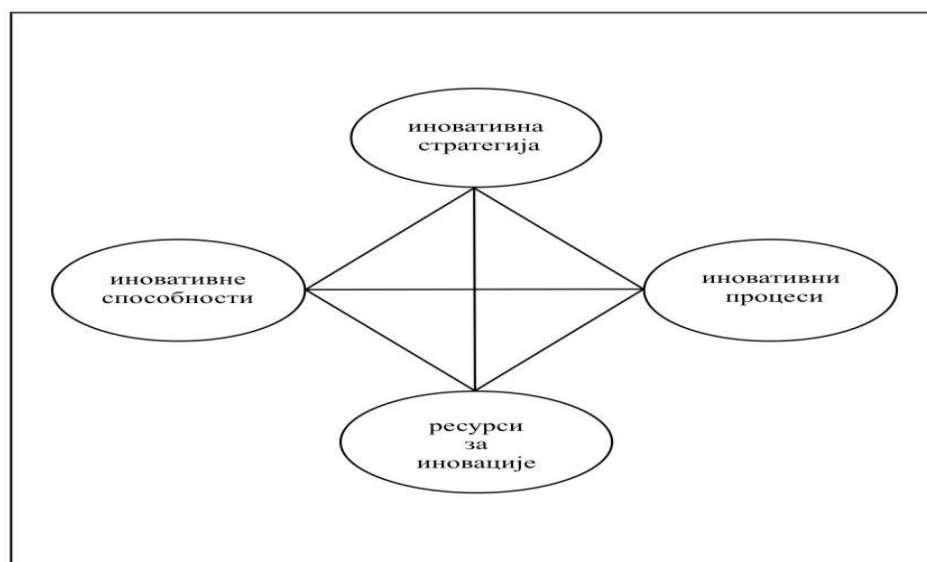
Важност постојања стратегије иновација у предузећима лежи у следећим аргументима [Dodgson, 2008., et al., стр. 99]:

1. иновације представљају кључни извор конкурентске предности предузећа;
2. комплексне, ризичне и скупе активности као што су ИиР производа и услуга могу да доведу до банкрутства предузећа која немају јасно формулисану иновативну стратегију;
3. глобализација тржишта и технологије, са потенцијално новим купцима, добављачима, партнерима и конкурентима, пред предузећа ставља обавезу стратешког приступа иновативним активностима;
4. организациона структура треба да подстиче развој иновативности која мора бити уткана у корпоративну стратегију предузећа;

5. предузећа за која иновације представљају стратешку активност поседују веће могућности за привлачење креативних појединаца.

На слици 2-6 приказана су четири међусобно повезана елемента која чине модел стратегије иновација. Реч је о следећим елементима [Ибид, стр. 96]:

1. стратегија иновација подразумева идентификовање пословних циљева и иновативних напора. Наиме, предузеће бира технологије које ће користити или развијати и тржишта на којима ће наступати;
2. расположиви ресурси које предузеће може употребити приликом развоја иновација. Мисли се на опипљиве и неопипљиве ресурсе које предузеће има на располагању;
3. иновативне способности се односе на вештине које предузеће користи приликом формулисања и имплементације стратегије иновација. Реч је о избору између будућих опција, обезбеђење координације и интеграције иновативних напора и побољшање перформанси иновација кроз процес учења;
4. спровођење иновативности кроз иновативне процесе од идеје до комерцијализације. Иновативни процеси могу бити једноставни и комплексни, али најважније је да се спроведу на прави начин и резултирају успехом.



Слика 2-6. Модел стратегије иновација

У даљем тексту разматрају се стратегијске опције иновативних предузећа које стоје на располагању предузећима у пословању, као и врсте иновативних стратегија које предузеће може да користи зависно од ситуације у којој се налази.

2.2.1. Стратегијска оријентација и иновативност предузећа

У теорији и пракси могу се идентификовати различити типови стратегијског понашања у предузећима. У питању су следећи стратегијски модели и обрасци понашања [Bowonder, et al., 2010., стр. 67]:

1. истраживач,
2. бранилац,
3. аналитичар и
4. реактор.

1. Предузеће чија је стратегијска оријентација истраживач у свом производном програму има више производа који су усмерени на различита тржишта. Циљ је покрити што више тржишта са постојећим или, ако предузеће осети да постоји потреба, онда и производњом нових производа. Истраживачи имају амбицију да буду први на тржишту, чак и када улагање у нов производ у датом тренутку није рентабилно. Предузећа истраживачи су карактеристична за гране које су у фази увођења или ране фазе раста у животном циклусу. С обзиром на то да су бројни потенцијални тржишни сегменти обично неразвијени, предузећа се у пословању фокусирају на нове долазеће технологије које ће тек у неком будућем периоду, када у потпуности буду откривене њихове могућности, постати атрактивне. Изласком на претежно неразвијене тржишне сегменте са технолошки супериорним производима истраживачи остварују конкурентску предност. За опстанак истраживача од значаја је улагање у активност ИиР и маркетинг активности.

2. Стратегијска опција истраживач и стратегијска опција бранилац су суште супротности. Предузеће бранилац не ризикује и не бави се трагањем за новим тржиштима. Ово предузеће даје примат релативно стабилним подручјима на које ће пласирати своје производе и услуге. Оријентисано ка сигурности, предузеће бранилац се бави производњом ужег производног програма у односу на своје конкуренте. Опстанак на тржишту резултат је ниже цене производа у односу на конкуренте, али бољег квалитета производа и услуга. Гране имају одређени број добро позиционираних предузећа која се налазе у фази зрелости или опадања, па супериорност у новим технологијама и интензивна активност ИиР нису одреднице ових предузећа. Заправо, базичне технологије су у потпуности развијене и стабилне. Постоје могућности за незнатне модификације ових технологија. Нека предузећа браниоци своју конкурентску позицију одржавају диференцирањем, па су јака у инжењерингу

производа, а опет слаба у активностима ИиР. С друге стране, конкурентност неких предузећа остварује се ниским трошковима и има добре изворе снабдевања и инжењеринг процеса.

3. Средњи тип предузећа, између истраживача и бранилаца, јесте аналитичар. Стратегијска оријентација предузећа коју су теоретичари представили као средње решење, представља спој претходна два типа. Предузећа аналитичари врше мање промене производа и тржишта него истраживачи, али су зато мање склона стабилности у односу на браниоце. Ова предузећа настоје да у свом производном програму имају лимитиран број линија производа или услуга, али и да прате развој пројеката нових производа који обећавају. Већи број ових предузећа чине грану. Аналитичари улазе на тржиште у касној фази раста или раној фази зрелости животног циклуса. Базичне технологије су добро развијене, као и сектор ИиР.

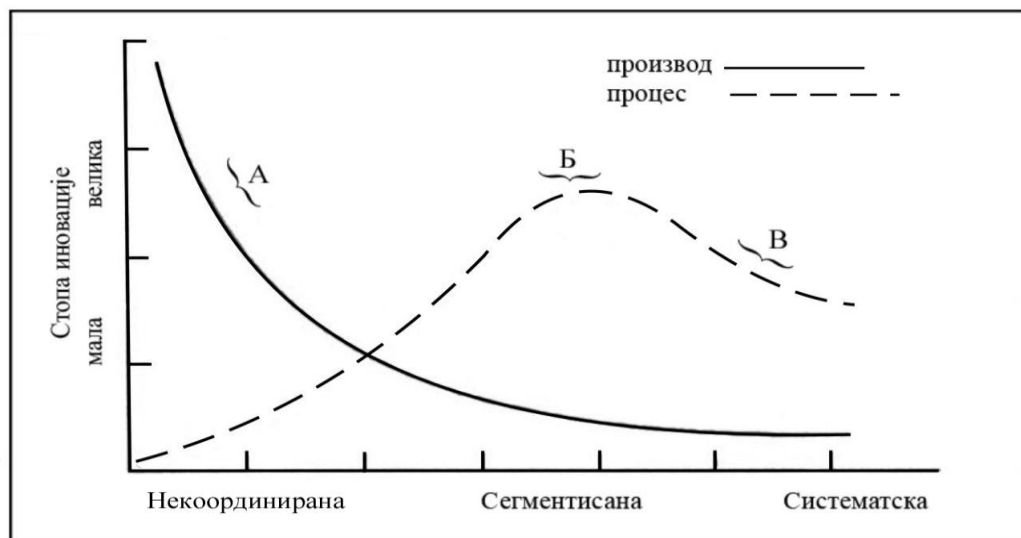
4. Стратегијска опција предузећа који су реактори подразумева тип предузећа која превасходно реагују на сигнале из средине и указују на угроженост стратегијске опције. Реактори нису спремни да прихвате ризик развоја нових производа и уласка на тржиште, као што је то био случај са истраживачима, чак ни да прихвате неку другу умеренију варијанту. Заправо, ова предузећа немају прецизно дефинисану стратегијску оријентацију.

Приликом избора стратегијске оријентације иновативна предузећа могу користити модел производ - процес. Овај модел представља добар аналитички оквир за стратегијско планирање подухвата. Суштина модела се своди на повезивање технолошких иновација са процесом животног циклуса производа. Полазна претпоставка се огледа у постојању три различите етапе производа: некоординирана, сегментисана и систематска, приказане на Y осе, што се јасно може сагледати на слици 2-7 [Chain, et al., 2007., стр. 115]. На X осе је представљена стопа иновације која може бити мала и велика. Стопа иновације производа - процеса је у функцији развоја у којој се налази производ.

У некоординираној фази спољашњи изглед производа се стално мења и варира услед нестандардизованог процеса производње. Конкурентска предност се темељи на функционалним карактеристикама производа. Постоји могућност сталног побољшавања на производу. Врло брзо највећи број грана из некоординиране фазе прелази у сегментациону фазу.

У фази сегментације акценат се ставља на спољне варијације које постоје између производа конкуренције, а мање на функционалност производа. С обзиром на то да се смањује број иновација, иде се на повећавање иновација процеса увођењем специјализоване опреме и инпута, што омогућава повећани обим производње. Купци очекују стандардизован производ, а произвођачи нису склони озбиљним променама на производу, уз ретке изузетке.

У трећој, систематској фази, не постоје стимуланси који би покренули иновативност, тако да је све мање иновација, како на производу тако и на процесу. Тражња за производом опада, па се иде ка минимизирању трошкова.



Слика 2-7. Производ - процес модел иновација

У нестандардизованој фази пошло се од претпоставке да је стимуланс за иновацију прихватање производа од стране тржишта (тачка А на слици 2-7). У наредној фази настаје диференцирање производа, у смислу варијација производа, да би се могао стандардизовати процес производње заснован на стандардизованој опреми (тачка Б на слици 2-7). У последњој, систематској фази, више се настоји да се смање трошкови прибављања и трансформације инпута, па се предузећа оријентишу на постојеће технике осим ако иновација не доведе до снижења трошкова (тачка В на слици 2-7).

2.2.2. Формулисање и типови стратегија иновације

Предузеће у свом пословању треба да користи ону стратегију иновације која ће му омогућити да оствари дефинисане циљеве. Правилан избор иновативне стратегије одређен је како јаким и slabим странама у предузећу тако и претњама и шансама које долазе из окружења. На основу исцрпне анализе и интерних и екстерних фактора доноси се правилна одлука о избору стратегије иновација. Избором праве иновативне стратегије предузеће треба да побољша или оствари нову конкурентску позицију на одређеном тржишту. Избор стратегије треба да је одређен тренутном ситуацијом у којој се предузеће налази. Зато је немогуће, с обзиром на динамичност пословања и изложеност сталним променама, користити само једну стратегију у пословању. Пракса показује да предузећа користе већи број стратегија у зависности од ситуације у којој се налазе. Некада се више фокусирају на једну, коју касније могу заменити другом, или пак различите форме појединих стратегија [Стошић, 2007., стр. 37].

Процес формулисања и имплементације стратегије иновација је итеративан процес континуалног усклађивања визије са ресурсима који се контролишу и тржишним могућностима [Dodgson, et al., 2008., стр. 106]. Неопходно је да предузећа направе правилан избор активности у којима имају намеру да остваре конкурентску предност. Избор правих активности, које се користе у право време, представљају основ за успешно формулисање стратегије иновације. Приликом формулисања стратегије иновације треба узети у обзир различите факторе који утичу на процес формулисања [Bowonder, et al., 2010., стр. 67]:

1. циљеви предузећа: одржавање тржишног удела, повећање профита, друштвену одговорност и одговорност према окружењу, повећање ефикасности, диверсификацију или концентрацију;
2. величина предузећа: велика, средња или мала предузећа;
3. позиција на тржишту: експанзија или опадање, перципирани висок или низак профит;
4. врста конкуренције унутар привредне гране: постојање монопола, савршена конкуренција;
5. животни век постојећих производа: производи са дугим веком трајања, при крају животног века, производи чији се век треба продужити;

6. постојећа и потенцијална конкуренција која долази од: постојећих добављача са домаћег тржишта, нових добављача из иностранства, нових технологија које имају конкуренти;
7. дизајн, снаге и слабости технологије: екстензивна или ограничена истраживања, техничке вештине;
8. способност или капацитет производње: модерне или старе произвођачке способности, модерне или старе произвођачке линије, успешни или ограничени производни капацитети;
9. ниво развоја: екстензивност на основу величине предузећа и брзо прилагодљиве привредне гране, релативно мали због природе привредне гране, оштра ценовна конкуренција и мале иновације;
10. тржишна предвиђања која могу да покажу: експанзију или опадање шанси за постојеће производе, шансе за нове производе;
11. технолошка предвиђања која могу да покажу: темпо развоја привредне гране, темпо развоја конкурентских технологија, темпо развоја комплементарних технологија, гетове технологије који се могу развијати или користити.

Због ове лепезе фактора не постоји једна стратегија која ће бити најбоља у свим условима. Сви фактори се морају пажљиво размотрити приликом формулисања стратегије. Такође, постоје различити типови стратегије иновације. Предузећа могу бирати између проактивне, активне, реактивне и пасивне стратегије. У табели 2-2 приказане су могуће стратегије иновације које су посматране са аспекта циљева предузећа, типа технолошких иновација, извора знања, трошкова иновације и склоности ка преузимању ризика. У даљем тексту биће детаљније разматрана проактивна и реактивна иновативна стратегија.

Табела 2-2. Типови стратегија иновација

| | Проактивна | Активна | Реактивна | Пасивна |
|----------------------------------|---|---|--------------------------------------|--|
| Циљеви | Технолошко и тржишно вођство | Нису иноватори, али су брзи следбеници | Сачекати и сагледати потезе лидера | Сагледати шта су захтевали купа ци и како су испуњивана њихова очекивања |
| Тип технолошких иновација | Радикална и инкременталне | Углавном инкременталне | Потпуно инкременталне | Повремено инкременталне |
| Извори знања | Наука, сарадња са технолошким лидерима и спровођење истраживачко - развојних активности интерно | Сарадња са технолошким лидерима, купцима и добављачима и спровођење истраживачко-развојних активности интерно | Конкуренти, купци и куповина лиценце | Купци |
| Трошкови иновација | Основна и примењена истраживања, нови производи за свет, едукација и тренинг запослених | Примењена ИиР, нови производи за предузеће, образовање и обука запослених | Фокус на пословање | Нема |
| Прихватање ризика | Високо ризични пројекти | Средње ризични пројекти | Пројекти ниског ризика | Не ризикују |
| Примери предузећа | „Ду Понт“ (Du Pont), „Епл“ (Apple) | „Мајкрософт“ (Microsoft), „Дел“ (Dell) | „Еир“ (Air) из Азије | Нека предузећа аутомобилске индустрије |

Предузећа поседују могућност избора између проактивне и реактивне стратегијске оријентације у зависности од сопствених потенцијала и захтева тржишта. Често се ове две стратегије користе да идентификују иновативног лидера или иновативног следбеника. Иновативни лидери користе проактивну оријентацију и иновација за њих представља средство за побољшање тржишног учешћа и конкурентности.

Предузећа која користе проактивну стратегију баве се предвиђањем и настоје да антиципирају промене у окружењу и искористе могућности. Та предузећа су оријентисана на раст уз помоћ нових производа и наступом на новим тржиштима. У свом пословању најпре антиципирају потребе купаца и на основу њих, уз помоћ сопствених потенцијала, стварају нов производ. Карактерише их висок ризик, али и високе зараде. Да би се развио производ који ће задовољити очекивања купаца неопходно је улагати у ИиР, успешно извести сваку фазу развоја новог производа, користити маркетинг активности и уравнотежити портфолио пословања. Предузеће развија и комерцијализује производ пре својих конкурената. С обзиром на то да конкуренти могу копирати производ, проактивни иноватори га могу заштитити помоћу патената и ауторских права, уколико је то уопште могуће. Компанија „Ду Понт“ (DuPont) је користила проактивну стратегијску оријентацију и имала је преко двеста година вођство у развоју целована, најлона, тefлона, ликре и сл. Проактивне стратегије могу бити [Dodgson, et al., 2008., стр. 104]:

1. *Офанзивна стратегија.* Применом офанзивне стратегије предузећа се оријентишу ка базичним истраживањима и експерименталном развоју. Предузећа која користе ову стратегију су финансијски јака и спремна да послују у условима ризика и неизвесности.
2. *Стратегије које су базиране на ИиР.* Иновације су резултат истраживачко - развојног рада које треба да омогуће техничку супериорност производа.
3. *Предузетничка стратегија.* Ову стратегију карактерише висок ризик приликом њеног коришћења. Она настаје на идеји једне личности или мање групе људи који користе уочену шансу и реализују стратегију.
4. *Аквизициона или стратегија набавке.* Применом ове стратегије до иновације се долази куповином нових производа других предузећа, а не сопственим развојем.

Постоје практични докази који говоре о великом успеху приликом примене ове стратегије, али и они који сведоче о неуспеху. Пример Амазона³ (Amazon) се наводи као пример успешне примене ове стратегије. Иновацијом процеса Амазон је редефинисао најбољу праксу с краја деведесетих година прошлог века - од продаје пакета књига до појединачне продаје која је и данас актуелна.

Реактивну стратегијску оријентацију користе иновативни следбеници. Иновативни следбеници реагују на захтеве и потребе купаца и активности конкуренције. Наиме, предузећа реагују на притиске из средине. Вуку се изнуђени, а не планирани потези. Реактивни иноватори чекају да њихова конкуренција направи први корак, па се тек тада одлучују за одређене потезе. Не преузимају велики ризик и увек се држе сигурније варијанте. Ако се производ конкурената показао као добар, прави је тренутак да реактивни иноватори ступе на тржиште. Тако реактивни иноватори отклањају многе непознанице на које би наишли приликом увођења новог производа, избегавају иницијалне трошкове ИиР, развоја тржишта и комерцијализације. У оквиру реактивних стратегија издвајају се следећи типови [Tidd, et al., 2005., стр. 270]:

1. *Дефанзивна стратегија*. Ову стратегију користе предузећа која имају за циљ да на тржишту следе иноваторе. Обично је користе предузећа уколико процене да је ризично бити први, или ако не поседују техничку стручност, или ако пак мање издвајају за инвестирање у технику и технологију.
2. *Имитативна стратегија*. Уколико је у питању стабилно тржиште где је отпор за улазак имитатора низак користи се имитативна стратегија. Предузеће које се бави имитацијом треба да пробије баријере уласка на одређено тржиште. Имитатори су усмерени на коришћење новог производа конкурената пре него што је он у стању да процени успешност своје иновације. Пракса сведочи у корист ове стратегије зато што се предузећа не баве буквалним имитирањем производа конкурената већ га побољшавају. Иновативне и имитативне активности предузимају се у економском окружењу кога карактерише одређени степен конкурентности. Организације конкуришу ценом и квалитетом који је под утицајем иновација у производу и/или процесима.
3. *Конзервативна стратегија*. Ова стратегија подразумева концентрацију свих иновативних напора искључиво на сопствено истраживање. Конзервативно

³ Амазон је пословни систем уз помоћ кога се врши куповина и продаја књига путем Интернета

понашање запоставља промену у природи модерног процеса иновације. Предузеће не прави никакве измене на производима јер није принуђено ни од купаца ни од конкурената. Иновативни напори су усмерени на експлоатацију постојеће технологије - побољшање процеса и на експлорацију нове технологије - иновације производа.

4. *Апсортивна стратегија*. Предузећа која користе такозвану апсортивну стратегију су предузећа која су одлучила да комбинују интерно и екстерно знање. Она предузимају истраживачке напоре да би остварила два циља: побољшање производних процеса и увођење иновација производа. Користе се екстерни извори знања не у циљу имитације, већ да би се остварили ефекти унакрсне фертилизације којима се проширују могућности. Коришћењем ове стратегије предузећа инвестирају део буџета за ИиР у скенирање екстерног технолошког развоја. Ова предузећа траже равнотежу између краткорочних користи коришћења сопствених могућности и дугорочног коришћења екстерних технолошких способности. Она желе да избегну дилему да експлоатација постојећег знања смањује способности и брзину са којом се нове алтернативе могу истраживати.

Коришћењем реактивне стратегије предузеће смањује могућност од пропасти приликом увођења новог производа. Ниски трошкови могу да доведу до водеће позиције на тржишту, али је ризик наступања после пионира у томе што он већ доминира тржиштем. Тако ниски трошкови и уложени напори онога ко наступа касније не морају довести до успеха. Нека практична искуства сведоче да они који су касније наступали на тржишту скоро никад нису могли достићи лидерску позицију. Предузеће „Џонсон и Џонсон” (Johnson & Johnson) познато је као предузеће које је у свом пословању користило ову стратегију иновације у смислу ослањања на екстензију линије, снижење трошкова и аквизиције [Schlegelmilch, 2003., стр. 78].

Уколико постоји технолошки дисконтинуитет ни једна ни друга опција нису гаранције успеха. Предности проактивне оријентације су у томе што се предузеће суочава са променама и што их иницира [Ибид]. Систем информисања код ових предузећа је на високом ступњу развоја и издвајају се значајна средства за активности ИиР. Насупрот проактивној, реактивном стратегијском оријентацијом предузећа се опредељују за статичност у пословању, игнорисање сигнала из средине, слабо се спроводе промене, а инвестирање у активности ИиР је недовољно. Основни циљ

иновативне стратегије је стварање опште климе за иновације која ће омогућити бржу дифузију иновација.

2.3. Развој иновативности кроз процес учења и стицања знања

У савременим условима пословања једини трајни извор конкурентске предности предузећа налази се у његовој способности да учи. Знање постаје основни ресурс привређивања, који омогућава да остала три ресурса, радна снага, капитал и природни ресурси буду продуктивни. Знање постаје и пресудни фактор производње. Према Дракеровом мишљењу „традиционални ресурси“ - земљиште (природни ресурси), радна снага и капитал су секундарног значаја, јер се могу лако прибавити само ако се поседује знање. У новом друштву знање ће постати стратешки извор моћи и богатства, а основна друштвена групација биће корисници знања, односно особе које су способне да ставе знање у функцију обављања пословне активности. Њих Дракер назива „радницима знања“. Реч је о друштву у коме уместо „одговорности за учинак људи“ долази „одговорност за примену знања и учинак који се захваљујући томе постиже“ [Drucker, 1991., стр. 72].

Истраживање Станфорд (Stanford) Универзитета, које потврђује ове ставове, каже да се целокупно људско знање настало до 1900. године удвостручило до 1950. године, а да се од тада удвостручује сваких пет до осам година [Castro, et al., 2010., стр. 270]. Поставља се питање како тај квантум нарастајућег људског знања утиче, и како ће тек утицати на унутрашњу организацију и понашање људи? Организације ће морати да буду спремне, отворене и оспособљене да сазнају и прихвате нова знања неопходна за своје пословање, довољно активне и динамичне да та знања примене. Запослени у организацијама ће морати да се прилагоде „дубоком знању“ и специјализацији у својој области, која ће заменити „широко знање“ где људи знају од свега по мало. Важно место у том склопу имају перманентна едукација и обука у циљу професионализације [Ибид, стр. 73].

Подстицање знања и учења значајно утиче на развој иновативности предузећа. Учење и знање представљају значајан фактор иновативности. Степен иновативности утиче на стицање конкурентске предности, а знање је једини трајни извор конкурентске предности. За развој предузећа неопходно је стално обнављање, побољшавање и увећавање знања. То се постиже учењем. Предузећа афирмишу значај

учења који постаје сталан процес. Као резултат константног учења стичу се нова знања. Стицање знања је процес који треба да буде праћен мотивацијом [Јаношевић, 2007., стр. 44]. Предузеће које тежи да оствари конкурентску предност на тржишту треба брже да иновира и учи у односу на конкуренте. Синоним за успешну организацију, данас, представља организација која учи, јер прикупља сва доступна знања, искуства и интелектуалне ресурсе да би успела да оствари добре перформансе и вредности за своје стејкхолдере [Ибид].

Организације које уче константно форсирају учење њихових запослених и то кроз сталну интеракцију, тимски рад и комуникацију са окружењем. Људима треба предочити да је процес учења сталан, али их исто тако треба константно мотивисати, охрабривати, подстицати да системски размишљају, да уче једни од других. Учење и стицање нових знања представља промену за запослене. Запослени су обично резистентни на промене. Да би се избегли неспоразуми, промену треба приближити запосленима на начин који је за њих прихватљив. Треба им објаснити значај промене за њих и за цело предузеће. Задатак менаџера је да створи амбијент за учење где ће се запослени такмичити у стицању нових знања.

Постоје две врсте учења: учење кроз понављање и учење усмерено на изналажење контрадикторности [Амар и Јунеја, 2008., стр. 299]. Учење кроз понављање се одвија унутар познатог оквира и може бити адаптивно учење или „учење у једном кругу”. Учење усмерено на изналажење контрадикторности резултира преиспитивањем и мењањем базичних претпоставки и утврђених контекста. Може бити генеративно учење или „учење у два круга”. Процес „учења у два круга” приказан је на слици 2-8 [Ибид].



Слика 2-8. „Учење у два круга”

За постизање иновативности предузећа посебан значај има генеративно учење. Уколико је окружење турбулентно са дисконтинуелним променама, организације „уче у два круга”. Те промене утичу на предузећа да константно генеративно уче и да се трансформишу. Таква предузећа мора да науче како да уче. Примена генеративног учења у предузећу налаже његово интегрисање и рутинизирање у структуру и систем предузећа. Генеративно учење представља стицање знања којим се преиспитују и мењају базичне претпоставке на којима су изграђене постојеће рутине. Дакле, генеративним учењем се не усавшавају постојеће рутине већ се креирају потпуно нове, базиране на новим претпоставкама о изворима конкурентске предности и погодним начинима да се та предност оствари. Генеративно учење се врши у форми преиспитивања и мењања стандарда на бази кога се контролишу и мере перформансе предузећа. Ово учење подразумева, за разлику од адаптивног учења, преиспитивање основних претпоставки на којима су досадашње рутине базиране. Промене генерисане учењем у дуплом кругу су радикалне јер су промењене фундаменталне претпоставке и дефиниције на којима је базирано функционисање организације. Организације које примењују генеративно учење су организације које уче. То су организације данашњице и организације будућности. Процес генеративног учења се реализује кроз следеће три фазе [Јаношевић, 2007., стр. 45]:

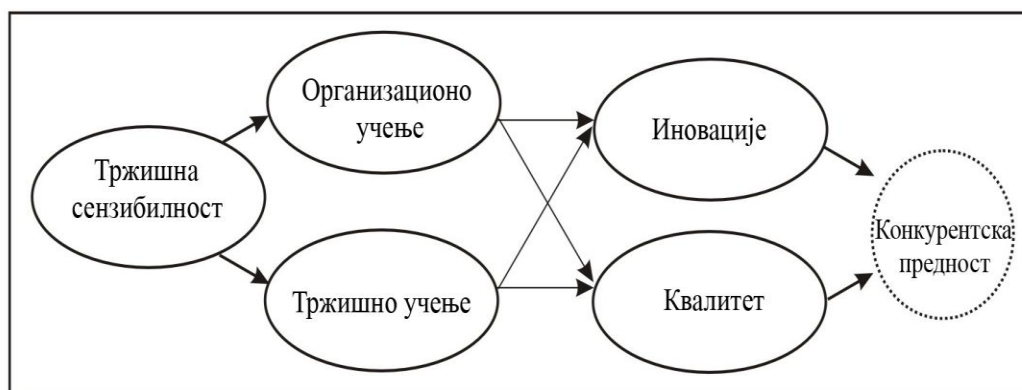
1. *стицање знања*. Знање се стиче учењем, након тога се развија и ствара стручност појединаца;
2. *дељење знања*. Знање које се стекне преноси се на све чланове организације;
3. *коришћење знања*. Сви запослени треба да користе стечено знање и да га примењују у новим ситуацијама.

Многа предузећа већи део времена посвећују адаптивној форми учења [Ибид]. Адаптивно учење или учење у једном кругу (*енг. single loop learning*) представља базичну форму учења у којој се сазнања стичу и промене врше само у оквирима претходно дефинисаног сета претпоставки које остају ван сваког преиспитивања. Ова врста учења се врши у форми мерења функционисања и перформанси предузећа у односу на претходно дефинисане стандарде и резултира у акцији која има за циљ да се отклоне девијације од стандарда. При томе се не врши преиспитивање самог стандарда. Предузећа уочавају проблем, затим идентификују јаз између жељених и остварених перформанси. У отклањању јаза између перформанси предузећа користе неке од

метода које им стоје на располагању. Такав начин учења, међутим, у потпуности је прихватљив уколико се пословање одвија у окружењу које карактеришу континуелне, инкременталне промене. Реч је о окружењу које је мирно и без већих промена.

Већина предузећа највећи део времена учи адаптивним путем, међутим сматра се да су се промене у окружењу толико интензивирале 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 дуплом кругу 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”.

Знање постаје основни ресурс за остваривање конкурентске предности, па мора бити размењиво међу запосленима. Вредност управљања знањем за предузеће се огледа у ефективности са којом знање омогућава запосленима адекватно суочавање са садашњошћу, као и предвиђање и стварање будућности. У циљу лакшег стварања и коришћења знања најпре се полази од тржишне сензитивности. Процес учења у функцији стварања конкурентске предности састоји се од две димензије: организационо учење и тржишно учење које је приказано на слици 2-9 [Tidd, et al., 2005., стр. 17]. Као аутпут организационог и тржишног учења могуће је посматрати две квалитативне димензије пословног успеха - иновације и квалитет. Целокупан процес резултира постизањем конкурентске предности предузећа.



Слика 2-9. Процес учења у функцији стварања конкурентске предности

Искуство успешних предузећа показује да је могуће користити различите генеричке стратегије управљања знањем [Hill и Jones, 2010., стр. 297]:

1. стратегију леверица,
2. стратегију ширења знања,
3. стратегију освајања знања и
4. стратегију истраживања нових области знања.

1. Стратегија леверица полази од постојећих области знања и фокусира се на пренос знања из једне области у другу унутар предузећа, чиме се остварује консолидација активности и стандардизација задатака. Ова стратегија минимизира ризик и омогућава ефикасније обављање појединих активности. Минимизирање ризика се врши уз помоћ информационах и комуникационих технологија. Тачније, применом одређених софтвера и база података стварају се услови за успешно управљање ризиком. Успешна примена ове стратегије бележи се у активностима ИиР, развоја нових производа, производње и маркетинга.

2. Суштина стратегије ширења знања своди се на продубљивање и ширење знања. Постојећа знања се продубљују и прихватају се сва знања која су од користи, а долазе споља. Уз помоћ одређених креативних радионица, у којима учествују експерти из различитих области и купци, шири се знање. Радионице пружају додатне информације у вези са тржишним потребама и омогућавају подстицање процеса иновирања. Циљ предузећа је да, уз помоћ ове стратегије, своју понуду учини различитом и тако амортизује притисак конкуренције.

3. Стратегијом освајања знања креирају се нова подручја знања која не постоје у предузећу. С обзиром на то да је ова стратегија екстерно оријентисана главни извор знања је изван предузећа. До знања се може доћи уз помоћ стратегијских партнерстава са другим институцијама као што су институти, универзитети и предузећа. Освајање нових знања утиче на подизање оперативне, организационе и иновативне ефикасности. Успешна примена ове стратегије бележи се код организација које су умрежене.

4. Стратегију истраживања нових области знања користе предузећа која су на сигурном путу да остваре и одрже конкурентску предност. Унутар предузећа постоје стручњаци који се баве креирањем револуционарних знања. Они доприносе нестајању границе између појединих индустрија, стварају нове индустрије и по аутоматизму бришу старе.

Наведене стратегије за стварање знања нису искључиве и омогућавају предузећима да јачају своју позицију на тржишту и развијају систем за управљање тржиштем. Даља излагања у оквиру ове главе посвећена су организационом учењу и

интелектуалном капиталу. Објашњен је значај организационог учења за развој предузећа и значај интелектуалног капитала.

2.3.1. Организационо учење

Лидерску позицију на тржишту остварују иноватори и они који константно уче. Савремене организације оријентисане су ка интелигентном лидерству, учењу, знању и иновативности па стога представљају организације будућности. Организација која омогућава учење својим члановима и доживљава континуирану трансформацију, представља организацију која учи (*енгл. learning organization*). Она уједно пружа прилику запосленима да непрестано проширују своје капацитете за постизање резултата које они заиста желе, а уједно негују нове и експанзивне методе размишљања и тако стварају колективну аспирацију за учењем” [Davenport, et al., 2006., стр. 375].

Организационо учење се најчешће дефинише као „промена у когнитивним структурама и понашању чланова организације која обезбеђује подизање способности организације да се прилагоди своме окружењу“ [Ибид, стр. 480]. Из ове дефиниције произилази да се организационо учење базира на две основне компоненте: когнитивној и бихевиористичкој. Наиме, процес учења подразумева промене како у менталним мапама чланова организације тако и у њиховим акцијама и понашањима. Људи током учења мењају не само сопствено знање и разумевање свога места и улоге у организацији већ и своје понашање. Аутори у области организационог учења се слажу у томе да сама промена когнитивних структура која имплицира промену свести чланова организације није довољна да би смо закључили да је дошло до организационог учења. Неопходно је да та промена свести људи изазове и промену њиховог понашања, како би настале неке (позитивне) последице по организацију. Слична дихотомија постоји и када је реч о природи процеса организационог учења. Једни аутори наглашавају његову техничку страну: процесирање информација. Ови аутори у организационом учењу виде пре свега процес прикупљања, прераде, меморисања, дифузије и коришћења информација. Други аутори наглашавају, међутим, социјални карактер процеса организационог учења. За разлику од индивидуалног, организационо учење увек укључује неку врсту социјалне интеракције чланова организације. Но, баш због те интеракције, организационо учење може да креира знање које се не налази ни код једног појединачног члана организације. Дакле,

сврха организационог учења јесте да организација развије компетенције које до тада није имала, посебно оне компетенције које јој омогућавају да оствари конкурентску предност на тржишту [Ибид, стр. 485].

На бази претходно наведеног потребно је направити и дистинкцију између организационог учења и учеће организације. Организационо учење је процес док је учећа организација или организација која учи услов и последица тога процеса. Наиме, под учећом организацијом се подразумева она организација која развија способности организационог учења, која представља повољан оквир за учење и која подстиче и усмерава напоре њених чланова да уче [Cappellin и Wink, 2009., стр. 320]. Истовремено, учећа организација је последица процеса организационог учења јер се учењем, такође, учи и како да се учи. Учећа организација има способност да релативно лако и брзо унапређује и мења своје рутине градећи на тај начин нове компетенције које ће јој омогућити да опстане у променљивом окружењу. Зато организације морају да науче како да постану учеће организације.

Као важан елемент организације која учи издваја се тимско учење које је од значаја за иновативност [Ибид]. Савремене организације су комплексне, па појединачан рад у њима није од велике користи. Много успешнији и ефикаснији у овим организацијама показао се тимски рад. Међу члановима тима мора постојати јединство. Запослени, поред тога што су укључени у процес учења, морају бити способни да препознају потенцијални проблем и примене постојећа, као и да креирају нова знања за решавање проблема и тако допринесу читавој организацији. Да би процес иновирања био ефикасан, запослене, такође, треба охрабривати да креирају нове идеје, да их самостално оцењују и да развијају оне које највише обећавају. Неопходно је, такође, развијати колективно разумевање и способност како би тим несметано функционисао. Између запослених у тиму мора постојати дијалог, сарадња и размена мишљења како би се нашло најбоље решење проблема. Конструктивни конфликти помажу у раду тима, док деструктивни конфликти представљају опасност за тим и треба их предупредити.

Предузећа стичу конкурентску предност на тржишту не зато што имају нешто што друга предузећа немају већ зато што умеју и могу да ураде нешто боље од других. То што предузећа могу или умеју боље да ураде од конкурената чине њихово језгро компетентности које представља извор њихове конкурентске предности. Језгро

компетентности се изграђује само кроз процес учења [Jackson, et al., 2003., стр. 109].

Процес организационог учења може се посматрати кроз четири фазе [Ибид]:

1. креирање знања кроз прикупљање и интерпретацију информација. Информације се најпре прикупљају, потом се интерпретира њихово значење да би се постигло знање;
2. циљ организационог учења је да се знање шири и постане доступно свим члановима организације. Тај проц назива се дисеминација знања;
3. знање које је стечено треба сачувати у организационој меморији, тј. меморисати. Организациону меморију чине писани и електронски документи, симболи, организациона култура, пословна политика и слично;
4. коришћење знања за модификацију индивидуалног понашања и рутина у организацији. Сврха учења је да промени индивидуално понашање чланова организације и организационих процеса и рутина што се постиже тако што се стечено знање интернализује и укључује у менталне мапе запослених.

Код многих људи, учење је значајан мотивишући фактор у избору организације или посла. Са сваким новим пројектом у предузећу, стварају се објективни услови да један број радника, стручњака различитог профила, провери и увећа своје знање. Учење је нужност из најмање два разлога [Betz, 2002., стр. 489]: 1. због девалвације постојећег знања и 2. због деловања закона заборав.

Учење је срце компанијске способности да се адаптира на драстичне промене окружења. Данас се скоро све организације које преферирају конкурентност и трајни опстанак труде да изграде основу за праву организацију која учи односно која се непрекидно прилагођава свом променљивом окружењу, али истовремено повратно утиче и на промене у окружењу. То је организација са правим људима, вредностима и системима који су способни да се континуирано мењају и побољшавају перформансе базирани на лекцијама из искуства. Овакве организације су у основи иновативне и способне да имплементирају сопствена али и туђа научно - техничка достигнућа. Организације и запослени свих врста морају континуирано да се адаптирају новој ситуацији ако желе да опстану и просперирају у дужем периоду. Ова чињеница се показује као стварност у 21. веку.

2.3.2. Знање и интелектуални капитал

Иновативне организације су интелигентне и креативне, способне за ефикасно учење и стварање нових знања. Дракер сматра знање основним ресурсом конкурентског друштва и упозорава да знање константно чини себе застарелим. Он каже: „ово је доба знања и интелектуалног капитала као кључног покретача знања. Знање, посматрано кроз призму ширења укупних спознаја, могућности, вештина и способности које омогућава самостално одлучивање појединца, стварајући тако основу за даљи развој сваке личности, није више обавеза и „привилегија“ само менаџмента, већ постаје обавеза и нужност свих запослених у једном пословном систему. Некада је учење било луксуз за елиту, сада је то национална потреба, потреба широких маса, у правом смислу те речи. Ко не схвата ове процесе, не схвата тенденцију времена, он заостаје. Ко, супротно овоме, схвати ове процесе, за њега је будућност већ почела“ [Drucker, 1991. стр. 112]. Податак да се више од 50% ДБП у развијеним економијама базира на знању, тј. интелектуалној имовини и стучности људи, указује на централну улогу коју знање има у савременој привреди [Betz, 2002., стр. 485].

Знање је динамично и преносиво, оправдано и истинито мишљење, јер се ствара у интеракцији између појединца и организације. Док траје интеракција, оно се преноси, усваја и изнова примењује. Четири елемента карактеришу знање као богатство нематеријалног духа [Jenpeh, 2008., стр. 678]:

1. експертиза представља највиши ниво примене стечених знања и искустава. Експертска искуства се могу лако преносити, памтити, обнављати и примењивати;
2. ужа знања су темељ за знања из области експертизе и обухватају теоријска знања;
3. способности су знања која се могу користити и развијати;
4. информације представљају обрађене податке који се могу научити, схватити и разумети. Једно од значајних својстава знања је да обликује информацију у циљу њене ефикасне употребе. Информација носи вредност, а знање га покреће. Разлог постојања предузећа је стварање знања помоћу којег решава проблеме настале током пословања.

Знање се дели на експлицитно и имплицитно. Између оба типа знања постоји чврста веза. Експлицитно знање је лако преносиво, лако се чува, једноставно је за

управљање и заштиту. Приказује се у облику података, формула, спецификација и приручника. Имплицитно знање је тешко за формализацију, поседују га појединци, па је високо персонализовано. Оно је укореењено у активностима, процедурама, рутинама, идеалима и емоцијама. Интеракцијом имплицитних и експлицитних знања ствара се ново знање у предузећу и то ново имплицитно и ново експлицитно знање. Ако се ова два знања посматрају у контексту употребе знања, експлицитно знање (*енгл. know - what*) би представљало базу знања, а имплицитно знање (*енгл. know - how*) начин употребе базе знања. Експлицитно знање је тешко заштитити, лако циркулише, док је имплицитно знање лакше заштитити, јер је укореењено у радном искуству, тешко се преноси, мења и координира [Ибид, стр. 680].

Конверзија знања је од кључне важности за успешно пословање. Постоји пет облика конверзије знања [Ибид, стр. 690]:

Први облик стварања организационог знања јесте *социјализација*. Током овог процеса долази до преношења имплицитног, скривеног или субјективног знања са једног на другог члана организације. Типичан пример јесте преношење знања са мајстора на шегрта током њиховог заједничког рада. Врло често мајстор и не објашњава своме шегрту шта ради, не преноси му експлицитно знање али шегрт кроз процес социјалне интеракције, опсервације и имитације „упија“ знање свога мајстора. Свака деоба искустава у процесу социјалне интеракције је заправо процес преношења имплицитног знања са једног појединца на другог. Пример социјализације знања може се навести када менаџмент предузећа коментарише ситуацију на тржишту са менаџерима продаје у процесу решавања одређених проблема.

Други облик конверзије знања је *артикулација* која представља конверзију имплицитног, субјективног у објективно, експлицитно знање. На овај начин се знање које је било само у главама и рукама неких људи претвара у опште добро организације. То није увек лак процес јер нема гаранција да ће неки мајстор или професионалац, који располаже са великим имплицитним знањем имати воље и способности да га артикулише у експлицитно знање. Артикулација укључује другачије компетенције од оних потребних за стицање знања па зато често врхунски фудбалер постане лош тренер. Ефикасна средства за артикулацију имплицитног знања су модели, метафоре и аналогиије. Процес артикулације или како се још назива екстернализације знања се дешава када, на пример, група искусних индустријских дизајнера кроз дијалог и

коришћењем модела, метафора и аналогича напише упутство или правила успешног индустријског дизајна.

Трећи облик конверзије знања је *комбинација* индивидуалног знања и креирања организационог знања у коме се елементи експлицитног, објективног знања интегришу у целине које су више развијене, систематичније и сложеније од својих делова.

Четврти облик конверзије знања је *преконфигурација* постојећег знања кроз његово комбиновање, сортирање, категоризовање и систематизовање где се креира ново знање. Када се стратегијски план предузећа операционализује кроз доношење оперативних планова појединих дивизија или сектора врши се један облик комбиновања експлицитног знања.

Интернализација је пети облик конверзије знања у коме се експлицитно знање претвара у имплицитно. Експлицитно знање се конвертује у имплицитно тако што запослени и менаџери примењују елементе експлицитно формулисаних знања у свом свакодневном раду. Учење кроз праксу (*енгл. learning by doing*) је основни облик интернализације. Кроз практичну примену експлицитног знања, запослени и менаџери га усвајају као своје и уграђују у сопствене менталне шеме и рутине. Тако ово знање постепено постаје део имплицитног знања запослених и прелази у њихову подсвест. Мора се нагласити да се интернализација може вршити не само применом експлицитног знања у реалној ситуацији на радном месту већ и кроз експериментисање и вежбање запослених. Тренинг и обука запослених могу представљати контекст у коме се усвајају експлицитна знања и затим претварају у имплицитна. У томе процесу оно се обогаћује и шири и тако настаје ново имплицитно знање које се затим поново артикулише у експлицитно и тако се круг конверзије знања и организационог учења затвара.

Знање које се користи за стварање иновација може се диференцирати на знање из интерних и екстерних извора [Wiig, 1997., стр. 399]. Интерно знање потиче из истраживачко - развојних напора самог предузећа и има доминантну улогу у иновативно - развојном процесу. Екстерна знања користе предузећа која се баве специфичним и комплексним делатностима, као што је, на пример, биотехнологија. Да би опстала и одржала евалуацију знања у датој грани, предузећа морају одржавати контакт са што више стручњака из те области широм света. Било би тешко изводљиво и веома скупо да ангажују своје истраживаче ради стицања екстерних знања. Научници и инжењери би морали непрекидно да учествују на научним скуповима, прате литературу, посећују истраживачке центре и универзитете.

Поред знања као вредности предузећа, интелектуални капитал обједињује све нематеријалне вредности предузећа и представља конкурентско оружје сваког предузећа на тржишту. Знање представља само један сегмент интелектуалног капитала предузећа. Крај 20. и почетак 21. века обележен је интензивном борбом за интелектуални капитал. Интелектуални капитал се користи у циљу стварања богатства и представља знање, информације, интелектуално власништво и искуство. „Колективна снага ума” или интелектуални капитал представља способност трансформације знања и друге нематеријалне активе у ресурсе за стварање вредности [Jennex, 2008., стр. 798]. Другим речима, интелектуални капитал представља знање, искуство, технологију, ресурсе и информације који заједно омогућавају стицање конкурентске предности предузећа.

Интелектуални капитал је услов опстанка и раста и развоја предузећа. Од њега зависи конкурентска позиција предузећа. Он утиче на доношење пословних одлука. Предузећа која поседују интелектуални капитал у сваком погледу су супериорнија. Стратегијски менаџмент представља главну компетенцију модерног предузећа, а инвестиције у тзв. „нематеријалну активу”, односно, факторе као што су интелектуална својина, људски капитал, организациони капитал и релациони капитал показује на који начин стратегија трансформише покретаче вредности у вредност [Wiig, 1997., стр. 400].

Нематеријална актива је главни узрок тзв. „вечног живота” (*енгл. going concern*) предузећа. Према најновијим истраживањима сматра се да је вредност нематеријалне активе двадесет пута већа од вредности материјалне активе, тј. у просеку 60-70% вредности активе модерних предузећа чини нематеријална актива [Ђуричин и Јаношевић, 2005., стр. 479]. Нематеријална актива се посматра као: нематеријална актива која се не може одвојити од људских ресурса и која се може одвојити од људских ресурса. Нематеријална актива која се не може одвојити од људских ресурса је људски капитал. Људски ресурси су носиоци људског капитала, подразумевају информације и знање које има сваки појединац и које му омогућавају да буде продуктивнији у обављању својих активности. Посматрано из угла предузећа, људски капитал представља кумуланту знања, вештина, инвенција, енергије и ентузијазма коју су људи спремни да уложе у посао. Нематеријалну активу која се може одвојити од људи чине три компоненте: интелектуални капитал (патенти, жигови, рецептуре, конструкције, know - how и сл.), организациони капитал (кључне компетентности,

норме и правила понашања, базе података, базе знања, култура и сл.) и релациони капитал или капитал по основу односа са партнерима (брендови, дозволе регулаторних тела, уговори, лојалност клијената, лиценце, канали продаје и сл.) [Ибид, стр. 480]. Детаљније о овим категоријама капитала биће више речи у даљем тексту.

2.4. Истраживање и развој као интерни извор иновација

Истраживање и развој представљају један од најважнијих извора иновација и кључну полугу у стварању промена у предузећу. Конкурентска предност предузећа се ствара додавањем нове вредности производима и услугама. Задовољавање постојећих тржишних потреба, антиципирање будућих и стварање нових, постиже се увођењем или модификовањем нових производа, процеса или услуга, који настају као резултат ИиР. Процес ИиР укључује спектар различитих активности које се протежу од проширења граница сазнања до увођења нових или побољшаних производа на тржиште.

Примарни циљ ИиР унутар предузећа је хармонизација односа подсистема, чиме се гарантује стабилност пословања у предузећу. Најстабилнија веза ИиР је са технологијом. Како је утицај технологије у пословању предузећа у новије време све израженији, тиме и овај однос истраживачко - развојног рада и развоја технологије добија на значају. Међутим, истраживачко - развојна активност није само значајна у секторима високих технологија, већ и у традиционалним секторима (на пример, аутомобилска индустрија, грађевинарство, саобраћај и сл.). У зависности од разлике између спољне - научне технологије и сопствених способности зависи и висина улагања у ИиР, што је у директној вези са тим да ли је технологија купљена или је генерисана унутар сопственог ИиР. Постоје три нивоа утицаја ИиР на развој предузећа, који имају неједнако дејство по интензитету и по времену [Link и Siegel, 2007., стр. 50]:

1. иновација у односу на окружење се дешава у већим размацима, али су помаци највећи;
2. у односима унутар система развој се дешава у чешћим интервалима, али је слабијег интензитета; и
3. унутар истраживачко - развојних одељења, развој је чест, али са инкременталним порастима.

ИиР представља један од значајних чинилаца који подстиче иновативност предузећа и тиме утиче на остваривање конкурентске предности. Прогрес целокупног друштвено - привредног амбијента зависи од ИиР. „Матично место” за развој иновација у предузећу је у функцији ИиР. Као резултат иновативних активности јавља се нов производ или процес, патент, услуга или други облик новостворених знања. Функција ИиР у предузећу, потенцијално, има врло широко поље деловања. Задатак овог „иновативног чвора“ у предузећу је да добрим идејама даје подршку, да се иновације развијају брзо и ефикасно, те да се слабе тачке идеја што пре проналазе и превазилазе.

Све већи удео иновација у привреди потиче рутински из текућег пословања предузећа. Још 1953. године, према подацима Џејкоба Шмоклера (Jakob Schmokler), скоро 60% патената одобрених у Сједињеним Државама потекло је из предузећа, а преосталих 40% дошло је од независних истраживача. Постоје уверљиви докази да иновацијама доприноси неколицина индустријских грана, попут грана високе технологије које су афирмисане у малом броју земаља. Од петсто милијарди долара (према паритетним курсевима куповне моћи) предвиђених расхода за ИиР у 2000. години у двадесет седам земаља Организације за економску сарадњу и развој 85% се троши у само седам земаља. Сједињене Америчке Државе троше отприлике 43% од укупних улагања земаља чланица Организације за економску сарадњу и развој. Сједињене Америчке Државе потрошиле су у 2000. години више новца на активности на пољу истраживања него било која друга земља из групе седам најразвијенијих земаља света (Канада, Француска, Немачка, Италија, Јапан и Уједињено Краљевство) заједно [Bomol, 2006., стр. 31]. Процењује се да су у свету, предузећа у 2009. години, инвестирала у сектор ИиР четресто двадесет милијарди евра [Hunger и Wheelen, 2011., стр. 194].

У процес ИиР је укључен читав спектар активности који се протеже од проширења граница сазнања до увођења нових или побољшаних производа на тржиште. Процес истраживања се односи на планско трагање у циљу откривања новог знања које се користи у развоју нових производа (процеса) и услуга или за настанак знатног побољшања постојећих производа (процеса) и услуга. Истраживање је системска примена човековог разума (интелигенције) на проучавање проблема, чије решење до тада није било познато, које може, а не мора доприносити развоју науке. Истраживања у општем смислу омогућавају предузећу да буде у току општег развоја и научно - технолошког прогреса и да обезбеђује оптималан развој. Превођење резултата

истраживања или другог знања у неки план или скицу за нове, модификоване или побољшане производе (процесе) или услуге, било да су намењени за продају или коришћење, представља развој. У процесу ИиР могуће је поставити три пропозиције [Ђуричин и Јаношевић, 2005., стр. 445]:

1. резултат ИиР је знање које је од користи друштву на више начина, од пружања услуга и производа до побољшања културних хтења;
2. с обзиром на то да је резултат ИиР знање, процес ИиР је процес учења, тј. процес у коме се стварају нова знања; и
3. активност ИиР је успешна када ствара друштвене промене које су резултат учења и примене знања.

Несметано функционисање функције ИиР зависи од квалификованости и оспособљености запослених, финансијских средства и опреме за истраживачки рад и постојање стимулативне атмосфере за истраживачко - развојни рад. У даљем тексту ће се образложити процес управљања ИиР као и стратегије и пројекти ИиР.

2.4.1. Управљање истраживањем и развојем

Процес ИиР укључује низ различитих активности које је могуће на различите начине класификовати. Услед немогућности јасног разграничавања активности често се у литератури могу срести под називом „спектар“ истраживачко - развојних активности. Овај спектар активности се протеже од проширења граница сазнања до увођења нових или побољшаних производа на тржиште. Процес ИиР може се диференцирати у две категорије: истраживање и развој. Истраживање представља планско трагање у циљу откривања новог знања да би то знање било корисно за развој новог производа или побољшање постојећих производа. Развој је превођење резултата истраживања или другог знања у неки план или скицу за нове, модификоване или побољшане производе било да су намењени продаји или коришћењу [Ђуричин и Јаношевић, 2005., стр. 446].

У истраживачком комплексу неопходно је издвојити основна и примењена од развојних истраживања [Тодоровић, et al., 2000., стр. 552].

Основна истраживања се баве фундаменталним питањима природних и друштвених наука. Фундаментално истраживање је откривање нових научних истина без обзира на могућност њихове директне примене. Резултат фундаменталних

истраживања је стварање нових или проширење, односно модификација постојећих научних сазнања. Овим истраживањима се баве научници који резултате својих истраживања не продају, већ објављују у научним публикацијама, саопштавају на научним скуповима или размењују између заинтересованих организација и појединаца.

Примењена (апликативна) истраживања имају за циљ практичну примену знања до којих се дошло фундаменталним истраживањем у облику нових техника и технологија, односно у решавању конкретних проблема у предузећу. *Примењена истраживања*, такође, укључују стицање одређених знања, али су претежно оријентисана према неком циљу или одређеној практичној сврси. Она обухватају научну разраду основних принципа и открића, у циљу дефинисања нових специфичних законитости ужег и конкретнијег спектра примене.

Развој је скуп активности, којима се унапређује производња (услуга), технолошки процес и сл., на бази сазнања постигнутим истраживањем. *Развојна истраживања* подразумевају конкретизацију и коришћење истраживачких открића и резултата у решавању постојећих индустријских проблема и потреба уобличавањем нових система и решења, уз коришћење научних метода и техника. Она представљају последњу етапу у процесу остварења економске и социјалне користи, односно етапу увођења нових производа (услуга) и процеса у производњу. Код тих истраживања могу се вршити и допунска истраживања за решавање преосталих техничких или економских проблема, која ће омогућити практичну примену неког проналаска, тј. да се нека нова технологија претвори у технички и економски изводљив процес или производ. У току ове фазе разрађују се производни процес и опрема.

У Сједињеним Државама, око 60% од укупних активности ИиР јесу развојна истраживања. Нешто више од 21% активности ИиР се додељује примењеним истраживањима и око 19% иде на основна истраживања. Различити сектори различито финансирају истраживачко - развојне активности. *Примењена истраживања* се углавном финансирају од стране индустрија, док су основна истраживања првенствено финансирана од стране Владе и генерално се обављају на универзитетима и колеџима [Dodgson, 2008., et al., стр. 164].

Стратегијски менаџмент има значајан утицај на функцију ИиР у предузећу. Предузеће које у старту не спозна значај и улогу стратегијског менаџмента неће бити у стању да своју функцију ИиР правилно организује и усмери што ће у пракси дати слабе резултате. Стратегијски менаџмент предузећа укључује интегрисање ИиР приликом

формулисања стратегије предузећа. Такође, да би ИиР било интегрисано у укупну пословну активност предузећа, циљеве ИиР треба инкорпорирати у пословну стратегију предузећа што је један од задатака стратегијског менаџмента. У оквиру функције ИиР могу настати проблеми који отежавају њено функционисање [Ибид, стр. 169]:

1. поља ИиР су широка и разуђена, јер је иновативност могуће остварити у сваком сегменту и свакој активности предузећа;
2. избор приступа технологији у предузећу је питање за менаџмент. У том смислу се функција ИиР задужује широким или ограниченим задацима;
3. иновативне процесе треба подстицати у предузећу, али сам избор приступа и нивоа подстицања иновативности је питање за менаџмент;
4. функцији ИиР у предузећу делегирају се одређени ресурси и интерно даје одговарајући ранг. У функцији ових менаџмент одлука успоставља се институционална иновативност;
5. на нивоу стратегијског менаџмента могу се спровести највећи иновативни захвати, али предузећа која немају уведен систем стратегијског менаџмента у старту се опредељују за ограничену иновативност;
6. функцији ИиР често се делегирају само ограничени задаци. Да би се остварила успешност треба остварити ваљану интеракцију са осталим функцијама (на пример, маркетинг и производња).

Менаџмент ове проблеме може решити на следећи начин [Ибид, стр. 170]:

1. свеобухватним подстицањем и организационим усмеравањем иновативних процеса у предузећу;
2. због недовољне расположивости развојних ресурса, иновативним процесима у сектору маркетинга и производње даје се приоритет. Фокус активности су измена и допуна производа, стилски редизајн, промотивне иновације и слично;
3. организују се иновативни процеси по принципу „од случаја до случаја” (*енгл. ad hoc*).

Управљање портфолиом пословања једног предузећа подразумева управљање различитим пословима и производима. Ефикасно управљање овим пословањем подразумева познавање различитих начина коришћења ИиР. Анализирајући класификацију производа са становишта тржишног учешћа и раста тржишта, подршка

ИиР појединим портфолио стратегијама би се могла изразити на следећи начин [Ђуричин и Јаношевић, 2005., стр. 448]:

1. „*тржишни лидер*“ - производ доминантног предузећа на тржишту са високом стопом раста представља перспективу за значајну подршку од стране ИиР;
2. „*перспективни производ*“ - позиција производа на тржишту је слаба, али је тржиште атрактивно, па је неопходна значајна подршка ИиР да би се његов положај ојачао и одржао;
3. „*зрели производи*“ - тржиште је ниског раста, али производи имају јаку позицију, па је подршка ИиР потребна једино уколико се обезбеђује жељена конкурентска предност и
4. „*стагнирајући производи*“ - тржиште је ниског раста, а предузеће је слабо, па овим производима није потребна подршка ИиР.

Компаније које имају истраживачко - развојна одељења имају већу вероватноћу да буду иноватори у односу на оне које немају (однос је 85% : 53%). Истраживачи су установили да вероватноћа расте за 60% у корист предузећа која имају сектор ИиР [Јаношевић и Ценопољац, 2011., стр. 200]. У управљању ИиР неопходно је водити рачуна и о конкурентској позицији одређеног посла. Неопходно је идентификовати главне конкуренте у одређеном послу, предвидети стратегије које ће конкуренти применити, предвидети њихову реакцију на стратегију предузећа и сл. Наиме, уколико је предузеће лидер на тржишту ту позицију треба одржати, али уколико заостаје за ривалима позицију треба поправити. Истраживачко - развојне активности предузећа треба да буду у складу са ситуацијом у којој се предузеће налази. Исто тако, величина улагања у ИиР није гаранција његове ефикасности и ефективности о чему сведоче нека емпиријска истраживања. Наиме, успех ИиР посебно је условљен добром повезаношћу и комуникацијом ове функције са осталим пословним функцијама, посебно са производњом и маркетингом.

2.4.2. Стратегије и пројекти истраживања и развоја

Да би процес ИиР био у функцији стварања конкурентске предности, неопходно је постојање стратегија. Пословање у непредвидивом пословном амбијенту подразумева правилан избор стратегије која омогућава успех. Наиме, савремено предузеће треба да буде вођено стратегијом. Успешна примена стратегије ИиР у

предузећу подразумева њено усклађивање са генералном стратегијом, генеричким стратегијама за ниво бизниса и стратегијом појединих пословних функција.

Стратегија ИиР представља један аспект технолошке стратегије. Технолошка стратегија је шири појам од истраживачко - развојне стратегије јер подразумева и стицање и експлоатацију технологије различитим средствима. Формулисање стратегије ИиР захтева посебну посвећеност и аналитички приступ овом процесу идентично као и код формулисања стратегије предузећа. Ово посебно из разлога јер стратегијом ИиР треба обезбедити подршку стратегијским опредељењима и усклађеност различитих пословних функција. Анализом различитих фактора који су од значаја за одлуку о избору стратегије преиспитује се прикладност постојеће стратегије, утврђују се различите мере подршке и сагледавају се и вреднују различити облици алтернативних стратегија. Најзначајнији фактори које треба узети у обзир су: карактеристике тржишта, конкурентска позиција бизниса, стање технологије грана [Јаношевић и Ценопољац, 2011., стр. 204].

Успешно спровођење истраживачко - развојне стратегије подразумева комбиновано коришћење већег броја ресурса који су ретки, вредни, тешко се копирају и нису подесни за замену. Ефекат синергије има посебан значај у овом процесу, јер подстицајно делује на улазак у нове делатности услед немогућности имитирања што доводи до веће профитабилности.

Према Фримену (Freeman) истраживачко - развојне стратегија могу бити [Freeman, 1982., у: Тодоровић, et al., 2000., стр. 557-563]: 1. офанзивне, 2. дефанзивне, 3. имитаторске, 4. стратегије апликативног инжењеринга и 5. зависне стратегије.

1. Предузећа која користе *офанзивну* стратегију имају за циљ постизање водеће улоге на тржишту и у области увођења нових производа. Примена офанзивне стратегије скопчана је са високим ризиком и високим зарадама. Предузеће самостално мења конкурентску околину, иницира нове технолошке трендове и проширује број могућих алтернатива за обезбеђење раста и развоја. Ова стратегија захтева брзо реаговање на промене из окружења као и њихово иницирање. Циљ предузећа је бити „први на тржишту“. Да би у томе успело предузеће мора усмерити значајне напоре у поузданост и патентну заштиту производа и радити на томе да га крајњи корисници брже прихвате. Критични фактори у извођењу ове стратегије су: немогућност ангажовања особља са

потребним знањем и репутацијом, радни услови, општа интелектуална клима приликом реализације активности и сл.

2. *Дефанзивна стратегија* подразумева мање ризичне подухвате, па тако предузећа која је користе немају амбицију да постану тржишни лидери. Дефанзивна стратегија се базира на експерименталном развоју и окренута је ка развојном делу лепезе активности ИиР. Предузећа се приликом примене ове стратегије воде идејом да је мање ризично остати пратилац него постати вођа. Ова стратегија не тежи у сваком погледу да имитира производе које је неко други раније изумео. Главни ризик наступа после пионира је што он већ доминира тржиштем, тако да напори оног који наступа касније могу бити узалудни.
3. *Имитаторску стратегију* користе предузећа која се одлучују да прате водеће конкуренте са устаљеном технологијом, често и кад су далеко иза њих. Постоје две врсте имитаторских стратегија. Оне које су усмерене на производњу идентичних копија туђих производа и оне које конкуришу пре свега путем побољшања дизајна. Ову другу стратегију карактерише снажна функција производње, доминантан дизајн производа, конкурентске цене и перформансе испорука, способност новог дизајна и његово модификовање и сл. Ова стратегија захтева тржишта која имају високу стопу раста.
4. *Стратегију апликативног инжењеринга* примењују предузећа слично организмима који се прилагођавају одређеним деловима екосфере. Ова стратегија претпоставља коришћење флексибилне опреме, ефикасну контролу производне линије, захтева ресурсе за пројектовање производа и инжењеринг и сл. Постоје две варијанте ове стратегије. Једна је стратегија „међупростора“, а друга је стратегија „одпадништва“. Коришћењем стратегије међупростора предузеће налази међупростор сегмент на тржишту који је сувише мали да би интересовао велике иноваторе, али је за њега самог технолошки атрактиван и довољан. Стратегија одпадништва користи се кад лидер на тржишту не примењује новооткривену технологију, јер може да штети већ успостављеној позицији на тржишту. За спровођење обе стратегије неопходан је агресиван маркетинг и развој.
5. *Зависну стратегију* користе предузећа која прихватају подређену улогу у односу на неко јако предузеће. Зависно предузеће може бити део већег предузећа или може да обавља производњу одређених компоненти. Очигледно

је да процес развоја ИиР је на врло ниском нивоу. Услед ниских општих трошкова предузећа могу у извесним периодима имати одличне зараде.

Стратегија ИиР своју конкретизацију доживљава преко програма ИиР. Сврха састављања програма је да се одреди потребан износ улагања у сектор ИиР и да се програм ИиР избалансира са становишта различитих димензија. Пројекте ИиР могуће је класификовати у четири групе [Mathenson и Manke, 1994., у: Тодоровић, et al., 2000., стр. 562]:

1. „Хлеб и маслац“ пројекте карактерише велика вероватноћа техничког успеха, али мала комерцијална вредност. На овим пројектима се не може градити будућност предузећа јер су сконцентрисани на одржавање или побољшање перформанси на кратак рок.
2. „Остриге“ пројекте карактерише изузетна комерцијална вредност, али ниска вероватноћа техничког успеха. На дужи рок ови пројекти треба да унапреде свој потенцијал у нади да ће остварити продор на тржиште, као резултат располагања одговарајућим производима и процесима.
3. „Бисери“ су пројекти на којима се гради пословни успех. Поседују високу комерцијалну вредност и велику вероватноћу техничког успеха јер су резултат вишегодишњег експериментисања и великих улагања.
4. „Бели слоновии“ представљају пројекте ниског техничког успеха и комерцијалне вредности. Ради се о великим, спорим и скупим пројектима које на време треба окончати да би се спречило даље пропадање.

Може се констатовати да је ИиР оријентисано на будуће стварање вредности, а вредност која се ствара по основу коришћења ИиР је индиректна и потенцијална, с тим да се вредност не ствара самостално. Највећа вредност се ствара када је истраживачко - развојна активност повезана са стратегијом.

2.5. Ефекти иновативне активности

Иновације су покретачи нове економије. Иновативност представља способност преображавања постојећих идеја у корисне нове облике производа [Boutellier, et al., 2008., стр. 201]. Овај процес омогућава да се достигну циљеви развоја уз помоћ коришћења научних и технолошких резултата и потенцијала. Иновативна активност

подразумева различите ефекте како на предузеће које спроводи ову активност, тако и на целокупни привредни систем у коме предузећа егзистирају.

Посматрано из аспекта предузећа основни резултат иновативних активности је побољшање перформанси производа [Ибид, стр. 208]. На супериорне перформансе утичу иновације у које су уткана специфична знања настала као резултат организационог учења. Ефекат побољшавања перформанси пројектује се кроз веће тржишно учешће, а на бази кога се ствара већа конкурентска предност. Наиме, веће потребе потрошача иницирају веће иновативне активности, а као последицу тога и већу могућност комерцијализације.

Ефекти иновативне активности имају значајан утицај на продуктивност предузећа [Castellani и Zanfei, 2006., стр. 45]. Највеће учешће у расту продуктивности имају ефекти технолошке иновације. Савремена техника и технологија чине основну покретачку и компаративну снагу предузећа. Спровођење иновативних активности значајно утиче и на производне процесе у предузећу у смислу смањења трошкова производње [Ибид, стр.56].

Може се констатовати да је иновативност присутна у целокупном подручју људске активности. Зато се на иновативност гледа као на изузетно сложено питање, јер се не уклапа увек у друштвени контекст, пошто свака иновација ствара потпуно нове животне услове. Иновативне активности пројектују значајан утицај на раст и развој целокупног привредног система једног друштва. Наиме, оне имају специфично значење и снагу зависно од ступња развоја, тј. од односа једне друштвене заједнице према развоју иновација. Важно је да постоји свест о томе да улагање у иновативност резултира свеукупним напредовањем привреде и друштва. Ово, стога, што се суштина свих развојних програма огледа у иновативности.

Иновације се сматрају покретачком снагом економског раста и развоја. Оне утичу на одржавање економског раста, запослености, повећавање животног стандарда и сл. Резултати иновативних активности као што су, на пример, гвоздени плуг, висока пећ, точак, микрофон, грамофон, електрична сијалица, индукциони електромотор, фотографски апарат, кино - пројектор, вештачки материјали, радар, транзистор, авион, ракета, компјутер, Интернет и сл., снажно су утицала на привредни и друштвени живот, због чега и постоји јака спрега између економије и науке. Развој инвентивног рада и технолошких иновација је најсигурнији пут за повећање продуктивности и решавање проблема развоја. Најзначајнија достигнућа у техници у 20. веку су: аутомобили, васионске летилице, електрична енергија, механизација у пољопривреди,

авиони, интегрисана кола за рачунаре, климатизација и хлађење, примена компјутера у технологији, биоинжињерство, кодови и стандарди и сл. [Betz, 2002., стр. 367]. Ови изуми су у свим областима живљења, а посебно, на радном месту утицали на човеков рад, јер иновативна опрема прати и иницира промене производног процеса. Технолошки развој који се остварује применом иновација (проналазака, технолошких унапређења и рационализације), постаје чинилац који снажно утиче на индустријску снагу земље, којој треба тежити и у духу одрживог развоја.

Технолошке иновације у аудиовизуелном систему доминирају, на пример, у комерцијалном оглашавању. Нова дигитална технологија са новом могућностима преноса и продукције потпуно мења телевизијску индустрију, њено програмирање и понашање гледалаца [Ибид, стр. 232]. Такође, телекомуникационе индустрије се појављују као једна од покретачких снага нове економије, која се карактерише дифузијом информационих технологија и њихових примена. Зато је анализа еволуције продуктивности телекомуникационе индустрије (сектора) код различитих земаља, први корак ка разумевању продуктивности одговарајућих националних економија. Анализирају се радни и тотални чиниоци продуктивности телекомуникационог сектора који корелишу са стопом економског раста [Castellani и Zanfei, 2006., стр. 76].

Компаративна предност снажно зависи од способности предузећа да постигне бенефите од иновативних активности. Познавање фактора који утичу на иновације производа и процеса и њихових ефеката је неопходно за обликовање стратегије иновација која је један од кључних чинилаца успеха иновације. Она омогућава да се ефекти иновативних активности што успешније искористе.

У претварању идеја у производ предњаче оне земље које остварују најбржи економски раст [Зјалић, 2007, стр. 165]. Да би идеја у потпуности била реализована неопходне су инвестиције у ИиР. Уколико би се издвајало циљних 3% БДП за ИиР, какав је циљ земаља ЕУ, ефекат би био трајан и позитиван утицај на привредни раст и извоз земаља чланица. Највећи ефекат на раст БДП би имале земље попут Бугарске (13,1%) и Румуније (11,7%). Код извоза највеће повећање би могле да очекују Румунија (13,5%) и Хрватска (12,9 %). У другим земљама резултати би били нешто скромнији - ниво њиховог БДП би се подигао за 5,5% до 8,9% , а извоз увећао за 8% до 10,5% [Вујовић, 2013., стр. 1].

У 2009. години у Србији је издвојено 0,35% буџета за улагање у ИиР, док је у ЕУ тај проценат износио 1,85% [Којић, 2010., стр. 64-65]. Према овим подацима види се да Србија озбиљно заостаје за ЕУ када се говори о интензитету улагања у ИиР, што

је претпоставка укупног технолошког и економског прогреса једне земље. Овим резултатима Република Србија налази се скоро на последњем месту у Европи.

Може се констатовати да усмеравање развоја према иновативности треба учинити базичном и незамењивом основом да се дође до адекватне квалификације за обављање одређених послова у привреди и друштву. Треба, при том, имати у виду да „економски раст не проузрокује пораст квалитета живота, али пораст квалитета живота предводи економски раст” [Зјалић, 2007, стр. 178].

III Иновације и иновативност у стратешким партнерствима

Уласком у стратешко партнерство предузећа долазе до ресурса, нових технологија, знања, нових тржишта, остварују економију обима и економију ширине и заједнички иновирају. Сматра се да су стратешка партнерства повољан амбијент за учење, размену знања, иновирање и спровођење успешних стратегија које обезбеђују конкурентску предност у глобалној привреди. Успех стратешких партнерстава, на међународном тржишту, у све већој мери зависи од њихове иновативности. Конкуренција приморава стратешка партнерства да константно улажу у иновативне активности.

Стратешка партнерства пружају могућност предузећима да одрже конкурентску предност вишеструком употребом ресурса унутар и између разноврсних активности у ланцу вредности и спровођењем константног иновирања [Butterfoss, 2007., стр. 101]. Такође, од значаја су и интерни процеси који укључују обрасце, интеракције, координације, комуникације и начине за доношење одлука. Захваљујући тим процесима, предузећа успевају да трансформишу ресурсе у производе и услуге, додајући им вредност.

Искуства предузећа приликом пословања у савременом пословном амбијенту, потврђују чињеницу да већина предности губи своју релевантност, а тек неколико њих је одрживо. Наиме, већина предности су привременог карактера, а у све већој мери, предузећа опстају не због једне предности већ зато што континуираним иновирањем успостављају једну предност за другом. Стога, иновација представља суштински елемент трајне конкурентске предности [Ибид, стр. 62].

Трећи део рада базираће се на анализи значаја иновативних активности за развој и стварање одрживе конкурентске предности предузећа у стратешким партнерствима. Најпре ће се поћи од разматрања стварања и развоја иновација у стратешким партнерствима. Посебно ће се истаћи значај технолошких иновација, чијом применом се постиже висок стандард производа и њихова дифузија у глобалним размерама. Технолошка иновација делује на конкурентску позицију стратешких партнерстава условљавајући два правца конкурентске предности: предност кроз трошкове (делујући на структуру трошкова) и предност кроз диференцирање

производа. Ова два правца се међусобно допуњују и производе синергетске ефекте. Затим ће се изучавати примена стратегија иновације у стратешким партнерствима. Предузећа – партнери који прате промене и труде се да створе вредност за купце, у свом пословању интензивно користе стратегију иновације. Уз помоћ стратегије иновације, стратешки партнери проналазе начине да се одупру нападима конкурената и остваре одрживу конкурентску предност. Међутим, партнери не могу формулисати стратегију иновације која ће трајати заувек. Стога се она константно мора редефинисати и мењати како се мењају и услови пословања. У трећем делу овог поглавља биће више речи о нематеријалној активи у стратешким партнерствима као покретачу иновативних активности и о учењу и знању као фактору иновативности. Указаће се на креирање и трансфер знања у стратешким партнерствима. Циљ је да се споје прави партнери који ће да стварају нова и размењују постојећа знања која би довела до креирања иновација. Знање се сматра кључним покретачем иновација. Нематеријална актива представља „најпотентнији“ део aktive. Нематеријална актива, у најширем смислу, представља знање које може бити конвертовано у вредност. Знање представља предуслов иновативности, а иновативност предуслов раста интелектуалног капитала. У даљим разматрањима посебно ће се указати на значај спровођења процеса истраживања и развоја у стратешким партнерствима, као једног од најзначајнијих инпута иновативног процеса. Указаће се на основне димензије истраживачко - развојних активности, као и на облике и резултате истраживања и развоја. С обзиром да је предузетништво један од најважнијих носилаца економског развоја, како на локалном, тако и на националном нивоу, један део овог поглавља биће управо посвећен разматрању ове проблематике. Партнери који се одлуче да следе праксу стратешког предузетништва биће лидери у будућности. Стратешко предузетништво подразумева предузетничке активности користећи стратешку перспективу.

3.1. Стварање и развој иновација у стратешким партнерствима

Предузећа у стратешком партнерству сарађују у стварању и развоју иновација са циљем да генеришу вредност. С обзиром да је предуслов стварања иновативности стицање и размена знања, које је скоро увек дефицитан ресурс предузећа, онда се као логичан избор намеће развој иновација са партнерима који поседују потенцијале за учење и стварање знања. Наиме, ретко које предузеће поседује све ресурсе неопходне

да би се иновација спровела од иницирања идеје до њене тржишне реализације. Чак и предузећима која веома стручно обављају своје оперативне послове често су потребне нове способности, да би постигла нове резултате. У стварању иновација, партнери могу да обезбеде оне вештине и ресурсе који често недостају, да би иновативни процес био успешан.

Стратешко партнерство, као изазов који је наметнут потребом за иновирањем, пружа различите користи. Зато је неопходно да партнери идентификују своје јаке и слабе стране и да одаберу које ће своје способности и знања јачати, односно којим знањима и способностима је потребан даљи развој, а које су ван тренутног или пројектованог обима операције партнерства. Такво знање може да унесе потребну дозу реализма у процес иновирања и помогне менаџерима да стекну јасну представу о томе шта њихови партнери треба да раде [Carpellin и Wink, 2009., стр. 231].

Такође, приликом избора стратешког партнера неопходно је обратити пажњу на битне факторе, а пре свих оне који се односе на ритам и обим иновативних иницијатива. Да би одабрала partnere, предузећа морају да сагледају допринос партнера у стварању и развоју иновативних активности. Овај допринос може да се огледа у познавању тржишта, технолошкој стручности или у остваривању контаката са кључним предузећима у одређеној привредној грани, у поседовању специфичних знања, јакој нематеријалној активи и сл. [Castellani и Zanfei, 2006., стр. 341]. Партнери у иновацијама треба да прецизирају и начин на који ће се стимуланси од иновација делити као и то ко ће полагати право на интелектуалну својину, која је настала као резултат иновација [Ибид]. Иновативни напори у које је укључено више партнера, као и темпо и лакоћа са којом партнери могу да се повежу и сарађују, мењају начин на који се иновативни процеси.

Већина партнерстава има проблем са неизвесношћу приликом спровођења и развоја иновативних процеса. Наиме, будућност иновативног подухвата увек је неизвесана. Стога, приликом стварања и развоја иновација партнери морају да разреше неке битне дилеме које се односе на [Stephen, 2007., стр. 67]:

1. *Избор праве идеје.* Већина партнера има гомилу иновативних идеја. Такво стање захтева одлуку, које од тих идеја имају шансе да дају добре резултате, а које би требало одбацити. Ову свеprisутну дилему додатно компликује чињеница да су за иновативне пројекте потребна значајна улагања, пре него што партнерство буде у стању да оцени да ли су поменути пројекти вредни даљег улагања. Због

тога је партнерима потребан механизам помоћу којег могу из гомиле пројеката да одаберу праве, иновативне пројекте.

2. *Избор вође иновативног пројекта.* Партнери морају да одлуче ко ће водити неки иновативни пројекат. Менаџери вишег ранга можда имају искуство и кредибилитет, али су, по правилу, неспремни да ризикују. Менаџери средњег нивоа, који сами могу бити иноватори, можда имају више ентузијазма, јер имају непосредан увид у то како се нека иновација понаша у односу на неке специфичне проблеме. Због тога морају да се подрже и награде они чланови партнерства који те идеје стварају.
3. *Селекција и избор компетентних људских ресурса.* Да би били успешни, иновативни пројекти захтевају компетентне људске ресурсе. Људи који се ангажују на иновативним пројектима из оквира предузећа - чланица партнерства боље познају организациону културу и рутину. Али, ово знање их у стварности може спутавати да буду креативни. Ангажовање екстерних снага за иновативне пројекте захтева од менаџера да такво упошљавање оправдају и утроше одређено време за њихово регрутовање и уклапање у тим. Услед тога, потребно је да партнери на пројекту уреде и подрже процедуре одабира кадрова за иновативне пројекте.
4. *Оптimalан обим и време за развој иновативних пројеката.* Партнери морају да воде рачуна и о обиму и тајмингу иновативних пројеката. Постепено пласирање је мање ризично, јер захтева мање ресурса и служи као нека врста тестирања тржишта. Планирање већих иновација захтева и веће ресурсе, али може врло успешно да предупреди одговор конкуренције. Зато је неопходно да партнери имају спремне ресурсне капацитете, који обезбеђују да се пројекти брзо пласирају до потрошача и да буду отворена и спремна за повратну информацију са тржишта.
5. *Став партнера према иновацијама и спремност да иновирају.* Полазиште иновативности је став партнера према иновацијама и његова спремност да иновирају. Иновативност стратешког партнерства мери се напорима који су уложени да се пронађу нове шансе и иновативна решења. Исказана као „иновациона вредност“ она представља симултано трагање за радикално супериорнијом вредношћу за купце уз ниже трошкове. Суштински, иновативност обухвата креативност и експериментисање који резултирају

новим производима, новим услугама или побољшаним технолошким процесима.

Успешност иновативних подухвата огледа се у напуштању постојеће технологије и начина рада и оријентацији ка подухватима који превазилазе тренутно најбоље производе/услуге. Променљиво пословно окружење, ефикасно стварање, асимилација и експлоатација иновација може представљати важан пут за постизање конкурентских предности. Зато се нове идеје и проналасци морају подстицати чак и када су користи од њих нејасне. Стога, у циљу побољшања своје конкурентске позиције, путем иновативности, партнери морају да [Welborn, et al., 2003., стр. 53]:

1. се упусте у систематско подстицање креативности запослених и експериментисање. Решење је осмислити радикалне начине на који ће се запослени изразити, јер имају огромне резерве иновативних талената који се (не)искоришћавају;
2. извлаче максимум из нових технологија, да би иновације биле успешне. То најчешће захтева значајна улагања у нову технологију, ИиР и континуирано унапређење.

Иако иновативност може бити извор снажног корпоративног раста и великог напретка, предузећа која инвестирају у иновације често су суочена и са бројним замкама. Уколико напори уложени у пројекте ИиР не дају резултате, евидентно је да су ресурси погрешно усмерени. Чак и ако стратешко партнерство иновативно развија сопствене нове способности или успешно примењује неку технолошки револуционарну идеју, то не спречава конкуренте да развију сличну иновацију, или да пронађу начин да је искористе на много профитабилнији начин [Gibbs и Humphries, 2009., стр. 147]. Коначно, у многим партнерствима истраживачко - развојни и остали иновативни напори спадају у прве ставке које ће бити смањене у ситуацијама економске кризе, као што је данас случај [Ибид, стр. 198]. Са друге стране, успешно развијене и прихваћене иновације могу да створе конкурентске предности и да постану извор раста стратешког партнерства. Да би се то остварило веома је важно правилно дефинисати обим иновативних напора [Ибид]. Неопходно је спречити расипања у правцу неизвесних пројеката или пројеката који превазилазе домен и интересе предузећа партнера. Идентификовани обим иновативних напора одређује радијус прихватљивих пројеката.

При идентификовању обима иновативних напора, партнери би требало да прецизно искажу којим врстама иновација теже и какве резултате очекују. Због тога свако партнерство треба да размотри следећи скуп питања у вези са иновативним напорима [Welborn, et al., 2003., стр. 109]:

1. колико ће коштати инвестиције у иновације?
2. колика је вероватноћа да ће иновација у стварности постати економски одржива?
3. колико вредности ће поменути иновација додати (колико ће вредети уколико буде успешна)? и
4. какве поуке треба стећи уколико дата иновација не успе?

Другим речима, неопходно је да партнери створе системски приступ приликом процене својих резултата и да уче из својих иновативних иницијатива [Ибид, стр. 112]. Посматрање иновација из ове перспективе помаже партнерима да управљају процесом иновације.

3.1.1. Модели иновативног процеса у стратешким партнерствима

Заједно са бројним друштвеним и технолошким променама мењали су се и приступи дефинисању иновација, као и модели који описују основне елементе иновативног процеса. Још 1912. године Шумпетер је поставио модел предузетничких иновација. По том моделу, базична открића су углавном егзогеног порекла, а предузетници су неопходни како би преузели ризик даљег развоја открића које долази са универзитета, института, развојних центара и других спољних извора [Trott, 2005., стр. 15].

Историјски гледано, постоје традиционална и савремена схватања о покретачима иновација. У традиционална схватања се убрајају школа социјалног детерминизма и индивидуализам [Ибид, стр. 17]. Детерминисти сматрају да се до иновација може доћи ако постоје одређени услови. По њиховом мишљењу иновације представљају резултат комбиновања екстерних социјалних фактора и различитих утицаја изражених кроз демографске, економске и културне промене. С друге стране, индивидуалисти сматрају да су иновације плод талентованих појединаца и због тога не зависе од фактора средине.

Традиционална схватања су замењена савременим која су актуелна последњих десетак година поготово у стратешким партнерствима предузећа. Савремена схватања се темеље на два приступа [Davenport, et al., 2006., стр. 134]:

1. тржишно базиран приступ и
2. приступ базиран на ресурсима.

Према тржишном приступу предузеће треба да препозна шансе на тржишту и на бази тржишних услова да подстакне или ограничи иновативну активност. С обзиром на то да је тржиште динамично и непредвидиво, претпоставке ресурсног приступа негирају претходно схватање, јер сматрају не даје сигурне основе за формулисање иновативне стратегије. Услед тога, да би предузећа постигла конкурентску предност, неопходно је да сама обезбеде ресурсе, способности и вештине неопходне за иновативну активност.

Анализом модела иновативног процеса дошло се до закључка да не постоји независан и универзално применљив модел иновативног процеса. Иновације, по својој природи, теже да буду хаотичне, и тешко је наћи две иновације које следе идентичан пут од концептуализације до комерцијализације, чак и у оквиру истог предузећа. Стога, нити се иновација може строго планирати, нити може бити потпуно непланирана [Стошић, 2007., стр. 101].

Савремени модели иновација се развијају у складу са променама фактора окружења који на њих утичу. У питању су глобално тржиште, скраћење животног циклуса производа, доминација нових технологија и повећање конкуренције. Услед тога, примена одговарајућих модела и успешност менаџмента иновација може се посматрати као један од кључних чинилаца остваривања успеха на тржишту. За посматрање пута иновативног процеса погодна је табела 3-1 у којој је наведено пет модела и пет генерација иновација [Trott, 2005., стр. 20].

Из табеле 3-1 се види да прву генерацију модела иновативног процеса карактерише модел „гурање технологије” у коме се настанак иновација посматра као линеарни процес који полази од научног открића да би кроз технолошки развој, који је интерно оријентисан, иновација дошла до тржишта. Овај модел има алтернативу у другом линеарном иновативном моделу „привлачење тражње” по којем тржиште вуче напредак у науци и технологији, тако што се нова иновативна решења комерцијализују, полазећи од тржишних потреба преко развоја нових решења у производњи и нових производа и услуга. Ове две генерације припадају секвенцијалним

моделима, тј. фазе настанка иновација се дешавају секвенцијално, без постојања повратне везе.

Табела 3-1. Хронолошки преглед развоја модела иновација

| Период | Модел | Карактеристике |
|-------------|---|---|
| 1950/60. | „Гурање технологије” (енгл. <i>technology - push</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • једноставан линеарно - секвенцијални процес • потенцира се ИиР • тржиште је прималац резултата ИиР |
| 1970. | „Привлачење тражње” (енгл. <i>market pull</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • једноставан линеарно - секвенцијални процес • тржиште је извор усмеравања ИиР • ИиР има реактивну улогу |
| 1980. | Модел повезивања управљања (енгл. <i>coupling</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • потенцира се интеграција ИиР и маркетинга |
| 1980/90. | Интерактивни модел | <ul style="list-style-type: none"> • комбинација модела „гурања технологије” (енгл. <i>push</i>) и модела „привлачења тражње” (енгл. <i>pull</i>) модела |
| После 2000. | Мрежни модел | <ul style="list-style-type: none"> • потенцира се акумулирање знања и екстерно повезивање |

Трећа генерација иновативног процеса су такозвани упарени модели, где се настанак иновација везује за интеграцију ИиР и маркетинга. У срцу успешног иновативног процеса су „кључни појединци”, предузетнички настројени и високо посвећени иновацији.

Традиционалним методама поимања иновација супротставља се интерактивни приступ који уважава интеракције између низа различитих компоненти, у које се, поред научних истраживања, убрајају и истраживања у самим предузећима кроз инжењерски дизајн производа и процеса. Реч је о комбинацији модела гурања технологије и модела привлачења тражње, побољшавању научних истраживања кроз примену. Иновативна активност у том моделу зависи не само од његових унутрашњих функција и карактеристика већ и од његових интеракција са окружењем, па тиме и од укупног амбијента у којем предузеће послује. Стога се иновативни процес посматра у контексту друштвених односа.

Коначно, пета генерација модела актуелна од 2000. године на овамо бави се мрежним повезивањем. Ове моделе карактерише:

1. већа укупна организациона и системска интеграција (укључујући екстерно умрежавање);
2. флексибилније организационе структуре, укључујући делегирање одлучивања;
3. ефективне екстерне електронске везе и слично.

Кључни аспекти иновативног процеса у овом моделу су интеграција, флексибилност, умрежавање и паралелно процесуирање информација.

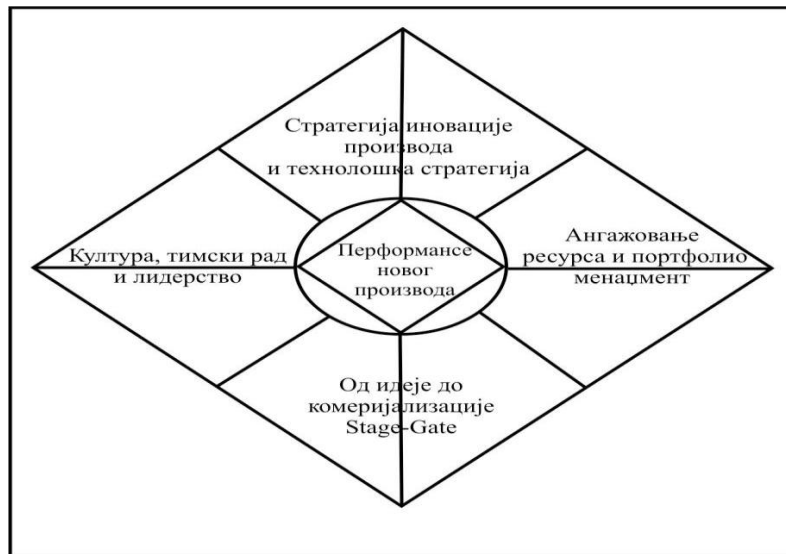
Из претходног разматрања се може видети хронолошки приказ развоја модела, где се полази од традиционалних модела, базираних на сопственим активностима ИиР, и иде ка савременим моделима у којима се потенцира акумулација знања и екстерно повезивање. У даљем тексту детаљно ћемо образложити врсте савремених модела иновативног процеса, који су примењиви у стратешким партнерствима, где ће се анализирати [Lord, et al., 2005., стр. 118]: 1. модел иновативног дијаманта, 2. модел иновације „фаза-капија” (*енгл. Stage-Gate*), 3. модел иновације „брзих-капија” (*енгл. Fast-Gate*), 4. интегративни модел, 5. модел отворене иновације и 6. мрежни модел. Од напред наведених модела посебно се издвајају модел отворене иновације и мрежни модел који су карактеристични искључиво за стратешка партнерства. Остали наведени модели могу се користити и у предузећима и у партнерствима.

3.1.1.1. Модел „иновативни дијамант“

Модел који идентификује кључне факторе успеха иновација производа, који су заједнички за сва предузећа, назива се „иновативни дијамант”. Основни елементи овог модела приказани су на слици 3-1 [Cooper, 2001., стр. 78]. Модел служи да помогне менаџерима предузећа у повећавању продуктивности и перформанси пословања.

Основни елементи модела иновативног дијаманта су стратегија иновације производа и технолошка стратегија, ангажовање ресурса и портфолио менаџмент, култура, тимски рад и лидерство и то од идеје до комерцијализације. За успешно пословање неопходно је да предузећа формулишу стратегију производа и технолошку стратегију. Стратегија производа се односи на процес развоја новог производа и неопходно је да њом буду прецизно дефинисани: циљеви развоја новог производа, стратегијски фокус, дугорочне оријентације и коришћење стратегијских предности. Други елемент иновативног дијаманта односи се на ангажовање ресурса и њихово

фокусирање на праве пројекте. Заправо, неопходно је направити оптимални баланс приликом ангажовања ресурса у одређеним пројектима. Трећи елемент „иновативног дијаманта” односи се на културу, тимски рад и лидерство. Неопходно је да на нивоу предузећа постоји јасан став да иновација доноси просперитет и да представља кључ опстанка. Носилац овог процеса треба да буде топ менаџер који је главни иницијатор и креатор иновативне климе и културе предузећа.



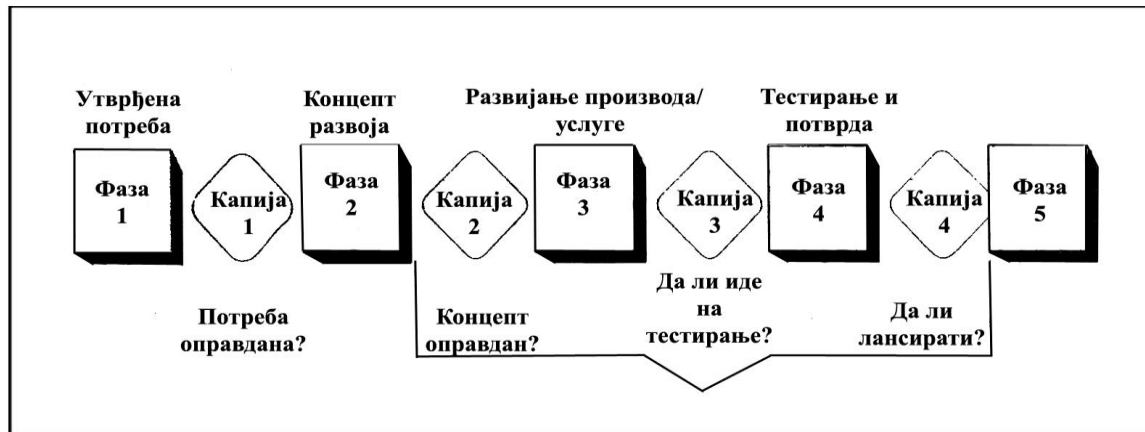
Слика 3-1. Основни елементи „иновативног дијаманта”

3.1.1.2. Модел иновација „фаза - капија“

Модел који прати кретање производа од идеје до лансирања је модел иновације „фаза-капија” (енгл. *Stage - Gate*). Модел карактерише велики број фаза, а на улазу у сваку фазу налази се капија. Свака фаза садржи одређене активности, а свака капија се бави контролом квалитета и одлучивањем. Фазе овога модела представљају вишефункционалне активности. У оквиру сваке фазе дешава се више паралелних активности које извршавају чланови одређеног тима да би стигли до капије. Свака наредна фаза троши више средстава од претходне [Hunger и Wheelen, 2011., стр. 275].

Капије модела „фаза – капија“ су кључна места контроле квалитета процеса иновација. Заправо, од њих зависи да ли се са овим процесом наставља или се престаје. Из тог разлога неопходно је да капије буду ефикасне у раду. Модел је тако конципиран да капије претходе свакој фази. Капије се постављају на кључним местима где се одлучује о наставку пројекта.

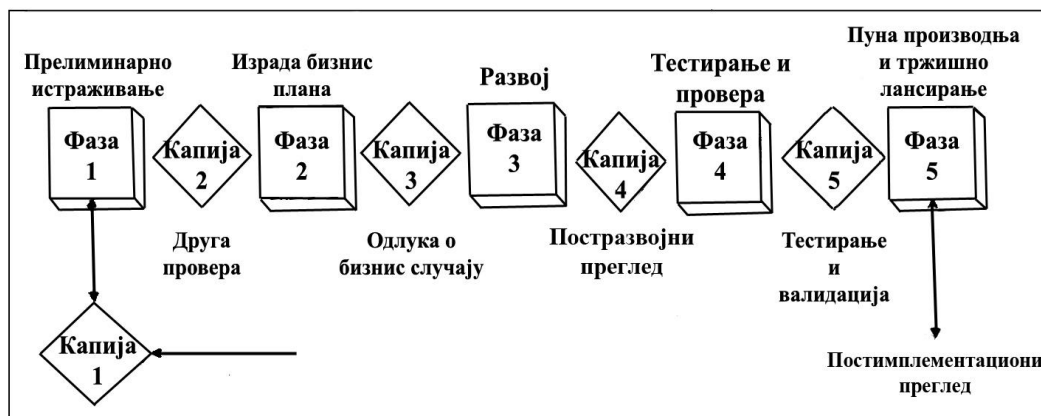
Предности модела „фаза - капија” су брига о квалитету производа, увођење дисциплине у процесе, обезбеђивање комплетности процеса иновација, убрзавање развоја производа, истицање значаја перформанси производа. Пример модела „фаза - капија” представљен је на слици 3-2 [Ибид, стр. 286].



Слика 3-2. Модел иновације „фаза - капија”

3.1.1.3. Модел иновације „брзих - капија“

На претходној слици могу се уочити најмање четири контролне тачке током иновативног пројекта. Те капије имају за циљ да убрзају време реализације пројекта, тј. да елиминишу све пројекте који су у току, а не испуњавају неопходне услове. На значају добијају брзе иновације. Модел који је типичан за одвијање оваквих задатака је модел иновације „брзих - капија” (*енгл. Fast-Gate*) приказан на слици 3-3 [George, et al., 2005. стр. 32].



Слика 3-3. Модел иновације „брзих - капија”

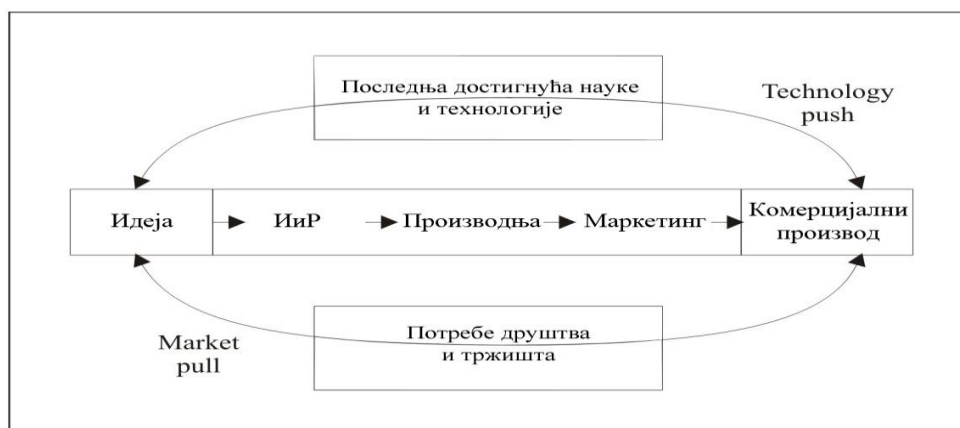
Капије модела могу вршити контролу више пројеката истовремено под условом да спровођење једног не утиче на спровођење другог. Конкретно, мисли се на утицај са аспекта времена, искоришћавања капацитета и коришћења ресурса. Ако један пројекат приликом спровођења црпи све кључне ресурсе и тиме повећава време реализације другог пројекта услед недостатка ресурса, сматра се да у спровођењу модела постоји проблем који треба отклонити. Постоје случајеви у пракси где се процес контроле више пројеката који црпе кључне ресурсе одвија истовремено и синхронизовано, без икаквих проблема [George, et al., 2005. стр. 33].

3.1.1.4. Интегративни модел

Интегративни модел се бави стратегијом као посредном снагом између предузећа и окружења. Са становишта интегративног модела иновација, иновација се посматра као комплексан процес за чије настајање је неопходно прикупити велики број техничких, финансијских, тржишних и осталих екстерних и интерних информација. Овај модел карактерише:

1. турбулентно окружење у коме послује предузеће;
2. применљив је у предузећима која форсирају тимски рад и сарадњу између интерних и екстерних мрежа;
3. карактеристике процеса су да је делом скривен, а делом експлицитан.

Недостаци модела су могућност избијања конфликта између предузећа и кашњење у раду. На слици 3-4 приказан је интегративни модел иновација [Cunha и Gomes, 2009., стр. 72]:



Слика 3-4. Интегративни модел иновација

3.1.1.5. Модел отворене иновације

Модел отворене иновације све више налази примену код многих предузећа широм света. Отворене иновације се појављују као модел где предузећа комерцијализују спољашње и унутрашње идеје и технологије и користе и интерне и екстерне ресурсе. У процесу отворених иновација, пројекти могу бити покренути из интерних или екстерних извора, а нова технологија се уноси по различитим етапама [Davenport, et al., 2006., стр. 139]. Ради се о повезивању предузећа и екстерних појединца иноватора коришћењем Интернета како би се искористили иновативни потенцијали свих који су спремни да раде на иновацији, без обзира што нису запослени у предузећима - партнерима на пројекту. Стратешка партнерства користе инвентивност појединаца широм света у случају да им недостаје унутрашња (*енгл. in - house*) експертиза. Као представник овог модела може се навести виртуелна ИиР лабораторија „Ин - сентив” (*енгл. InnCentive*). Сврха ове лабораторије је да повеже научнике широм света тако да решења за проблеме, дају најбољи стручњаци. Лабораторија се налази у Андоверу у Масачусетсу (Massachusetts), а са радом је почела 2001. године захваљујући фармацеутском гиганту „Ели Лили” (Eli Lilly). Компаније попут „Новартиса” (Novartis) и „Проктор и Гембла” (Procter&Gamble) користе услуге ове лабораторије, па се и удео идеја које долазе од спољних иноватора повећао са 20% на 35% за само три године [Allio, 2004., стр. 4-9].

Свако предузеће које је члан „Ин - сентив” лабораторије, уколико има проблем, истакне га на сајту лабораторије. Научници и запослени у лабораторији решавају проблеме. Проблем се поставља анонимно, тако да научници који га решавају немају чак ни назнаке о ком предузећу се ради. Партнери који траже решења, од тог својеврсног тржишта идеја, називају се тражиоци (*енгл. seekers*). Сваки проблем који је на сајту, праћен је детаљним научним описом, роком када ће бити решен и наградом за најбоље решење, чија је вредност и до сто хиљада долара. Научници су посебно мотивисани за решавање проблема, јер они за њих представљају нарочите професионалне изазове који се директно односе на праксу. Тај модел је револуционаран зато што се истраживачки проблеми не решавају у тајности, као до сада, већ се решење тражи јавно. Модел пружа изврстан начин да се са специфичним проблемом упознају стручњаци широм света и у његово решавање укључе најбољи светски научници.

Пример примене концепта отворене иновације је компанија „Проктор и Гембл”. „Проктор и Гембл” је основан као мало предузеће за производњу сапуна и свећа са

свега два радника. Данас ова компанија запошљава деведесет осам хиљада људи у осамдесет земаља широм света, а своје производе нуди у сто четрдесет светских предузећа. Компанија предњачи у иновативности и диверсификованости производа. Стручњаци ове компаније конципирали су модел „Повежи се и развијај”, за који очекују да ће постати доминантан модел иновација у 21. веку. Стручњаци предузећа сматрају да ће у будућности извор идеја бити из екстерних извора, а фокус у пословању биће коришћење модела отворене иновације. У прилог таквим очекивањима говори чињеница да је у последње две године предузеће лансирало више од сто нових производа, а неке од њихових најзначајнијих карактеристика настале су изван предузећа. Уз стручну помоћ „Ин - сентив” лабораторије компанија „Проктор и Гембл” је успела да индустријско - хемијску реакцију која се извршавала у пет сведе на три корака. Тај проблем је за „Проктор и Гембл” решио студент из Шпаније, хемичар из Индије, хемијски консултант из Сједињених Држава и пољопривредни хемичар из Италије. Искуство „Проктор и Гембл” говори да је око трећине проблема, које су послали на сајт „Ин - сентив” лабораторије, било решено [Huston и Sakrab, 2006. стр. 60].

Модел отворене иновације ставља нагласак на значај сарадње и партнерства. Отворен начин успешних иновација укључује сарадњу и ослањање на знање и ресурсе конкурената и осталих стратешких партнера. Другачије речено, компанијама се намеће иновативни пут отвореног показивања сопствене интелектуалне својине, како би прескочиле организационе границе, да би реализовале иновативне циљеве и дозволиле осталима да учествују и поделе добитак са њима. Претпоставке које су кључне за отворену иновацију указују да би компанија требало да профитира када остали партнери користе њену интелектуалну својину, уколико то коришћење унапређује пословни модел компанијске иновације. Интерно ИиР нису једини начин којим се додаје вредност. Партнерства могу имати користи и од ИиР које обављају друге компаније или партнерства. Примена модела отворене иновације носи са собом одређене предности као што су: убрзан улазак на тржиште, смањење ризика иновација, мање ризика у предвиђању шта жели тржиште, омогућавање тржишту и заједници да изразе оно што желе, интегрисање иновације заједнице, иновација може доћи од било кога и било где у свету, неке од најбољих идеја и решења су изван предузећа, мањи трошкови ИиР и оперативних трошкова, додатак организационом ИиР, виртуелно ИиР, стварање присталица брэнда изван заједнице и сл. Поред предности овај модел има и неке недостатке као што су: спољно ангажовање без јасне иновационе стратегије, уска

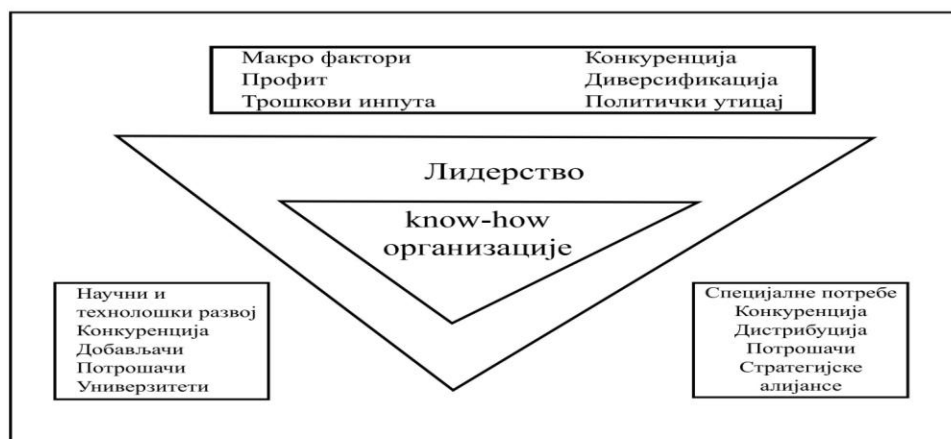
дефиниција захтева и потреба, недостатак ангажовања интерних пословних или бренд тимова, недостатак разноврсности у приступима отвореним иновацијама [Davenport, et al., 2006., стр. 143]. Модел отворене иновације, као једна врста савременог модела, пружа вишеструке користи у пословању данашњим компанијама које улазе у стратешка партнерства. Са развојем информационо - комуникационе технологије тај модел ће наставити са даљим развојем и продирањем у различите области, не само високе технологије, већ и друге области где добра идеја може допринети иновативности, односно конкурентности.

3.1.1.6. Мрежни модел иновација

Мрежни модел се базира на интеракцијама између пословних функција и екстерног окружења. У овом моделу је објашњена важност интеракција за несметано функционисање партнерства. Интеракције треба да се базирају на различитим врстама сарадње интерног типа (између различитих нивоа менаџмента и функција у оквиру предузећа у партнерству) и екстерног типа (интеракција са институтима, купцима, дистрибутерима, конкуренцијом и владом).

Бројне и различите интеракције које настају између интерног и екстерног окружења резултирају настанком нових идеја. Мрежни модел описује иновације као процес креирања информација у процесу социјалних интеракција. Према том моделу, компаније стварају организациону архитектуру унутар које је лоциран креативан процес [Јанчетовић, et al., 2006., стр. 17]. Прилив информација из екстерног окружења остварује се преко функције ИиР, производње и маркетинга. Са аспекта мрежног модела, иновације настају као резултат формалних и неформалних облика комуницирања. У свом пословању предузећа стављају акценат на примену знања (*енгл. know - how*) и ширење базе знања.

Као облик комуникације издваја се формална и неформална комуникација. Формална комуникација базира се на пукој размени информација. Неформална комуникација између свих чланица у стратешком партнерству представља прави извор иновација. Ова комуникација се стално мора поспешивати. Отворени разговори и размена идеја између чланица представљају кључ успеха партнерства. На слици 3-5 приказан је мрежни модел иновација [Ибид, стр. 20].



Слика 3-5. Мрежни модел иновација

3.1.2. Технолошка кооперација и трансфер технолошких иновација

Значајан број предузећа не поседује потенцијал да може самостално да оствари конкурентску предност на међународном тржишту. Стога се оправдано сматра да су стратешка партнерства средство за учење, размену знања, технолошко иновирање и спровођење успешних стратегија које обезбеђују конкурентску предност у глобалној привреди. Технолошки напредак утицао је на промену традиционалних конкурентских предности предузећа, повећање трошкова и неизвесности ИиР, као и смањење животног циклуса производа. Сви ови фактори усмеравају предузећа да деле ризике и да траже нове начине убрзаног приступа атрактивним тржиштима. Такође, конвергенција технологије омогућава предузећима да имају приступ различитим технологијама које сама не поседују.

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. Стратешка партнерства суштински не елиминишу ризик и неизвесност, али га распоређују на све партнере [Mani и Romijn, 2004., стр. 265]. Предузећа која самостално послују морају издвојити много више времена и средстава за спровођење процеса технолошког иновирања, а што је ступањем у стратешко партнерство знатно олакшано. Стратешки партнери имају већу снагу, више средстава и могућности него било која самостална предузећа. Стога, сви партнери могу просперирати. Успешност сарадње мора се базирати и на психолошким и социолошким факторима као што су поверење, етика и

кооперативност између партнера. У овако изграђеној плодној заједници, технолошка иновација може да напредује [Ибид].

Технолошка иновација подразумева примену нових идеја у стварању производа и услуга што захтева спровођење промена у партнерству. Суштина технолошке иновације се односи на могућност осавремењавања процеса производње и сталног подизања технолошког нивоа опреме, процеса, материјала и производа [Schiling, 2006., стр. 134]. С обзиром на то да технолошка иновација обезбеђује партнерима опцију иницирања или одговора на технолошке промене, као резултат промена јављају се нови производи, нови технолошки процеси, нове технолошке шеме, ново технолошко знање, ново технолошко искуство, нова технологија организације и сл. Технолошким иновирањем постижу се високи стандарди производа и њихова дифузија у глобалним размерама [Ибид, стр. 138].

Предност стратешких партнерстава са аспекта конкурентности огледа се у томе што се преко партнера могу лакше пробити тржишне баријере и ефикасно укључити на тржиште у развоју, заштитити конкурентска позиција на већ освојеном тржишту и смањити потенцијална опасност од нових конкурената неутралисањем тржишне неизвесности. Технолошка иновација делује на конкурентску позицију стратешких партнерстава условљавајући два правца конкурентске предности: предност кроз трошкове (делујући на структуру трошкова) и предност кроз диференцирање производа. Ова два правца се међусобно допуњују и производе синергетске ефекте [Јакшић, 2004., стр. 94]. Поред утицаја на повећање конкурентности и продуктивности стратешких партнерстава, технолошка иновација има централни утицај и на повећање конкурентности и продуктивности привредног система.

Предузећа улазе у стратешка партнерства са циљем генерисања и комерцијализације нових идеја. Услед комплексности савремених технологија, партнерство омогућава предузећима да комбинују и интегришу знања са партнерима из разних области. Модеран аутомобил није само подвиг машинства, он садржи софтвер, комуникациони систем као и нове материјале и конструкције и захтева знања из различитих области. Као пример може се навести компанија, „Боинг“ која располаже моћном иновативном технологијом стеченом у стратешком партнерству. Наиме, главне компоненте као што су мотор, труп авиона и кормила резултат су иновативних потенцијала партнера [Assimakopoulos, 2007., стр. 56].

Мотиви за обављање технолошке кооперације се односе углавном на [Link и Siegel, 2007., стр. 81]:

1. остваривање развоја технологије уопште, тј. на потребу да се заједнички остварују истраживачко - развојне активности (фундаменталних и примењених истраживања);
2. остваривање конкретних иновационих пројеката;
3. тржишни наступ и утицај на структуру тржишта (јачање тржишне моћи);
4. потреба за комплементарним технологијама;
5. високи трошкови/ризици;
6. недостатак финансијских средстава;
7. скраћивање времена иновације;
8. праћење промена на тржишту технологија;
9. лакши приступ тржиштима и
10. однос технологија/тржиште.

Из претходно наведених мотива технолошке кооперације развили су се различити облици технолошке сарадње између предузећа [Betz, 2002., стр. 310]:

1. вертикална технолошка кооперација која се односи на технолошку кооперацију произвођача са снабдевачима, навише, и технолошку кооперацију произвођача са купцима, наниже; У процесу увођења одрживе пољопривреде и производњи безбедне и здраве хране компанија „Бајер Кроп Сајнс“ (Bayer CropScience) је активна на том плану пре свега у оквиру такозваног „Фуд Чејн“ (Food Chain) пројекта, где главне карике представљају пољопривредни произвођачи, дистрибутери, прерађивачка индустрија, мега маркети и потрошачи. „Бајер Кроп Сајнс“ развија партнерске односе са свим карикама у том ланцу и, у оквиру својих делатности, подржава и помаже пре свега фармерима, прерађивачима и дистрибутерима хране у њиховом настојању да понуде висококвалитетне производе [Bayer CropScience, 2014].
2. хоризонтална кооперација се односи на партнерства у које ступају предузећа у истој врсти делатности, ма колико то изгледало парадоксално јер се ради о фактичким или потенцијалним конкурентима. Веома је заступљена у појединим гранама и делатностима: електроника, телекомуникације, аутомобилска индустрија, ваздушни саобраћај и сл; Познато је француско - јапанско

стратешко партнерство између два произвођача аутомобила „Реноа“ (Renault) и „Нисана“ (Nissan) [Илић, 2012., стр.15].

3. стратешка технолошка алијанса би представљала облик кооперације у којој два или више предузећа имају заједнички циљ у вези са развојем технологија (производа и процеса) и у складу са тим делују. Четрнаест предузећа за производњу компјутера и полупроводника у САД формирало је 1983. године „Микроелектроникс енд Компјутер Технолоџи Корпорација“ (Microelectronics and Computer Technology Corporation) да би развили савремени компјутер и технологију софтвера [Сенић, 1993., стр. 570].
4. размена лиценци за патенте је један од развијених облика технолошке кооперације која подразумева интензивну узајамну размену технолошких информација. У фармацеутској индустрији, на пример, конкуренти су традиционално били спремни да размењују лиценце нових производа. Број лиценци се намножавао како су се повећавали трошкови развоја производа и компаније су осетиле потребу да се заштите, нарочито у области биотехнологије [Сенић, 1993., стр. 571].
5. технолошка кооперација у облику заједничких улагања укључује истраживачка предузећа. Партнери оснивају посебно заједничко предузеће. Заједничка улагања подразумевају сарадњу у области ИиР, производње, маркетинга, док истраживачке корпорације усмеравају пажњу ка специфичним истраживачким програмима. Као пример технолошке кооперације у облику заједничких улагања може се навести заједничко улагање „Фиата“ (Fiat) и „Пежоа Ситроена“ (Peugeot Citroen). Наиме, ове две компаније су технолошком кооперацијом направиле нови модел аутомобила „Ситроен Џампер“ (Citroen Jumper) [Мото РС, 2014].
6. уговори о размени технологије односе се на разноврсне уговоре који регулишу заједничко коришћење технологије или трансфер између две или више компанија, попут: уговора о дељењу технологије, уговора о заједничком развоју, заједничких истраживања у којима се развијају заједнички истраживачки пројекти са заједничким ресурсима. Карактеристичан пример за ову врсту партнерства је сарадња „БМВ“-а (BMW), „Пежо“-а (Peugeot) и „Ситроен“-а (Citroen) који сарађују у развоју и производњи хибридне технологије. Ове три компаније заједнички користе и трансферишу технологију за развој мотора који се уграђује у „Мини“, „Пежо“ и „Ситроен“, а надају се да ће сарадњом смањити

трошкове и стандардизовати кључне компоненте које ће уграђивати у своје будуће моделе. Такође, ове компаније су оствариле сарадњу на развоју нове генерације штедљивих и еколошки прихватљивих четвороцилиндричних мотора с унутрашњим сагоревањем [Б 92, 2010].

Једна могућа класификација облика технолошке кооперације у области биотехнологије и информационе технологије представљена је у табели 3-2 [Lassette, 2003., стр. 272]. У овим областима највише су актуелни облици сарадње кроз уговоре о размени технологије и заједничким улагањима, а најмање узајамно лицензирање.

Табела 3-2. Облици технолошке кооперације у свету

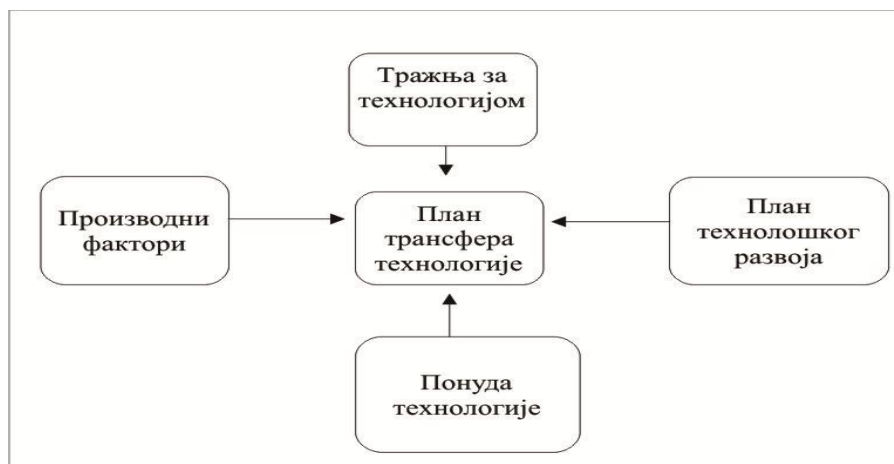
| Облик технолошке кооперације | Укупно | | Био - технологија | | Информациона технологија | |
|-----------------------------------|-------------|------------|-------------------|------------|--------------------------|------------|
| | Број | % | Број | % | Број | % |
| Заједничка улагања | 790 | 26 | 219 | 22 | 571 | 28 |
| Уговори о размени технологије | 1272 | 42 | 365 | 37 | 907 | 44 |
| Узајамно лицензирање | 53 | 2 | 10 | 1 | 43 | 2 |
| Кооперација у примени технологије | 120 | 4 | 1 | 0 | 119 | 6 |
| Мањински улози | 601 | 20 | 234 | 24 | 367 | 18 |
| ИР уговори | 185 | 6 | 151 | 16 | 34 | 2 |
| Укупно | 3021 | 100 | 980 | 100 | 2041 | 100 |

Креирање и трансфер технолошких иновација је врло сложена и скупа активност. Највећа стопа успешности развоја иновативних технологија бележи се у различитим облицима стратешких партнерстава. Разлог томе је што партнери сарађују на развоју технолошке иновације кроз трансфер знања и постојеће технологије. Трансфер технолошке иновације се према основним својствима и карактеру дели на [Ибид, стр. 280]:

1. вертикални (обухвата активности везане за научно - истраживачки рад) и

2. хоризонтални (који значи пренос технолошког знања на нова подручја људске активности).

Предуслов успешног трансфера технолошке иновације је успоставити међусобну размену технолошких информација, урадити заједничке тестове, пробе и провере, израдити специјални технолошки пројекат, спровести заједничке развојне активности путем пројектних група и сл. Од изузетне важности за успешан трансфер технолошке иновације је састављање плана трансфера технологије. Приликом конципирања плана неопходно је размотрити факторе од утицаја на план. Наиме, треба утврдити са којим производним факторима партнери располажу, затим да ли постоји понуда и тражња за технологијом и да ли је цео процес у складу са планом технолошког развоја. Уколико су сви потребни фактори прецизно сагледани могуће је саставити план трансфера технологије (слика 3-6) [Betz, 2002., стр. 320].



Слика 3-6. План трансфера технологије

Процес трансферисања носи са собом одређене препреке. Оне могу бити субјективне природе и присутне су у самој средини која прима нову технологију и објективне природе које се везују за факторе из окружења, на које партнери нису у стању непосредно да делују. Трансфер технолошке иновације може бити директан, у коме се технолошка иновација користи у исту сврху, затим индиректан, где се технолошка иновација користи у нову и другачију сврху, и трансфер у виду нове примене технолошке иновације у измењеном облику, у потпуно новој области и на другачије проблеме [Link и Siegel, 2007., стр. 90]. С обзиром на то да је предуслов иновативности знање, трансфером технолошке иновације преносе се и специфична знања, а успешност целокупног процеса условљен је правилним избором иновативне

стратегије која ће омогућити да се овај процес изведе до краја. Више о овим феноменима биће у наредним поглављима ове главе.

3.2. Примена стратегија иновације у стратешким партнерствима

Када технологија постане препознатљива на тржишту, а притисци конкурената се повећавају, предузећа преферирају ступање у стратешка партнерства, као форму раста. Приликом избора партнера за стратешко партнерство предузећа обично бирају partnере који поседују знање, технолошку супериорност и иновативне потенцијале. Тако предузећа која су ушла у партнерство, поготово ако се ради о конкурентима, настоје да што више користи „извуку“ од партнера [Стефановић, 2010., стр. 98]. Стратешка партнерства теже да одрже или побољшају конкурентску предност доношењем стратегијских одлука која се првенствено односе на развој нових производа, услуга, процеса, којим се усклађују способности партнерства и могућности које постоје у окружењу. Улажење у овакве кооперативне аранжмане омогућава предузећима да поделе трошкове и ризике, јер не само да су трошкови развоја нових производа/услуга или иновативних решења врло високи са становишта појединачног произвођача, већ су присутни и високи ризици неуспеха на тржишту. С обзиром на ескалацију трошкова, ризика, нових технологија и сл., успостављање сарадње у иновативним активностима, производњи и дистрибуцији нових производа представља данас услов остварења конкурентског успеха [Ибид, стр. 85-86].

С друге стране, опстанак у савременом пословном амбијенту пред предузећа ставља императив коришћења иновативне стратегије. Стратегија иновације може да пружи нове перспективе за развој стратешких партнерстава на било ком тржишту. Она представља процес проналажења начина да се промене „правила игре“ у циљу постизања одрживе конкурентске предности кроз стварање вредности за купце. Успешност спровођења овог процеса условљена је иновативним размишљањем на нивоу целог партнерства, а не само неких делова. Стога су ова два процеса, формирање стратешких партнерстава и формулисање стратегије иновације међузависни и повезани [Johnston и Vate, 2003., стр. 121].

У оквиру иновативног портфолиа стратешка партнерства константно доносе одлуке које се обично односе на дефинисање приоритетних иновативних пројеката и успостављање иновативних компетентности. Усвојена иновативна стратегија се мора

стално усклађивати са другим стратегијама које су од значаја за реализацију пројеката, као што су технолошка стратегија, маркетинг стратегија, производна стратегија, стратегија ИиР и друге функционалне стратегије. Само синергетским деловањем свих наведених стратегија може се остварити јасно дефинисан циљ стратешког партнерства и постићи успешност приликом реализације одређених пројеката [Schlegelmilch, et al., 2003., стр. 76].

За формулисање ефикасне стратегије иновације, стратешка партнерства морају створити процес који је креативан, тржишно оријентисан и фокусиран на будућност. У процес стварања иновативне стратегије обавезно треба укључити запослене свих партнера и усмерити их ка заједничком циљу. Такође, неопходно је размотрити различите идеје. Посвећеност и износ финансијских средстава за развој иновативне стратегије зависи од следећих фактора: величине стратешког партнерства, величине индустрије, типа индустрије и сл. [Johnston и Vate, 2003., стр. 122]. У приципу, велика партнерства имају више средстава на располагању за стратегију иновације од мањих. Велика партнерства располажу већим бројем запослених који могу да посвете 20% - 25% свог времена за развој иновативне стратегије у времену од шест до осам месеци [Ибид, стр. 125].

Иновативна стратегија представља спрегу између стратешког партнерства и окружења у домену иновативности. Она има основу у пословној стратегији, односно мора бити подршка пословној стратегији. Да би партнерства успешно пословала неопходно је да комбинују технолошку промену са променом пословног модела за успешну реализацију иновације. Области у којима је иновативна стратегија у вези са променама пословног модела су [Schlegelmilch, et al., 2003, стр. 77]:

1. планирана вредност, која се односи на то шта се продаје и испоручује тржишту;
2. ланац снабдевања, који подразумева начин на који се креира и испоручује вредност тржишту;
3. маркетинг, којим се долази до циљних купаца, ради испоруке производа.

Интерни и екстерни фактори утичу на избор иновативне стратегије. Формулисање иновативне стратегије условљено је деловањем ових група фактора. Стога, менаџмент има обавезу да константно скенира ове факторе. Уколико је менаџмент упознат са свим кључним информацијама у вези са овим факторима, стопа неуспеха реализације иновативне стратегије се значајно смањује. У табели 3-3 дат је детаљан приказ ових фактора [Цветановић и Робац, 2004., стр. 99].

Табела 3-3. Фактори који утичу на избор иновативне стратегије

| Интерни фактори | Екстерни фактори |
|--------------------------------|------------------------------|
| Организационе способности | Конкуренција |
| Техничке могућности | Структура пословног подручја |
| Финансирање | Стопа технолошких промена |
| Успех текућег пословног модела | Могућности екстерне мреже |
| Визија топ менаџмента | |

Значајно је, такође, истаћи да компетентност представља важан фактор креирања иновативне стратегије, али и фактор на који ова стратегија битно утиче. Многи аутори сматрају да иновативна стратегија представља архитектуру на којој се изграђује компетентност, односно, стварање компетентности по њиховом мишљењу представља критичан стратегијски задатак [Dodgson, et al., 2008., стр.78]. Када се говори о повезаности иновативне стратегије и компетентности, мисли се на постојећу структуру знања. Проблем може настати уколико компетентност спречава промену, тј. уколико промена структуре знања у стратешком партнерству смањује истраживачке активности, па је отежано померање ка новим и потенцијално бољим производима.

Иновативна стратегија је од великог значаја за следећа стратешка партнерства [Kuglin и Hook, 2002., стр. 110]:

1. стратешка партнерства која теже одрживој конкурентској предности;
2. стратешка партнерства која теже да промене стратешки правац;
3. стратешка партнерства чије је тржиште у паду и
4. стратешка партнерства која да би се одупрела нападима конкурената морају да одговоре новим начинима испоруке вредности за купце.

Са друге стране, значај иновативне стратегије за остваривање конкурентске предности стратешког партнерства огледа се у следећем [Цветановић и Робац, 2004., стр. 103]:

1. иновативна стратегија омогућава остваривање стратешких циљева партнерства, креирање и испоруку вредности и изградњу одрживе конкурентске предности;
2. прецизније праћење и разумевање тржишних и технолошких трендова и њихов утицај на позицију стратешког партнерства;
3. прављење планова за развој иновативних могућности и мобилисање ресурса;

4. развијање иновативних процеса ради остваривања дугорочних циљева;
5. развијање иновативне стратегије доприноси јачању знања о купцима и тржишту, о науци и технологији, конкуренцији и добављачима, као и знања о расположивим финансијским изворима.

Уз помоћ иновативне стратегије, стратешка партнерства одлучују која врста иновације највише одговара остваривању њихових циљева. На бази иновативне стратегије могу донети одлуку о коришћењу ресурса да би се створила вредност и конкурентска предност. Може се констатовати да иновативна стратегија има вишеструки значај за развој и остваривање конкурентске предности стратешког партнерства на тржишту.

Успешна иновативна стратегија развија се из идеје која је настала унутар предузећа, као и из иницијатива које су предузете од стране свих запослених. Бити проактиван у откривању нових могућности које одговарају променљивим потребама динамичног тржишта, уз константно коришћење иновативне стратегије, је прави пут за она предузећа и њихова стратешка партнерства која желе бити тржишни лидери [Dodgson, et al., 2008., стр. 80]. Стратегија иновације мора бити вођена жељом предузећа да понуде својим купцима већу вредност, држећи се један корак испред актуелних и будућих конкурената. Стратешка партнерства настају и нестају, али ће у будућем пословању свакако бити коришћени другачији пословни модели од данашњих. Формулисање иновативне стратегије и развој иновативности мора започети од стратешког нивоа да би се остварили циљеви везани за профитабилност и одрживу конкурентску предност. Константно трагање за новим тржиштима мора да постане приоритет. Допринос успешне стратегије иновације је да позиција стратешког партнерства у будућности буде просперитетнија и проактивнија него што је данас.

3.2.1. Врсте стратегија иновације у кооперативним аранжманима предузећа

Применом иновативних стратегија у свом пословању стратешка партнерства обезбеђују нове понуде за купце и позиционирају се на нове тржишне сегменте. Савремена литература нуди бројне иновативне стратегије уз чију помоћ алијансе могу да доминирају тржиштем и такмиче се у иновативним потенцијалима. Неке од понуђених иновативних стратегија које се користе у алијансама и другим стратешким партнерствима су [Bowonder, et al., 2010., стр. 20-27 и Kuglin и Hook, 2002., стр. 126-

130]: 1. стратегија основа понуде, 2. стратегија ко - креације, 3. стратегија савремених технологија, 4. стратегија истраживања будућности, 5. стратегија партнерства, 6. стратегија базирана на знању и 7. ризична иновативна стратегија.

1. Коришћењем стратегије „основа понуде“ стратешки партнери делују локално, али и шире своје пословање глобално, прилагођавајући производе одређеном тржишту, док технологија остаје иста као и код других производа. Ова стратегија захтева јако визионарско лидерство, тимски организовано, које се фокусира на иновацију и развој производа. Стратешке алијансе, применом ове стратегије, морају да буду спремне да прихвате финансијске и техничке ризике [Bowonder, et al., 2010., стр. 21]. На пример, Нокиа и Сименс као партнери су за различита тржишта креирали телефоне различитог спољног изгледа и дизајна, док је њихова технологија израде била готово 80% иста [Kuglin и Hook, 2002., стр. 126]. Значи, нови производ је у својој технолошкој основи исти, али се разликује у својим посебним карактеристикама зависно од тржишта коме је намењен.

2. Применом стратегије „ко – креације“ ствара се вредност укључивањем купаца у заједнички рад, тако да постоји могућност стварања већег задовољства купаца. Наиме, сумирају се потребе и сугестије купаца и на бази прикупљених информација рађају се идеје о новим производима [Bowonder, et al., 2010., стр. 23]. Проктор и Гембл је склопио партнерство са Међународним олимпијским комитетом (МОК) и повезао се са мајкама шест врхунских олимпијца широм света. У овом партнерству је креирано 50% идеја за развој нових производа у циљу побољшања живота спортиста. Идеје су настале изван партнерства на основу увида у живот спортиста које су дале мајке олимпијца [Kuglin и Hook, 2002., стр. 130].

3. Стратегија савремених технологија подразумева коришћење савремених иновативних технологија да би се доминирало над конкуренцијом. Технологија може бити генерисана интерно или добијена споља. Стратешке алијансе користе технологије из више извора и тако одржавају своју лидерску позицију [Bowonder, et al., 2010., стр. 26 - 27]. У циљу потискивања са тржишта „Андроид” (Android) и „Епл Ајфоун” (Apple’s iPhone), „паметних телефона“ Нокиа је склопила партнерство са „Мајкрософтом” (Microsoft). „Нокиа” користити „Мајкрософтову“ платформу „виндовс телефон” (Windows Phone), док њени конкуренти користе „гуглову” (Google) платформу. Ово није само битка „Нокие” и „Андроид” и „Ејпловог Ајфона”, већ и „Гугла” и „Мајкрософта”, на пољу савремених технологија [Kuglin и Hook, 2002., стр. 135].

4. Стратегија испитивања будућности подразумева сагледавање технолошких кретања у будућности и борбу против технолошке застарелости. Будућност није лако предвидети, па стратешка партнерства морају имати више опција. „Кенон” (Canon) је предвидео да ће екрани са кристално чистим приказом бити врло брзо замењени технолошки савременијим. Пошто компанија није била у могућности да развије савременију технологију склопила је партнерство са „Тошибом” (Toshiba) и заједнички кренула у производњу екрана будућности са још чистијом сликом и много бољим перформансама него што је раније производила [Bowonder, et al., 2010., стр. 27].

5. Стратегија партнерства у иновирању се користи да би се унапредио процес иновирања, искористиле комплементарне способности партнера и поделио ризик и ресурси. Циљ је да се иновирањем кроз партнерство победи конкуренција. „Ербас” (Airbus) се, на пример, удружио са „Бритиш Аирвејс” (British Airways) у креирању авиона А - 38. Размена знања и ресурса помогла је Ербасу да створи највећи путнички авион на свету [Bowonder, et al., 2010., стр. 27-28].

6. Стратешке алијансе које користе иновативну стратегију базирану на знању оријентисане су ка развоју нових квалитетних производа у чију израду је укључен широк спектар различитих врста специфичних знања. Примена на знању базиране иновативне стратегије усмерена је на унапређење технологије у циљу задовољавања специфичних потреба одређених група купаца. Технички и тржишни облици неизвесности су велики [Whitley, 2000., стр. 871]. „Дејмлер” (Daimler) и „Рено - Нисан” (Renault - Nissan) удружили су се како би заједно развили технологију малих електро аутомобила. Наиме, сарадња се огледа у заједничком развоју агрегата мале запремине и батерија које се уграђују у електро аутомобиле ових групација. Главни циљ сарадње је развој малог градског аутомобила за потребе „Даимлера”. „Даимлер” је „Нисану” за узврат помогао у развоју технологије агрегата велике запремине и хибридне технологије [Kuglin и Hook, 2002., стр. 140].

7. Ризична иновативна стратегија укључује развој нових, технолошки супериорних производа, високог квалитета, базираних на знању, који имају широк спектар користи и омогућавају замену застарелих производа. Коришћењем ове стратегије, стратешка партнерства настоје да доминирају тржиштима, али сnose и високе ризике. У многим случајевима, партнерства су усмерена на специфичне врсте корисника који су били игнорисани од стране претходних произвођача. Услед присутности ризика и неизвесности приликом примене ове стратегије неопходне су праве информације. Развијајући сарадњу са купцима и добављачима врши се подела

ризика и задовољавају обострани интереси [Whitley, 2000., стр. 872-873]. Партнерство између „Бајера” (Bayer) и „Фуд Чаин” (Food Chain) (прехранбени ланац), склопљено је са циљем да „Бајер” пружи својим клијентима стручне савете и техничку подршку. „Бајер” је пружио подршку узгајивачима, прерађивачима и продавцима у њиховим напорима да крајњем потрошачу понуде намирнице високог квалитета по прихватљивим ценама. „Бајер” је проактивно иницирао партнерства унутар прехранбеног ланца. Учествовање у „Фуд Чеин” пројектима фокусирано је на побољшање поузданости, како крајњег потрошача, тако и прехранбене индустрије у квалитету и сигурности намирница [Kuglin и Hook, 2002., стр. 145].

Из напред наведеног се закључује, да стратешка партнерства треба да користе ону иновативну стратегију која ће им омогућити да остваре дефинисане циљеве. Правилан избор иновативне стратегије одређен је како јаким и slabим странама партнера тако и претњама и шансама које долазе из окружења. На основу исцрпне анализе и интерних и екстерних фактора доноси се правилна одлука о избору иновативне стратегије. Избором праве иновативне стратегије, партнерства треба да побољшају или остваре нову конкурентску позицију на одређеном тржишту. Избор стратегије треба да је одређен тренутном ситуацијом у којој се стратешка партнерства налазе. Зато је немогуће, с обзиром на динамичност пословања и изложеност сталним променама, користити само једну стратегију у пословању. Пракса показује да стратешка партнерства користе већи број стратегија у зависности од ситуације у којој се налазе. Некада се више фокусирају на једну, коју касније могу заменити другом, или, пак, користе различите форме појединих стратегија.

3.2.2. Формализација стратегијско - иновацијског система

Стратешка партнерства самостално одлучују о начину формулисања иновативне стратегије. Поједина партнерства уз помоћ привремених ad hoc тимова, формулишу стратегију иновације по потреби, док са друге стране, многа стратешка партнерства не практикују овакву пословну политику и сматрају да повремена примена иновативне стратегије представља краткорочно решење. Она се оријентишу на дугорочно решење, које се односи на формализацију стратегијско иновацијског система, а које ће им у будућем пословању донети више користи. Формализација иновативне стратегије је комплексан процес који подразумева: постојање одговорности за стратегију, усмеравање запослених ка одређеном циљу, давање сугестија и одговора на питања,

прикупљање неопходних информација и праћење резултата реализације стратегије. Следећа четири елемента су од кључне важности за формализацију стратегијског иновацијског система [Ђуричин и Јаношевић, 2005., стр. 262]:

1. *Менаџмент мандати.* Процес стварања и формализације иновативне стратегије мора да буде покренут од стране менаџмента. Процес формализације стратегије треба спроводити тимски. Стратегијски менаџмент сноси одговорност за успешност резултата. Ширину и посвећеност менаџмента тиму, могу да угрозе временски кратки мандати који, по правилу, дају слабе резултате. Менаџери треба да стратегију иновације приближе запосленима, предочавањем квантитативних и квалитативних компонената иновацијског система. Они на формализацију стратегије треба да гледају као на средство које помаже предузећу да стигне тамо где они желе или треба да буду у будућности. Заправо, запослени морају схватити да је формализација иновативне стратегије пут ка будућности и постизање бољих перформанси и успеха.

2. *Инфраструктура стратегијске алијансе.* Не постоји јединствена инфраструктура која одговара свим алијансама. Ово питање још више добија на значају када се узме у обзир да је потребно ускладити различите корпоративне инфраструктуре партнера. Поставља се питање која функција у оквиру корпоративне инфраструктуре је најодговорнија за иновативну стратегију. Формализација иновативне стратегије захтева укључивање оба предузећа свих главних функција оба предузећа у њен развој (ИиР, маркетинг, производња, људски ресурси и финансије). Као битни елементи инфраструктуре истичу се људски ресурси и финансије. Да би процес формализације иновативне стратегије био успешно спроведен треба укључити запослене који су тимски организовани. Чланови тима треба да су креативни појединци из организација укључених у партнерство, они који могу да процене тржишну виталност нових производа и који су вешти да прикупе праве информације од купаца и из других извора. Већа стратешка партнерства ће формирати тимове од осам до дванаест запослених, док ће мања стратешка партнерства формирати тимове од четири до шест запослених који су директно укључени у доношење стратегијских одлука. Други значајан ресурс су финансије. Процес финансирања се разликује од једног до другог партнерства зависно од величине и успешности пословања. Обично се распон улагања у формализацију иновативне стратегије креће од десетине хиљада долара, код мањих партнерстава, до стотине милиона долара код великих партнерстава који глобално послују.

3. *Процес иновације.* Стратешка партнерства не треба да доносе одлуке о учествовању у процесу иновације, овај процес представља природан след ствари након спроведене претходне две фазе, тј. резултат је рада менаџмента у претходним фазама. Тимови треба константно да раде на развијању специфичних процеса и идентификовању нових пословних могућности које доводе до стварања стратегије иновације.

Процес иновације се спроводи кроз три фазе [Ђуричин и Јаношевић, 2005., стр. 264]:

Прво, прави се увид у купце и тржишну динамику. На бази увида ствара се база података доступна свима, која ће помоћи да се стимулише ново размишљање и створе интерно нове идеје.

Друго, подаци прикупљени у бази представљају основу за стварање портфолија иновативних концепата. Ови концепти ће омогућити креирање стратешких опција у будућности.

Треће, тимови састављају стратешке мапе. Оне представљају структуру будућег плана пословања, пут којим ће се кретати, заснованог на имплементацији стратегије и кључних фактора тржишта.

4. *Култура стратешког алијансе.* Култура стратешких алијанси односи се на успостављање правила, норми и признања као подршка стратегији иновације. Формализација иновативне стратегије ће напредовати ако партнерства развијају иновативну културу. Унутар стратешких партнерстава мора се створити окружење које стимулише процес колективног учења и подстиче ефективни трансфер знања, што може послужити као механизам стварања конкурентске предности [Стефановић, 2010., стр. 86]. Када запослени подржавају иновације, промовишу вредност и флексибилност, толеришу и настоје да минимизирају грешке, ствара се плодно тло за развој иновативне стратегије. Иновативна култура мора почети од стратешког менаџмента који жели да спроведе и интегрише иновативну културу у корпоративну културу односно културу партнерства. Процес успостављања културе је дуг, али је вредан. Стратегијски менаџмент мора бити опрезан приликом дефинисања циљева и визије партнерства истичући потребу за сталним иновацијама и променама које треба спровести да би се циљеви и визија достигли. У литератури се истичу пет елемената културе који позитивно утичу на развој иновативне стратегије: организационо охрабрење, надзорно охрабрење, обилност ресурса, изазован рад и слобода у раду. Такође се наводе два

елемента културе који поткопавају развој иновативне стратегије: организационе препреке и оптерећеност запослених [Ђуричин и Јаношевић, 2005., стр. 266].

Пошто је формулисање иновативне стратегије повезано са ефективним протоком и трансфером знања, подразумева коришћење механизма попут слободног кретања запослених, отворене комуникације, развоја блиских односа, трансфера патената, знања, роба и услуга и интеракције запослених. Међутим, знање које поседују запослени из различитих организација - партнера мора се креативно адаптирати за нов контекст. Кроз константну комуникацију менаџери могу разумети како се знање може креативно адаптирати и модификовати у циљу долажења до нових сазнања која воде иновацијама [Стефановић, 2010., стр. 266].

Да би процес формализације стратегије био успешан, сва четири напред наведена елемента треба да функционишу синхронизовано. Пошто успешност спровођења процеса формализације стратегијско иновацијског система у великој мери зависи од потеза топ менаџмента, очекује се да он и понесе највећу одговорност.

3.3. Учење и знање као фактор иновативности у стратешким партнерствима

У савременим условима пословања једини трајни извор конкурентске предности предузећа налази се у њиховој способности да уче. Спровођење процеса учења омогућава стратешким партнерима да се адаптирају на драстичне промене које долазе из окружења. У настојању да створе додатну вредност за акционаре, предузећа морају учити брже од ривала у окружењу и нудити нова знања брже и боље него до сада. Сматра се да се људско знање удвостручује сваких пет до осам година [Davenport, et al., 2006., стр. 257].

Постоје бројни разлози због којих је учење веома популарно. Прво, концепт „учење организације” је стекао популарност код великих предузећа, која ступају у стратешка партнерства, онда када су покушали да развију структуре и системе који су много прилагодљивији променама у окружењу. Друго, промене у окружењу повећавају неизвесност пословања, приморавајући предузећа да уче и да раде ствари на другачији начин. Треће, учење има широку аналитичку вредност [Pasher и Ronen, 2011., стр. 98].

Концепт учења је изразито динамичан процес који омогућава стратешким партнерима суочавање са претњама и шансама из окружења путем повећавања базе

знања. Учење у партнерству има за циљ повећање ефективности пословања и остваривање конкурентске предности. Учење није лак процес, он је често фрустрирајући и може бити лоше протумачен од стране запослених, али представља нужност из најмање два разлога [Ranft и Marsh, 2008., стр. 101]:

1. због девалвације постојећег знања и
2. због деловања закона заборављања.

Постоје две врсте учења: учење кроз понављање и учење усмерено на изналажење контрадикторности [Весетта, 2009., стр. 101]. Учење кроз понављање се одвија унутар познатог оквира и може бити адаптивно учење или „учење у једном кругу”. Учење усмерено на изналажење контрадикторности резултира преиспитивањем и мењањем базичних претпоставки и утврђених контекста. Може бити генеративно учење или „учење у два круга”. За постизање иновативности стратешких алијанси посебан значај има генеративно учење. Уколико је окружење турбулентно са дисконтинуелним променама, алијансе могу користити концепт учења у „два круга”. Те промене утичу на партнерство да константно генеративно учи и да се трансформише. Партнерства данашњице и партнерства будућности су она која примењују генеративно учење. Адаптивну форму учења могу примењивати партнерства која послују у мирном и стабилном окружењу. Предности учења у партнерству је што партнери могу учити једни од других. „Некада је учење било луксуз за елиту, сада је то национална потреба, потреба широких маса, у правом смислу те речи. Ко не схвата ове процесе, не схвата тенденцију времена, он заостаје. Ко, супротно овоме, схвати ове процесе, за њега је будућност већ почела“ [Carpellin, et al., 2009., стр. 101].

Резултат процеса учења је знање. Стицање знања је процес који треба да буде праћен мотивацијом. Уз помоћ знања, као основног ресурса привређивања, партнерства успевају да остале ресурсе као што су радна снага, капитал и природне ресурсе учине продуктивнијим. Продуктивност знања је неопходно стално унапређивати. Знање представља кључни развојни ресурс и основни начин стицања конкурентске предности. Знање је скуп информација или вештина које је неко стекао [Carpellin и Wink, 2009., стр. 76]. Већина теорија изучава и описује индивидуална знања. Са развојем пословања уочена је важност групних знања.

Знања која се користе, шире и надграђују у партнерствима могу се класификовати у две категорије [Jackson, et al., 2003., стр. 101]: компатибилна знања и комплементарна знања. Компатибилна знања се односе на проширење знања која

запослени већ поседују, док је код комплементарних знања реч о знањима која нису из њиховог домена. Ако се знања посматрају преко когнитивне димензије, она могу бити: експлицитна (која могу да се лако искажу) и имплицитна (која се тешко изражавају, јер су обично везана за одговарајући контекст). По неким истраживањима чак 42% укупних знања спада у категорију имплицитних знања [Jennex, 2008., стр. 109].

Људско знање је динамичка категорија која се са развојем науке и технологије константно усавршава, што као своју директну последицу има брзо застаривање постојећег знања. Због тога концепт перманентног учења све више добија и своје практично, тржишно утемељење и данас постаје један од доминантних стратегијских циљева менаџмента [Back, et al., 2007., стр. 57]. Људско знање и експертиза, иако тешки за квантификавање, представљају извор стварања вредности за купце и за власнике. Велико изненађење за пословну сферу је да капитал не може да замени људе у погледу знања. Зато је од есенцијалне важности за опстанак предузећа у економији базираној на знању, да привлачи и задржава добре и компетентне раднике који представљају највреднији ресурс. Економија базирана на знању, темељи се на сталном учењу и стицању нових знања. Поготово зато што се у последње време бележи тренд стално присутне ерозије, амортизације знања које током три до пет година застарива до 50% [Croslin, 2010., стр. 167]. Учење и стицање знања значајно утичу на развој иновативности стратешких партнерстава и представљају значајане факторе иновативности. Степен иновативности утиче на стицање конкурентске предности, а знање је једини трајни извор конкурентске предности. За развој стратешких партнерстава неопходно је стално обнављање, побољшавање и увећавање знања. То се постиже учењем.

Карактеристично за стратешка партнерства је да уче на искуству других. Наиме, успех стратешког партнерства зависи од међусобног поверења партнера као и од тога колико су спремни да уче једни од других. Синоним за успешно партнерство, данас, представљају предузећа партнери који су спремни да уче, и да прикупљају сва доступна знања, искуства и интелектуалне ресурсе да би успели да оствари перформансе и вредности за своје стејкхолдере [Jackson, et al., 2003., стр. 132]. Податак да се више од 50% ДБП у развијеним економијама базира на знању, тј. интелектуалној имовини и стручности људи, указује на централну улогу коју знање има у савременој привреди [Lasserre, 2003., стр. 78]. Унапређивање постојећих и увођење нових производа могуће је остварити кроз систематско и континуирано спровођење процеса иновација и учења у партнерствима. „Иновација у економији знања није само процес

стварања нових производа. Она је у суштини елемент производног и других пословних процеса, јер предузеће или остварује иновације или нестаје“ [Tidd, et al., 2005., стр. 67].

Знање и ефективно управљање знањем подстиче креативност запослених која се остварује кроз различите иновације. Способност иновирања је један од значајних фактора промена и успеха, због чега су за опстанак и виталност предузећа, али и националних економија и друштва у целини, иновације неопходност. Посматране управо са економског становишта - у функцији стицања и побољшања конкурентске предности као претпоставке развоја, стратешка партнерства омогућавају ефикаснију употребу знања која се огледа у реализацији иновација, смањујући при томе време које је потребно за њихову практичну примену.

Учење у стратешким партнерствима се може пратити кроз пет димензија: кроз окружење, задатке, процесе, вештине и циљеве у односу на фазе у развоју стратешких партнерстава (табела 3-4). Под окружењем се посматра и интерно и екстерно окружење - тржиште, конкуренција, влада, култура, организациона култура. Задаци су у овом контексту они задаци који су заједнички и од којих зависи креирање партнерства. Процеси подразумевају путеве ка остваривању задатака, а чијим остваривањем се достижу циљеви [Барац и Миловановић, 2002., стр. 3].

Да би учење могло да да максималне резултате неопходно је постићи [Ибид, стр. 5]:

1. јаку формалну и неформалну повезаност између партнера и
2. компатабилну организациону културу партнера.

Основни проблеми који се јављају приликом учења у партнерствима су проблеми интеграције парцијалних знања као и методе памћења појединаца који припадају различитим предузећима. Проблем се огледа у систематизацији и записивању знања. Концепти уз помоћ којих се могу решити ови проблеми су [Lasserre, 2003., стр. 302]: 1. концепт мапе знања, 2. концепт менаџмента базираног на вештинама и 3. концепт трансакционе меморије.

Табела 3-4. Учење кроз фазе развоја стратешког партнерства у односу на пет димензија

| Димензије учења | Уочавање и одабир партнера | Истраживање и упознавање партнера | Експанзија | Успостављање партнерства |
|-----------------|--|--|------------------------------------|--|
| Окружење | Екстерни утицај (културни и национални елементи) | Екстерни и интерни утицаји, корпоративна култура партнера и менаџерке праксе | Екстерни утицај, зарад нових шанси | Екстерни утицај, зарад нових шанси |
| Задаци | Нема задатака, или их има јако мало | Увиђање заједничких задатака | Стварање заједничких задатака | Преиспитивање заједничких задатака, стварање нових |
| Процеси | Нема процеса, или их има јако мало | Испитивање и проналажење заједничких процеса | Креирање заједничких процеса | Преиспитивање процеса |
| Вештине | Експлицитна знања о потенцијалним вештинама партнера | Иницирање преноса имплицитних знања за касније фазе развоја алијансе | Трансфер знања и вештина | Развој нових знања и вештина због заједничких користи |
| Циљеви | Стратешки планови и иницијални циљеви потенцијалних партнера | Циљеви партнера, изнајмажење заједничких и компатибилних циљева | Успостављање циљева партнерства | Константна евалуација и преиспитивање циљева партнерства |

1. У концепту мапа знања се уз помоћ дијаграма приказују групна и индивидуална знања. Циљ је скупити повезане информације у виду текста, прича, графичких приказа, модела и бројева и графички их приказати. Мапе знања морају

бити доступне свима на сваком организационом нивоу и приказане у одговарајућој форми, да би биле од користи.

2. Менаџмент базиран на вештинама фокусира се на вештине, компетенције и опис профила по позицијама и радним местима. Суштина концепта своди се на прављење јасне дистинкције између вештина које су потребне за одређено радно место и вештина које запослени поседује. Концепт је примењив искључиво на пословима који су оријентисани на задатке и нису мултидисциплинарни.

3. Концепт трансакционе меморије базира се на објашњавању размене сазнања, система кодирања, чувања и коришћења информација запослених који су у сталном контакту. Концепт се базира на две компоненте: индивидуалне меморије чланова и трансакциони процес који конструише и користи индивидуалне меморије како би свим члановима оне биле на располагању. Трансакциони процес почиње када чланови групе почну да сазнају нешто што спада у експертизу других чланова. Концепт трансакционе меморије се може описно приказати преко дељења директоријума у компјутерским мрежама и три кључна процеса: ажурирања директоријума (када људи уче шта спада у туђ домен знања), алокације информација (када се нове информације шаљу до особе у чији домен спадају) и обнављање информација (када се информације које недостају налазе из знања из сличних домена).

Велике компаније све више улажу у знање и образовање својих запослених нудећи им бројне програме за стицање и унапређење различитих знања и вештина. Увиђајући значај знања и перманентног учења за успешно пословање, водећа светска предузећа су почела да оснивају сопствене школе, чак и универзитете као посебне центре за учење, обуку и развој својих постојећих, али и потенцијалних радника. На пример, Моторола је у оквиру свог пословања отворила школу за едукацију својих запослених [Mani и Romijn, 2004., стр. 253]. Евидентно је да се тренд улагања у знање убрзава. Најуспешнија предузећа редовно улажу између 3% и 5% остварених прихода из претходне године на различите облике учења и образовања својих запослених [Ибид, стр. 260]. Знање, посматрано кроз призму ширења укупних спознаја, могућности, вештина и способности које омогућавају самостално одлучивање појединца, стварајући тако основу за даљи развој сваке личности, није више обавеза и „привилегија“ само менаџмента, већ постаје обавеза и нужност свих запослених у једном пословном систему. „Ми убрзано улазимо у економију која се заснива на знању. Уместо да се боре за нове канале трговине и сировина, предузећа ће у будућности бранити своје право да производе и поседују интелектуални капитал. Многи ће то

видети као виртуелну економију која није опипљива и коју није лако схватити“ [Ибид, стр. 261].

Степен инвестирања у знање и образовање постаје све пресуднији показатељ разумевања савремених тенденција пословања менаџмента и предуслов остварења конкурентских предности на тржишту. Стратешка партнерства ће морати да буду спремна, отворена и оспособљена да сазнају и прихвате нова знања неопходна за своје пословање, довољно активна и динамична да та знања примене у циљу стварања иновативних достигнућа. Запослени ће морати да се прилагоде „дубоком знању“ и беспрекорној специјализацији у својој области, која ће заменити „широко знање“ где људи знају од свега по мало, а ништа довољно. Важно место у том склопу имају перманентна едукација и обука у циљу професионализације.

3.3.1. Нематеријална актива стратешких партнерстава

Нови, измењени услови пословања, приморавају учеснике тржишне утакмице да истражују и развијају нове технике и концепте за повећање квалитета и функционалности производа, кроз смањење трошкова у циљу задовољавања софистицираних захтева потрошача. Наиме, промене у карактеру пословања, прелазак на „економију знања“ и ново информатичко доба донели су нове ресурсе које предузећа користе у пословном процесу. Међутим, сами по себи ресурси не обезбеђују конкурентску предност уколико нису подржани способностима. Мисли се на способности у развоју нових производа, а који су резултат тимског рада, или пак, успостављање блиских односа са добављачима и купцима, а резултат су различитих интеракција између и унутар самих ресурса [Јаношевић, 2009., стр. 400].

Ресурси имају вредност искључиво захваљујући способностима. Могу се поделити на опипљиве (*енгл. tangible resources*) и неопипљиве (*енгл. intangible resources*) [Ибид, стр. 401]. Опипљиви ресурси су видљиви и односе на различите врсте физичких ресурса (земљиште, производни погони, опрема и зграде), технолошке и интелектуалне ресурсе (патенти, лабораторије, сектор ИиР), финансијске ресурсе и организацију и хумане ресурсе (формална структура, командовање, комуницирање и координација и финансијско извршавање). Неопипљиви ресурси нису јасно видљиви и односе се на: репутацију предузећа (у односу на конкуренте, купце, добављаче, запослене и државу), индивидуалне квалитете запослених (креативност, лојалност, поузданост), организационе квалитете (способности вођења, иновативности и

стратегијског размишљања) и робне марке. Неопипљиви ресурси чине супстанцу нематеријалне активе (*енгл. non - material asset*). Захваљујући нематеријалној активи ствара се вредност која је много већа од оне која је последица коришћења материјалне активе [Pasher и Ronen, 2011., стр. 214].

У ери индустријализације, предузећа су стварала вредност трансформисањем физички опипљиве активе (земљиште, зграде, опрема и залихе) у производе. За разлику од индустријске ере, у информатичкој ери значајно расте вредност физички неопипљивих ресурса, а неопипљива актива постаје главни извор конкурентске предности. Предузећа која карактеришу високе пословне перформансе, на време су схватила да се тржишна вредност њихове имовине повећава са већим учешћем неопипљивих (интелектуалних) ресурса у односу на опипљиву имовину. За разлику од стања осамдесетих година прошлог века, када се 60% вредности предузећа везивало за опипљиву имовину, а остатак за интелектуалне ресурсе (неопипљиву имовину), данас се ситуација значајно преокренула. Глобални тренд узроковао је да се вредност предузећа у највећој мери везује за неопипљиву имовину тј. интелектуалне ресурсе (преко 70%) [Nermien, 2003., стр. 321].

Дакле, у „економији знања“, вредност предузећа је у знатној мери условљена вредношћу његових неопипљивих ресурса. Искуства врских менаџера и експерата данас показују да за оцену стварне вредности предузећа, његове стабилности, могућности опстанка и развоја није довољно посматрати предузеће само кроз призму његове физичке имовине и финансијске моћи тј. кроз његову материјалну и монетарну снагу. То је утицало на предузећа да идентификују и повећају транспарентност неопипљивих ресурса, да унапреде интелектуални капитал и корпоративно знање кроз професионални развој, континуирану обуку и едукацију, уз истовремени развој информационих технологија као подршку новим начинима пословања. Такође, да би лакше дошла до неопипљивих ресурса предузећа склапају стратешка партнерства. Стратешка партнерства пружају могућност да се лакше дође до нематеријалне активе која предствља најпотентнији део активе сваког предузећа.

Највреднија неопипљива актива односи се на везе са потрошачима, вештине запослених, њихово знање и организациону културу усмерену на иновације, решавање проблема и опште унапређење пословања [Ибид, стр. 322]. Неопипљиви ресурси партнерства, његов интелектуални капитал и знање, као витални стратегијски ресурси и имовина за детерминисање пословних перформанси, омогућавају успешно

функционисање. Још значајније, процесом сталног обнављања знања, омогућено је стварање и додавање вредности чиме се повећао комерцијални трансфер вештина и знања у примењено искуство. Квалификованост запослених, идеје, култура и концепти знања постали су главни елементи од значаја за процес развоја, функционисање и побољшање свеукупних организационих перформанси сваког предузећа.

Нематеријална актива се може повезати са кредибилитетом менаџмента предузећа, иновативношћу, идентификованим брендом, способношћу привлачења талентованих појединаца, истраживачким лидерством и друштвеном одговорношћу као и односом према окружењу. Такође, може се нагласити да нематеријална актива полаже право на будуће користи, нема физички или финансијски израз (обвезнице или акције) и резултат је иновације (открића), организационе праксе и хуманих ресурса. Најзначајнији појавни облици нематеријалне активе су: знање и способности запослених, могућност иновирања, патенти, софтвери, присни односи са купцима, снага брэнда, уникатни организациони дизајн и пословна култура [Pasher и Ronen, 2011., стр. 218]. Нематеријална актива се може посматрати као: нематеријална актива која се не може одвојити од људских ресурса и нематеријална актива која се може одвојити од људских ресурса [Јаношевић, 2009., стр. 401]. Нематеријалну активу која се може одвојити од људских ресурса чини: интелектуални капитал (норме и правила понашања, базе података, организационе рутине, пословна култура, усклађеност у раду и сл.), структурни капитал (патенти, пословна тајна, заштитни знакови, ауторска права и права индустријске својине и сл.) и релациони капитал који је повезан са тржишним простором предузећа (репутација, брэнд, лојалност купаца, успостављени односи са купцима у дугом року, комерцијално име, канали дистрибуције, екстерна умрежавања, лиценце, и сл.). У табели 3-5 приказани су типови нематеријалне активе [Ибид, стр. 402].

Табела 3-5. Типови нематеријалне активе

| Нематеријална актива | | |
|------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Интелектуални капитал | Структурни капитал | Релациони капитал |
| Знање и вештине | Пословна култура | Брэнд |
| Обученост | Заштитни знак | Репутација |
| Талентованост | ИиР, патенти и софтвери | Односи са купцима |
| Креативност | Ауторска права | Сарадња са партнерима |
| Енгузијазам | Интерна база података | Лиценце |
| Способност учења | Менаџмент процес | Канали продаје |

Нематеријална актива која се не може одвојити од људских ресурса је људски или интелектуални капитал. Људски ресурси су „носачи“ људског капитала. Под људским капиталом се подразумевају информације и знање које има сваки појединац и које му омогућавају да буде продуктивнији у обављању својих активности. Посматрано из угла предузећа људски капитал представља кумуланту знања, вештина, инвенција, енергије и ентузијазма коју су људи спремни да уложе у посао [Pasher и Ronen, 2011., стр. 219].

Људски ресурси, као и други ресурси, су ограничени. За њих се везује нематеријална актива па их то чини јединственим. Посматрано на глобалном нивоу понуда људских ресурса расте по стопи од 6% до 7% годишње, а тражња по знатно већој стопи од 9% до 11%. Геп је још већи уколико се посматра само сегмент људских ресурса са високим потенцијалом као што су образовани појединци са добром праксом. Ова врста ресурса је вредна, али је ретка. Стога је неопходно схватити да опстанак и просперитет предузећа и стратешких партнерстава зависи од њихове способности да привуку, задрже и унапреде талентоване људске ресурсе. Последично, улагање у људске ресурсе постаје основни вид инвестирања и стварања трајне конкурентске предности [Ђуричин и Јаношевић, 2005., стр. 480].

Један од типова нематеријалне активе је и структурални капитал. Структурни капитал подразумева организационе способности, инвестиције у системе и алате, односно оперативну филозофију, који се развијају да задовоље захтеве тржишта и чији су задаци да убрзавају проток знања у предузећима и ван њега. Људски капитал је бескористан без система и канала који га могу учинити продуктивним и ако не представља извор знања и идеја. Структурни капитал се сматра најважнијим елементом интелектуалног капитала јер је власништво предузећа и служи као логистичка инфраструктура и као покретач претварања људског капитала у продуктивност. У категорију структурног капитала се може сврстати сваки патент, заштитни знак, менаџмент алат, систем информационих технологија, напор за ИиР, који се примењују или ће бити примењени да унапреде ефикасност или профитабилност предузећа. Он се може поделити на процесни капитал и иновациони капитал. Структурни капитал доводи у склад све елементе организационих процеса и активности и повезује их у циљу стварања вредности.

Партнери заједничким акцијама развијају нематеријалне вредности. Најчешће коришћен облик нематеријалне aktive у стратешким партнерствима је релациони капитал или капитал по основу односа са партнерима. Релациони капитал има огроман значај због тога што обухвата вредност релација, све односе и везе с клијентима, пословним партнерима, купцима, добављачима, сегментима тржишта - лојалност, снагу и задовољство. Ланац стварања вредности (материјалних и нематеријалних) почиње и завршава се с потрошачем, од кога свакако зависи и опстанак свих производних и услужних делатности, а чијем задовољству, захтевима и жељама треба посветити највише пажње. Тако на пример, иновативност производа, јединственост решења, марка производа, имиџ, бонус, награда, попусти, постпродајна услуга, привлаче и задржавају потрошаче, што доводи до раста конкурентске способности [Pasher и Ronen, 2011., стр. 219].

Нематеријална актива представља најбољи подстицај за стварање иновација. Знање које се акумулира у менаџменту, стручним кадровима, добављачима и другим стратешким партнерима, подстрекач је неопходних идеја за иновационе пројекте. Тако инвестиције у нематеријалну активу представљају основни индикатор виталитета партнерства и кључни индикатор његове конкурентности.

За успешну реализацију и коришћење нематеријалних вредности потребна је јасно дефинисана стратегија партнерства. Уколико се ради о иновативним подухватима подразумева се да цео процес треба да буде подржан јасно дефинисаном иновативном стратегијом. Однос између нематеријалне aktive и стратегије је интерактиван. Захваљујући стратегији нематеријална актива генерише вредност, односно стратегија омогућава ефикасно коришћење нематеријалне aktive [Nermien, 2003., стр. 325].

Посматрано са аспекта учења и раста постоје три категорије нематеријалне aktive која је неопходна за реализацију иновативне стратегије у стратешком партнерству [Ибид, стр. 327]. Прву категорију чине *стратешке компетентности*. Реч је о вештинама и знању које поседују запослени, а које су неопходне како би били способни да подрже стратегију. Другу категорију чине *стратешке технологије*. Мисли се на информационе системе, базе података, технике и методе неопходне за подршку стратегије. Ефикасан рад запослених условљен је располагањем релевантним и поузданим информацијама које се тичу потрошача, интерних процеса и финансијских последица њихових одлука. Да би дошли до ових информација неопходне су савремене информационе технологије које ће обезбедити релевантне информације са тржишта. У трећој категорији, акценат је стављен на *организациону климу* у партнерству, где се

уважавају културне промене, које ће обезбедити мотивацију и делегирање ауторитета запосленима пре процеса имплементације стратегије.

Поред вештина и знања које поседују, а у циљу остварања успеха партнерства, запослене треба мотивисати. Успешност мотивисања условљена је креирањем климе базиране на учењу и поверењу. Укључивање запослених у процес управљања интелектуалним ресурсима је велики изазов за сваку организацију, јер се на тај начин запослени охрабрују и мотивишу да трансформишу појединачно у корпоративно знање. Кроз процес размене знања, оно се шири, чиме се подстиче иновативност, креативност и поверење међу запосленима на свим нивоима.

Може се констатовати да вредност стратешког партнерства опредељује нематеријална актива. Стратешка партнерства која желе да остваре одрживу конкурентску предност морају константно улагати у нематеријалне облике вредности. Овакв приступ пословању у глобалним размерама направиће разлику између лидера и оних који то нису на тржишту.

3.3.2. Креирање и трансфер знања у стратешким партнерствима

Стицање и размена знања и иновација важан је мотив за улазак у стратешка партнерства у којима партнери једни другима, директно или индиректно, преносе разне облике знања, нову технологију или технолошке потенцијале. Мотив за стварање стратешког партнерства може бити и фузија иновација [Bernard, 1999., стр. 597]. Један од партнера може донети посебно знање о пословном процесу које је критично за стварање конкурентске предности, а које је усклађено са постојећим технолошким ресурсима других партнера. Подстицај за улазак у пословно партнерство може бити и стицање знања у пословним подручјима која нису блиска основној делатности предузећа које је ушло у партнерство [Ибид, стр. 598]. Логика пословања стратешких партнерстава је да се подржи пренос и управљање знањем између партнера. Циљ је да се споје прави партнери који ће да стварају нова и размењују постојећа знања која би довела до стварања иновација. Најбрже се учи, увећава и даље шири знање у стратешким партнерствима. Знање се сматра кључним покретачем иновација. Партнерства пружају могућност за стицање и развој знања, размену и унапређење између партнера, што доводи до њиховог раста и развоја. Неопипљива имовина је неопходна да створи нова знања, која резултирају иновацијама, а постају заједничка приликом интеракције са другим партнерима током дужег временског периода [Jenneh,

2008., стр. 291]. Стратешка партнерства могу се сматрати идеалним образцем за прикупљање и размену знања.

Термин трансфер знања се често користи у генеричком смислу и подразумева било какву размену знања између појединаца, тимова, групе или организације, намерно или ненамерно [Jeppex, 2008., стр. 123]. Приликом трансфера знања мора да постоји јасно дефинисан извор, прималац и циљ. Знање је уграђено у организациону структуру, процесе, процедуре и рутине, па га је тешко преносити и одвојити од целине [Ибид]. Способност да се преноси знање представља примарни извор конкурентске предности. Знање се, за разлику од осталих ресурса, као што су материјал, опрема, зграде, не може потрошити током процеса производње. Пренос знања не може бити уговорно регулисан. Трансфер знања је олакшан услед интензивне комуникације и социјалних интеракција партнера. Трансфер знања између осталог се може описати као комуникација између запослених из једног предузећа са запосленима из другог предузећа у стратешком партнерству у вези специфичних проблема [Inkpen, 2008., стр. 78]. Проблем може настати између запослених који нису спремни да усвоје нова знања, што отежава трансфер.

За успешан трансфер знања су важни и мотивациони фактори [Morone и Taylor, 2010., стр. 321]. Запослене треба подстаћи да сарађују, комуницирају и размењују знања. Услед оправдане бојазности партнера да ће пренос информација и знања ојачати позицију и конкурентску предност једног од партнера, неопходно је стварати климу обостраног поверења. Такође, током времена партнери треба да стекну поверење услед сталних интеракција што јача партнерске односе и олакшава трансфер знања. Поверење између партнера је кључно за трансфер знања. Стварањем поверења партнери деле своје знање једни са другима [Ибид, стр. 334]. Трансфер знања је од пресудног дугорочног значаја за успех стратешких партнерстава и биће од још веће важности у будућности.

Стратешка партнерства обично користе стратегију освајања знања уз помоћ које креирају нова подручја знања. Освајање нових знања утиче на подизање оперативне, организационе и иновативне ефикасности. Партнерства која користе различите врсте знања на бази кога спроводе иновативне активности промовишу тзв. иновативно понашање [Lasserre, 2003., стр. 120]. У модерним друштвима, знање се сматра кључним ресурсом у промовисању иновација и економског развоја. Размена знања је сложен процес. Она подразумева лични контакт, искуство и директну интеракцију да

би се знање делило. Проблеми и потешкоће у процесу преноса знања између стратешких партнера долазе услед [Ибид, стр. 123]:

1. разлика у пословним процесима, које могу да резултују у потешкоћама у координацији;
2. разлика у терминима (појмовима), када може доћи до погрешног тумачења у комуникацији и приликом размене знања;
3. различитих организационих култура;
4. недостатка централизованог знања у свакој појединачној организацији из којих запослени долазе.

Крајњи циљ партнерства је да се побољшају перформансе и допринесе раст иновација на нивоу целог партнерства. Примарни задатак партнерства на путу стимулације иновација је да се обезбеди транспарентност процеса иновирања [Јакшић, 2004., стр. 156]. То се постиже средствима интерперсоналне комуникације усмерених како на стварање информација (знања) тако и на њихово даље ширење. Подједнако важан задатак је да се обезбеди кредибилитет иновативних процеса [Стефановић, 2010., стр. 253]. То се постиже укључивањем свих партнера у заједнички избор и одређивање приоритета за пројекте иновативности. Трансфер знања се може остварити кроз различите механизме као што су: премештање запослених, тренинг, комуникација и персонални односи, посматрањем и усвајањем добрих пракси, трансфером производа и услуга, прибављањем патената, путем научно - стручних публикација, презентацијама, као и интеракцијама са добављачима и купцима. Без обзира на методе које су коришћене за трансфер знања оно се мора адаптирати и модификовати ради успешне примене [Ибид, стр. 254]. 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. У сврху стицања знања и компетенција које иначе не поседују, партнери су спремни да посвете своја знања и компетенције како би остварили корист.

Ефекат преливања знања и ефекат конкуренције представљају „две стране истог новчића“ зато што једно исто предузеће може бити истовремено и извор преливања знања, али и извор конкуренције за друго предузеће у оквиру исте индустрије. Ефекат „преливања“ (*енгл. spillover*) може се дефинисати као позитиван утицај које присуство једне групе предузећа има на другу групу, што повећава шансе за опстанак и развој

друге групе предузећа. Преливање ће обезбедити постепено ширење нових знања и вештина кроз партнерство. Ефекти конкуренције, с друге стране, представљају негативне утицаје које присуство једне групе предузећа има на опстанак и развој друге групе предузећа. Уколико не постоји јака конкуренција у грани преовладаће ефекат преливања (тј. трансфера) знања и других ресурса. У супротном случају преовладаће ефекат конкуренције [Ибид, стр. 252].

Спровођење процеса преливања знања између предузећа у партнерству, посебно оних из различитих земаља, зависи од утицаја одређених фактора [Gachino, 2010., стр. 193 - 210]:

1. *Апсорционих капацитета.* Колико ће знање бити усвојено и касније искоришћено зависи од способности и труда примаоца да искористи ново знање. Наиме, запослени морају бити технолошки обучени да би успели да направе базу нових знања.
2. *Интезитета интеракција.* Интеракције партнера се сматрају важним средством за размену знања, информација и технологија. Такође, интеракција партнера са другим стејкхолдерима стимулисаће процес преливања и акумулације знања.
3. *Структура за системску инфраструктурну и институционалну подршку.* Системски приступ се односи на стварање знања кроз процес учења, његово коришћење за развој технолошке иновације и дељење кроз интеракције између чланова партнерства. Системске интеракције потичу од веза креираних у облику подуговарачких односа или веза типа добављач - купац које стимулишу учење и иновације. Повезаност за различитим институцијама олакшава процес преливања знања и процес технолошког иновирања. Те институције могу узети облик центара продуктивности, тела за трансфер технологије, тренинг програма и савета за промоцију инвестиција, као и финансијских институција, које све играју активну улогу у спровођењу иновација базираних на знању које се јављају током процеса преливања.
4. *Перформанси предузећа у стратешком партнерству.* Стратешка партнерства са високим перформансама нуде више простора за учење, стицање неопипљивог и искуственог знања као и за спровођење процеса технолошког иновирања, што све повећава апсорционе капацитета партнера.
5. *Карактеристике везане за облик уласка страних директних инвестиција.* Ефекат преливања може зависити и од фактора који се везују за улазак СДИ, као што је изабрани модел уласка стратешког партнера, на пример. Од степена

стратешке аутономије филијале у иностранству од матичног предузећа зависиће и утицај који ће она имати на партнера у земљи домаћину, укључујући и трансфер знања и технологија.

6. *Величине предузећа у партнерству.* Дуго се води полемика о утицају величине предузећа на конкурентност и, у савременим условима, појаву ефекта преливања међу чланицама партнерства. Наиме, с обзиром да припадају различитим индустријама, немају сва предузећа исти ниво обима производње/активности на коме постижу минималну ефикасност, што утиче на њихову конкурентност. Но, треба нагласити да захваљујући информационој технологији данас и мала предузећа постижу ефикасно пословање управо захваљујући декомпоновању и дисперзији производње између партнера.
7. *Старости компанија у партнерству.* Сматра се да стратешка партнерства састављена од старијих предузећа имају веће базе знања јер је иза њих временски дужи период ИиР, поседују велико искуство, различите врсте процеса учења током времена и слично, што повећава могућности за преливање знања.
8. *Стратегије предузећа у партнерству.* Чланице партнерства могу имати јасну стратегију која се тиче проширења базе знања кроз спровођење ИиР, развој и обуку људских ресурса и развој иновативних способности на бази постојећих знања и акумулираних капацитета, што ће водити преливању знања између партнера.

У циљу лакшег трансфера знања између партнера као и начина изражавања знања развиле су се стратегије за пренос знања. У пракси ове стратегије се комбинују приликом коришћења. То су стратегија социјализације, стратегија екстернализације, стратегија комбинације и стратегија интернализације [Весета, 2009., стр. 268].

1. *Стратегија социјализације.* Социјализација подразумева преношење имплицитног знања са једног субјекта на други у циљу спровођења рутинских операција запослених. У пракси овај вид преношења знања односи се на имитирање поступака рада, радних процеса и понашања у извршавању задатака. Трансфер од имплицитног ка имплицитном знању подразумева да предузеће које усваја знање буде у физичком контакту са предузећем које је емитовалац имплицитног знања. Постоји могућност да се овакво знање трансферише телекомуникационим путем, али у том случају остају проблеми евентуалних неспоразума и штете настале по основу неразумевања.

2. *Стратегија екстернализације.* Екстернализација представља поступак преласка имплицитног у експлицитно знање. Реч је о кодификација имплицитног знања на неки трајни медиј који има стандардизован физички облик. Применом ове стратегије стечена знања партнера се штите од губитка кумулираног имплицитног знања ранијег периода и чувају од заборавља. Тиме се скраћује време потребно да се пракса из прошлости понови у будућности и смањују се трошкови потребни да се поново постигне потребни ниво експлицитног знања потребног за извршавање одређене операције или задатка.
3. *Стратегија комбинације.* Стратегија комбинације се односи на прелазак експлицитног знања у експлицитно знање. Реч је о надоградњи постојећег експлицитног знања. Знање записано на одређеном медијуму може бити предмет интересовања и у комбинацији са новом идејом резултира у стварању новог знања које даље може бити предмет нове надоградње или трансфера у имплицитно знање.
4. *Стратегија интернализације.* Интернализација обухвата прелазак експлицитног у имплицитно знање. Ради се о примени знања у практичне сврхе. Теоријски разрађене поставке проблема се верификују практичном провером.

3.4. Спровођење процеса истраживања и развоја у стратешким партнерствима

Један од мотива уласка у стратешка партнерства је и спровођење истраживачко - развојних активности. Циљ партнера је да кроз стварање новог знања или применом постојећег знања дођу до иновативних решења. 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. Такође, неопходно је предвидети како ће се инвестиција у ИиР одразити на конкурентност алијансе. Одржавање конкурентске предности представља услов опстанка стратешког партнерства. Услед тога и свака грешка у спровођењу процеса ИиР, може да има далекосежне последице по опстанак стратешког партнерства.

Сарадња на пројектима ИиР је посебно значајна између предузећа која свој производни програм базирају на савременим технологијама чији је животни циклус

кратак. Реч је о предузећима која се баве биотехнологијом, генетским инжењерингом, нанотехнологијама, производњом лекова и слично. Карактеристично за ова предузећа је да константно упражњавају активности ИиР, јер истраживачко - развојни пројекти застаревају. Пошто је спровођење овог процеса скупо, ова предузећа свој опстанак виде у различитим видовима стратешких партнерстава. Тако уједињена размењују знање, ресурсе, долазе лакше до технологија које партнери користе и смањују ризик истраживачко - развојних подухвата. Главни разлози ступања у стратешка партнерства у циљу спровођења ИиР су [Clark и Tracey, 2004., стр. 231]:

1. могућност да се научи више о новим технологијама (технолошко учење);
2. могућност да се утврди стандард за нову технологију;
3. могућност да се оствари побољшање окружења (побољшања постојећих технологија везана за здравље, безбедност и друге аспекте окружења);
4. могућност да се дели комплементарно знање и да се помогне у заштити технологије, која може да „процури“, па је могу присвојити предузећа која нису учествовала и истраживачком напору;
5. могућност у виду спречавања опасности (као што је страна конкуренција);
6. могућност да се развију стандарди производа;
7. могућност за побољшање трансфера технологије међу члановима;
8. могућност избегавања дуплирања напора на ИиР;
9. могућност за удруживање физичке опреме;
10. могућност да партнери продају своје истраживање у виду лиценце;
11. могућност да се остваре економије обима;
12. могућност дисперзије трошкова и ризика ИиР;
13. могућност да се стекну сасвим нове технологије и сл.

Насупрот наведених предности постоји недостатак неесклузивног располагања заједничким резултатима у створеној технологији. Потенцијал монополизације дотичне технолошке иновације припада - под претпоставком истог тржишног понашања - подједнако свим партнерима. У којој ће мери овај потенцијални недостатак стварно доћи до изражаја, зависи од одредби уговора о удруживању напора на ИиР на које свако утиче, и типа партнера у кооперацији. Као највећи недостатак може се навести губитак могућности искључивог власништва над резултатима ИиР. Такође, као недостатак може се навести и губитак контроле и губитак флексибилности, бирократија, спорост реаговања, културне баријере, проблеми правичне расподеле

результата ИиР, проблеми управљања, проблеми приликом избора пројекта, опортунитени трошкови, висок ризик неуспеха, значајни трошкови амортизације и сл. [Ибид, стр. 241].

Највеће светске компаније сваке године повећавају износ улагања у ИиР. У 2011. години улагање у ИиР двадесет највећих светских компанија износило је 128 милијарди долара. Лидери у овој активности су „Тојота“ са 8 милијарди долара годишње, затим стратешко партнерство „Ценерал Моторса“ и „Физера“ са 7 милијарди долара годишње и „Нокија“ са 6 милијарди долара годишње. Такође, у земљама ЕУ издвајања за науку и ИиР у 2012. години у просеку су износила 1,9% БДП (само 35,4% издвајања за науку је директно из буџета, 54% из привреде, а 10,6% из других националних и међународних извора). У поређењу са развијеним земљама света, Србија значајно заостаје јер се издвајања за науку у Кини креће од 1,3% БДП-а, до чак 3,3% у Јапану. Наша земља заостаје и у односу на земље у окружењу које све, осим Албаније, издвајају преко 0,5% БДП-а, а Словенија, Чешка и Хрватска већ издвајају преко 1% БДП-а [Републички завод за статистику, 2013а].

Процена је да укупна улагања у науку у Републици Србији у 2013. години износе 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 [Сабо, 2013]. У 2012. години у Србији је издвојено 0,35% буџета за улагање у ИиР, док је у ЕУ тај проценат износио 1,85. Према овим подацима види се да Србија озбиљно заостаје за ЕУ када се говори о интензитету улагања у ИиР, што је претпоставка укупног технолошког и економског прогреса једне земље. Овим резултатима Република Србија налази се скоро на последњем месту у Европи [Републички завод за статистику, 2013а]. У циљу минимизирања трошкова ИиР, напред наведене, велике компаније склапају партнерства са компанијама које су из слабо развијених земаља, које поседују интелектуални капитал, али немају финансијских средстава. Наиме, да би овај процес био успешан неопходни су креативни појединци са специфичним знањима, спремни да пруже и усвоје нова знања.

Сам поступак спровођења ИиР у партнерству подразумева јасно дефинисање важних питања између партнера [Ohley и Sampson, 2004., стр. 725]:

1. *Одређивање обима ИиР.* На самом старту треба одредити колико који партнер учествује у ИиР.

2. *Расподела одговорности.* Прави људу морају бити распоређени на права места. Треба им јасно одредити задатке за чију реализацију сноси одговорност.
3. *Утврдити механизме контроле.* С обзиром да се ради о скупој и ризичној активности неопходно је одредити оптималан број запослених који ће да надзиру процес спровођења ИиР.
4. *Уговорне обавезе.* На самом старту потребно је уговором регулисати спорне ситуације које могу настати уколико дође до распада партнерства (право коришћења патената, коришћење знања, изношење у јавност важних информација и сл.).
5. *Расподела користи од ИиР.* Приликом склапања партнерства, партнери треба да дефинишу да ли се партнерство склапа само док траје спровођење ИиР (партнерство краткорочног карактера), или је дугорочног карактера (наставља се и након пројекта ИиР). Уколико се ради о краткорочној варијанти неопходно је утврдити расподелу профита који је остварен од пројекта сагласно уложеним активностима партнера.

Највише савеза склопљених у циљу спровођења истраживачко - развојних активности је у индустрији персоналних рачунара. Наиме, различите компаније међусобно повезане сарађују на производњи одређених делова. Једне производе микропроцесоре, друге чипове, треће мониторе и сл. Склапањем свих делова различитих произвођача добијају се различите врсте рачунара. Такође, „Тојота“ је формирала стратешко партнерство са многим својим добављачима аутомобилских делова и компоненти, у циљу побољшања квалитета и поузданости својих производа и остварења нижих трошкова. „Гентич“ (Genentech) је лидер у биотехнологији и хуманој генетици који има склопљено партнерство са око 30 предузећа у циљу повећавања свог приступа новим производима и технологијама, али и јачању истраживачко – развојних напора кроз сарадњу [Ђорђевић, 2009., стр. 140-141].

Из свега напред наведеног, може се констатовати да је процес ИиР комплексан, скопчан са тржишним и финансијским ризиком. Приликом спровођења ове активности постоји могућност злоупотребе од стране партнера, па је неопходно пре отпочињања било какве активности јасно дефинисати правила, која оба партнера морају поштовати.

3.4.1. Димензије истраживања и развоја

Улагање у ИиР представља кључни и водећи индикатор напретка у науци и технологији. Овај напредак резултира технолошким променама (нови производи и процеси), које доводе до побољшања економског раста и животног стандарда. У економији заснованој на знању, ИиР је саставни део пословања. Дакле, ИиР представља важан фактор конкурентности предузећа, с обзиром да иновације представљају основну претпоставку за развој конкурентности, а резултат су ИиР.

ИиР има непосредан задатак да генерише технолошке иновације, што представља срж технолошког напретка. Постоји директна повезаност између истраживачко - развојних потенцијала и оствареног нивоа технолошког развоја и напретка. Истраживачко - развојни потенцијал се мери различитим индикаторима (улазним и излазним): трошковима који су настали улагањем у ИиР, расположивим материјалним, финансијским и људским ресурсима посвећеним истраживачко - развојним активностима, приходом који се остварује на основу истраживачко - развојних активности, пријављеним и одобреним патентима и сл. Једна група могућих показатеља представљена је у табели 3-6 [Boutellier, et al., 2008., стр. 209].

Табела 3-6. Показатељи ИиР

| Истраживање и развој |
|---|
| <i>Економско - финансијски показатељи</i> |
| Трошкови ИиР |
| Ефикасност ИиР |
| Укупна вредност продаје технолошких иновација |
| Трансфер сопствених технологија између партнера |
| <i>Технолошки показатељи</i> |
| Технолошке перформансе иновација |
| Правни облици (заштита) |
| Патенти (број пријављени/објављени) |
| Порекло технологије (процент сопствене технологије у укупној технологији) |
| <i>Организациони показатељи</i> |
| Степен иновативности предузећа |
| Брзина и степен ширења технолошких иновација |
| Број и врсте уговора за реализовани трансфер технологије |
| Степен интегрисаности ИиР |

Из табеле са јасно види да три групе показатеља одређују ИиР. Прву групу чине економско - финансијски показатељи који се односе на трошкове, ефикасност, вредност продаје иновација и трансфер технологија између партнера. Ово је заправо и прва фаза од које се почиње приликом спровођења ИиР. Затим следи друга фаза која се везује за резултат ИиР. У овој фази се посматрају технолошке перформансе иновација, правни облици (заштита), патенти (број пријављени/објављени), порекло технологије (процент сопствене технологије у укупној технологији). Трећа фаза је показатељ утицаја резултата ИиР на конкурентност предузећа. Посматра се степен иновативности предузећа, брзина и степен ширења технолошких иновација, број и врсте уговора за реализовани трансфер технологије и степен интегрисаности ИиР.

Постоје три основне димензије ИиР. Прва димензија односи се на извор финансирања ИиР. Друга димензија односи се на спровођење ИиР. Трећа димензија односи се на врсту ИиР [Link и Siegel, 2007., стр. 36].

Спровођење процеса ИиР захтева од партнера договор око финансирања. Финансирање претходи инвесирању. Партнери морају прецизно одредити ко колико улаже у процес ИиР и колико добија од процеса. Активности ИиР су изузетно скупе, па је ова димензија и најбитнија и затева највише времена и посвећености да би цео процес био успешан. Постоји више могућности финансирања. Може бити спроведено из сопствених извора, где ће један партнер бити кључни финансијер, док ће други подршку пружити у виду интелектуалног капитала. Постоји могућност да оба партнера једнако учествују у процесу финансирања. Наиме, ствар је договора и ситуације у којој се партнери налазе.

У процес спровођења истраживачко - развојног пројекта препоручљиво је да буду укључена оба партнера из алијансе. Наиме, поред тога што су у потпуности упућени у процес спровођења, партнери радом на заједничком процесу граде поверење, сарађују, уче једни од других и размењују знања [Morone и Taylor, 2010., стр. 168]. Битно је да спровођења ИиР обављају најстручнији појединци са специфичним знањима.

Партнерства се могу одлучити за један од облика ИиР, сагласно ситуацији у којој се налазе. С обзиром да се основна истраживања везују за науку и појединце који се њима баве, стратешка партнерства преферирају примењена и развојна истраживања.

3.4.2. Облици и резултати истраживања и развоја

Предузећа могу бирати између интерног, екстерног и комбинованог раста. Предузећа која располажу са снажним сектором за ИиР користе интерни раст. Системско ИиР се може упражњавати у различитим облицима. Могућа је подела на: сопствено истраживање и коришћење туђег истраживања [Boutellier, et al., 2008., стр. 209]. Сопствено истраживање може бити спроведено као затворена и отворена форма истраживања. Коришћење туђег истраживања може бити кроз узимање лиценци од произвођача истог производа или корисника истог поступка, кроз размену искуства са конкурентима, испоручиоцима и купцима (споразум о истраживању), кроз давање налога за ИиР истраживачким институтима и заједницама (истраживање на бази уговора) и кроз куповине, тј. набавке најновије опреме и примене нових материјала, где се истовремено стичу резултати истраживања испоручилаца [Ибид, стр. 211].

Спровођење ИиР у стратешким партнерствима подразумева усклађивање циљева и задатака између партнера која учествују на једном пројекту. На пример, приликом спровођења ИиР у „Ербасу“ (Airbus) морале су да постоје сагласности у вези са типовима авиона који ће се развијати. Такође, као резултат ИиР настао је нов производ и нов начин рада. Тако је заједничким напорима истраживача ове компаније уз сагласност топ менаџмента утврђен концепт авиона за 2050. годину. Европски произвођач авиона „Ербас“ је представио концепт авиона за 2050. годину који ће трансформисати данашњи досадан лет у узбудљиво путовање уз разгледање и панораму. Авион неће имати вертикално централно кормило као данашњи авиони. Дизајн крила новог модела више подсећа на савремени борбени авион него на комерцијалне летелице. Концепт кабине има интегрисане „неуронске мреже“, стварајући интелигентни „интерфејс“ између путника и авиона. Она може да идентификује и реагује на потребе путника и омогућава карактеристике као што су седишта која мењају и прилагођавају облик према људском положају [Lux Life, 2013]. На бази усвојеног новог концепта авиона су се издвојили парцијални задаци који ће се временски усклађивати једни са другима. Топ менаџмент „Ербаса“ сматра да ће за реализацију овог пројекта морати да склопи сарадњу са екстерним стручњацима (институтима, факултетима, и сл.), што ће све да доведе до нових начина истраживачког и организационог рада.

Може се закључити да се, *затворена форма кооперације* склапа на дуги рок између партнера у алијанси. Уколико се партнери одлуче да укључе и екстерне

учеснике попут научних института, онда овакав облик ИиР добија изглед *отворене форме кооперације*, што потврђује пример са „Ербасом“. Подстицаји за иницирање кооперације могу настати услед недовољних сопствених капацитета партнера у кооперацији, повезаних са могућношћу бржег и јефтинијег заједничког рада на решавању проблема. Кооперација има смисла и када се партнери технички допуњују. Нужност допуне знања постоји на пример, када се партнери усмере на гранична подручја у њиховим сопственим подручјима делатности [Hunger и Wheelen, 2011., стр. 306].

Уговорно регулисање ИиР између предузећа подразумева да давалац налога може укључити више предузећа преко партнерства. Тако настаје мешовита форма уговорног и заједничког истраживања. Ако налог за истраживање даје само једно предузеће, онда отпада могућност смањења сопствених издатака, који су код кооперативног или чисто заједничког истраживања, под претпоставком сопственог интереса за коришћење резултата, наведени као један од критерија за одлуку. До резултата од ИиР може се доћи још и *куповином технологије* што значи преузимање већ постојећих техничких решења проблема од других предузећа или истраживачких института; *куповином предузећа* која раде у дотичној области технологије којом се покушава не само да ухвати корак са новом технологијом, већ и да се стекне искуство и у другим тржишно специфичним димензијама конкуренције и *куповином лиценце* чиме предузећа долазе до туђих проналазака и патената [Gonzalez и Herrera, 2010., стр. 339].

Основни резултат истраживачке активности је нов производ. У циљу заштите иновативног решења постоји могућност његовог патентирања. Патент је искључиво право које држава додељује за изум који је нов, има инвентивни ниво и индустријски је примењив [Bask, et al., 2007., стр. 4]. Он је моћно пословно средство које омогућава предузећима да стекну искључиво право на нови производ или поступак, да заузму снажан тржишни положај и да лиценцирањем остваре додатне приходе. Сложени производи (као што су, на пример, фотоапарат, мобилни телефон или аутомобил) могу обједињавати у себи више изума, заштићених већим бројем патената, који могу бити власништво различитих носилаца патената. Патент признаје државна установа за патенте једне земље или регионална установа за патенте групе земаља.

Патенти се сматрају индикатором аутпута (резултата) ИиР. Они, као показатељи, дају информације о излазима ИиР. Доступне статистике о патентима

омогућавају да се измери инвентивност алијансе или појединачних предузећа - проналазача, под претпоставком да су патенти одраз инвентивних напора и да више патената значи више проналазака. Они се, такође, користе за сагледавање одређених аспеката динамике иновационог процеса (нпр., сарадња у истраживању, дифузија технологије различитих привредних грана, или земаља, и сл.), као и за праћење самог патентног система [Којић, et al., 2010., 64-66]. Патенти се такође могу сматрати међукоракном између истраживања и развоја и иновација. Може се констатовати да је ИиР инпут иновативних напора алијансе у циљу општег технолошког и привредног раста, а патенти су више него прихватљив показатељ иновативне производње, односно продуктивности истраживачко-развојне активности.

Поред патента, као најпознатијег облика интелектуалног власништва, постоје и друга права интелектуалног власништва која су погодна за заштиту различитих својстава иновативног производа, као што су [Back, et al., 2007., стр. 3-7]:

1. корисни модели познати као патенти краћег трајања, мали патенти или патенти за иновације. У многим земљама корисним моделом се штите поједине врсте побољшања изума или мала усавршавања већ постојећих производа;
2. пословне тајне које представљају поверљиве пословне информације и могу уживати заштиту као пословне тајне све док нису опште познате и другима који се занимају за ту врсту информација. Оне имају комерцијалну вредност јер су тајне, и власник је предузео све одговарајуће мере да их сачува тајним (нпр., ограничавање приступа таквој информацији на основи доступности „само онима који морају знати“, те закључивање уговора о необјављивању тајне и сл.);
3. индустријски дизајн је искључиво право на декоративне или естетске особине производа и стиче се заштитом индустријског дизајна, који се у неким земљама зове патент за дизајн;
4. заштита жигом пружа искључиво право на знакове разликовања који се користе за разликовање производа једног предузећа од производа другог предузећа.

Интелектуална својина као сегмент интелектуалних ресурса партнерства има утицај на тржишну снагу и конкурентску позицију. Она је у функцији заштите иновација, обезбеђења основа за даљи дизајн (развој), избегавања судских спорова, остваривања заједничких улагања и стратегијских алијанси.

Још један од резултата ИиР јесте нов технолошки процес. Технолошки напредак се најчешће тумачи као процес који доводи до стварања нових или побољшања

постојећих производа, стварања нових или побољшања старих производних поступака, као и стварање нових или побољшавање постојећих средстава за производњу [Леви - Јакшић, 2006., стр. 168]. ИиР има непосредан задатак да генерише технолошке иновације, што се налази у сржи технолошког напретка. Постоји директна повезаност између истраживачко - развојних потенцијала и оствареног технолошког нивоа и напретка. Такође, постоје различити показатељи истраживачко - развојних потенцијала [Ибид, стр. 172]. Обично су то трошкови који су настали улагањем у истраживачко-развојну делатност, расположиви материјални, финансијски и људски ресурси посвећени истраживачко - развојним активностима, приходи који се остварују на основу истраживачко - развојне активности, пријављени и одобрени патенти и сл. На бази ових показатеља долази се до поузданих информација у вези са развојем и резултатима истраживачко-развојне активности.

Као пример нових технолошких процеса насталих сарадњом више предузећа на истраживачко-развојним пројектима може се навести компанија „Лафарџ“ (Lafarge). Ова компанија је најпре 2004. године основала мрежу предузећа под називом „Наносем“ (Nanosem). Ова мрежа данас има у чланству око 30 индустријских и академских партнера. „Лафарџ“ блиско сарађује са водећим светским истраживачким институтима, школама и универзитетима, да би омогућио напредак у ИиР грађевинских материјала. Група је тако у могућности да размени своја искуства и знања, а такође и да научи нешто ново од стручњака из ове области. Један од њихових нових производа „Дуктал“ (Ductal) резултат је истраживачко - развојних напора више предузећу мрежи. Ради се о потпуно новој генерацији високовредног бетона ојачаног влакнима. Овај бетон представља иновативно решење са изузетним карактеристикама на пољу чврстоћа, трајности бетона, отпорности на абразију и на утицај средине. Употребом „Дуктал“ бетона, архитекте могу да дизајнирају захтевне геометријске облике који не би могли да се изведу класичним бетонима. Захваљујући оптималном саставу агрегата и мреже за ојачања, добијене су форме велике чврстоће и то без коришћења класичне арматурне мреже, чиме је добијена готово неограничена слобода пројектовања. „Дуктал“ је бетон са значајно већом чврстоћом и запреминском масом у односу на класичан бетон [Lafarge, 2013]. Може се констатовати да је овај производ резултат савремених технолошких процеса насталих на бази сложених истраживачко - развојних активности.

3.5. Стратешко предузетништво

Појам предузетништво има више значења. Може се посматрати као приватан бизнис, ангажовање капитала за покретање бизниса, прикупљање и ангажовање средстава у профитабилне пројекте или, пак, као занимање које је тржишно оријентисано. Оно представља колико начин размишљања и живота толико и специфичну професију. Сам назив у српском језику долази од глагола „предузети” што упућује на акцију. Назив предузетништво потиче из француског језика, и упућује на доношење одлука и може се буквално превести као „онај који бира између нечега.”

Први пут је термин „предузетник” (*енгл. entrepreneur*) употребио француски економиста Кентилон (Cantillon) 1755. године, да би следећи пут о њему писао Сеј (Say) тек 1803. године [Link и Siegel, 2007., стр. 3]. Оцем предузетништва сматра се аустријски економиста Шумпетер. У његовој интерпретацији капитализма предузетник има централно место. Он је актер економских промена и развоја. Он примењује нове комбинације фактора производње [Schumpeter, 1982., стр. 67]. Док многе данашње расправе предузетништво третирају као нешто мистериозно, таленат, инспирацију или „блесак генијалности”, има и оних који, попут Дракера, предузетништво представљају као „задатке, који се могу на организован начин извршити” [Drucker, 1991., стр. 56].

Предузетништво је један од најважнијих носилаца економског развоја, како на локалном, тако и на националном нивоу. Развојем динамичног сектора малих и средњих предузећа отварају се нова радна места и повећава продуктивност укупне привреде, чиме се стварају услови убрзаног економског раста. Посебну улогу у ефикасном функционисању предузетничког сектора заузимају иновације, чији развој и адекватна примена доводе до повећавања продуктивности и конкурентности предузећа и привреде.

Предузетништво је назив за активности које се састоје у извођењу иновација [Link и Siegel, 2007., стр. 8]. Предузетник не мора да буде иноватор, али доноси одлуку о алокацији ресурса да би искористио иновацију. Предузетништво се може дефинисати као процес стварања нових услуга и производа. Иновација представља средство за коришћење пословне могућности коју други не виде или нису спремни да искористе. Заснива се на почетној замисли која се временом дограђује или из основе мења, зависно од сопствених могућности или промене у околини. Замисао се не завршава на идеји која блесне, већ је након фазе конципирања идеје неопходно припремити

спровођење идеје. Заправо, потребно је обезбедити средства, људе, локацију, опрему, објекте, сировине, енергију, технологију, дозволе за рад и пласман. Сваки од наведених елемената неког подухвата отвара простор за испољавање иновативности у обезбеђењу истих под најповољнијим условима.

Према Дракером мишљењу [Drucker, 1991., стр. 56], иновације су специфичан инструмент предузетништва. Предузетници доносе иновације. Иновација представља специфично оруђе предузетника, средство помоћу кога користи промену као могућност за извршавање различитих производних или услужних активности. Иновација зато треба да буде једноставна да би била ефективна. Ефективне иновације обично почињу као мале и усмерене су на једну сврху. Да ли ће остати мала или ће постати велика, тешко је предвидети. Да би процес иновативне активности био успешан потребан је таленат, ингениозност и посебне врсте знања. Предузетници морају стално да истражују изворе иновација, промене и њихове симптоме који означавају могућности за остваривање успешних иновација. Они виде промене као правило и као нешто здраво [Vomol, 2006., стр. 89].

Колико је предузетништво важно сведоче стратешка партнерства. Наиме, она морају да подстичу предузетништво да би пребродила тешкоће са којима се суочавају партнери док уче како да раде заједно. Велики системи, су током времена развили моделе предузетничког понашања и стварања предузетничке климе, који су им омогућили да буду конкурентни. Са друге стране, најмања предузећа (микро и мала предузећа) су уједно и најмање иновативна, због чињенице да послују у условима ресурсног сиромаштва - општи недостатак људских ресурса, финансијских средстава, опреме и највише знања [Link и Siegel, 2007., стр. 7]. Величина сама по себи није препрека за предузетништво. Конвенционална пословна логика греша само у једној чињеници, а то је да су предузетничко понашање и иновације нешто што је спонтано, природно и апсолутно креативно. Суштина је у томе да предузетништво у савременим условима пословања није „урођена карактеристика“ нити резултат „природних креативних процеса“, стога га је потребно развијати. Дракер сматра да свако предузеће мора да буде у стању да истовремено ради три битне ствари - да унапређује, да проширује и да иновира [Hitt, et al., 2004., стр. 383].

Уместо пословног лидера са предузетничком визијом, у стратешким партнерствима доминирају менаџери који раде у тимовима. Предузетништво које се развија у стратешким партнерствима претпоставља поверење, труд и напор.

Партнерства морају свесно и организовано да примењују предузетнички концепт и да се предузетнички понашају, као и да свесно крећу у процес иновирања. Да би партнерство било способно да системски предузима иновације оно мора да створи одговарајућу организациону структуру која запосленима дозвољава да се предузетнички понашају. Наиме, неопходно је успоставити такав систем веза и односа који ће омогућити фокусирање на предузетничко понашање.

Стратешко предузетништво је термин који се користи као интеграција подузетничких акција, тражења пословних прилика и стратешких акција проналажења и развоја конкурентских предности. Обухвата скуп подузетничких акција које се предузимају из стратешке перспективе. Стратешко предузетништво може бити, такође, дефинисано као стварање иновативне економске организације (или мреже организација) ради стицања профита. Спроводи предузетничке активности користећи стратешку перспективу. Циљ је да се стално проналазе нове могућности и брзо развија иновација. Стратешко предузетништво се базира на сарадничком односу између два или више предузећа [Hitt, et al., 2004., стр. 387].

Један од кључних начина деловања, опстанка и раста подузетника, данас, је улазак у различите облике стратешких партнерстава. Савремени предузетници су често превише заокупљени текућим проблемима пословања, па занемарују стратешки аспект подузетништва. С друге стране, велике, етаблиране компаније на тржишту концентрисане су на одржање своје конкурентске предности, па имају много мању могућност да примете и искористе неку тржишну прилику. Концепт стратешког предузетништва зато налаже нужност повезивања предузетничких и стратешких активности ради остварења дугорочне и одрживе успешности партнерства. Због тога, концепт стратешког предузетништва има врло широк опсег примене у свим облицима предузетништва: почев од индивидуалног предузетништва у малим и средњим предузећима, корпоративног или тзв. „интрапредузетништва” у великим компанијама, до тзв. „социјалног предузетништва” тј. предузетништва у јавном сектору [Милисављевић, et al., 1993., стр. 89].

Примарни задатак стратешког предузетништва је остварити одрживу конкурентност. Стратешким предузетницима стоји на располагању неограничен број начина за стварање конкурентске предности. Спутава их практично само њихова способност визије и имагинације. Стратешко предузетништво, као нов концепт, нуди много више од свакодневног предузетничког деловања и текућег управљања

предузетничким организацијама. Стратешки предузетник је модеран тип подузетника 21. века. Стратешки предузетници поседују способност стварања предузетничког тима унутар предузећа [Колаковић, 2007., стр. 184].

У концепту стратешког предузетништва, чврста веза између предузетништва и стратешког менаџмента видљива је и логична. Евидентна је међусобна повезаност предузетништва и менаџмента кроз призму стратегије. Јасно је да предузетници морају поседовати и одређене менаџерске вештине и знања о управљању предузећима. Но, и модерни менаџери морају имати предузетничке особине као што су: способност проналажења и стварања нових пословних прилика, иновативни дух, спремност на преузимање ризика и сл. Стога су улоге и задаци савремених предузетника и менаџера врло повезане и испреплетене. И једнима и другима ће у решавању тих задатака много помоћи примена концепта стратешког предузетништва.

Модел стратешког предузетништва обухвата традиционално предузетништво, индивидуално предузетништво, корпоративно предузетништво, традиционални менаџмент и социјално предузетништво [Hitt, et al., 2004., стр. 398]. Задатак *традиционалног предузетништва* је стварање нове вредности и остварења профита за предузетника. *Индивидуално предузетништво*, тј. предузетнички менаџмент бави се управљањем малим и средњим предузећима. *Корпоративно* или интрапредузетништво користи системски приступ иновирања и технолошког напретка и везује се за велике компаније. Социјална улога стратешког предузетништва базира се на ставу да јавна предузећа и друштвене организације, такође треба да буду предузетничке, јер то доприноси способности таквих организација за боље пружање услуга грађанима. Због тога се последњих година појављује нови приступ предузетништву, а то је концепт социјалног предузетништва. *Социјално предузетништво* обухвата предузетничке напоре и активности у креирању и производњи услуга намењених јавној и колективној употреби. Према Хиту (Hitt) стратешко предузетништво подразумева шест основних домена [Hitt, 2002., стр. 245]: 1. проналажење ресурса, 2. иновације, 3. стратешко повезивање и умрежавање, 4. стратешко вођење, 5. међународно предузетништво.

1. Највећу промену у савременом предузетништву доказује чињеница да критични ресурс пословања више нису ни физички нити финансијски капитал, већ је то постао интелектуални капитал. На основи интелектуалног капитала предузећа данас граде свој пословни успех, а што је изузетно значајно за мала предузећа, сиромашна класичним облицима капитала.

2. Данашње пословање карактерише скраћивање животног циклуса производа и све брже појављивање производа. Управо због тога перманентно праћење иновација, развој и имплементирање нових технологија данас постаје кључни чинилац конкурентности предузећа. Због тога је потребан стратешки приступ процесу иновирања. На располагању су две опције иновирања: 1. развој сопствених иновација и технолошких решења и на бази њих стицање конкурентске предности и 2. развој технолошког знања за подршку инкорпорираној технологији [Ireland, 2003., стр. 968].
3. Стратешко повезивање и умрежавање постаје једно од најважнијих одредница савременог предузетништва. Препознавање предности сарадње и повезивања постаје нужно за савремене предузетнике, ако желе задржати или остварити нову конкурентску предност у сврху постизања стратешких циљева. Кроз стратешко повезивање и умрежавање долази се до размене знања, умећа и свих облика ресурса различитих независних предузећа и индивидуалних предузетника с циљем постизања заједничких, али и појединачних циљева. Учествовање у таквим облицима сарадње предузећа могу постићи много боље резултате у јачању свог тржишног положаја, него путем самосталног тржишног наступа. Предузећа стичу користи као што су снижавање трошкова, снижавање цена, стицање нових технолошких знања и различитих вештина (дизајнерских, производних, маркетиншких) и сл. Успех стратешког повезивања и умрежавања зависи од реципрочног међуодноса чланова, често дојучерашњих конкурената на тржишту. Одређујући подручја на којима могу постићи врхунске светске резултате и фокусирајући своје пословање на њих, они постају партнери зависни један од другог, па коначни производ или услуга не могу бити остварени без вештина и метода добијених заједничким партнерским односима. Таквим повезивањем остварују се обострани интереси свих партнера. Овакви партнерски односи стварају синергетски ефекат. Може се констатовати да језгро стратешког предузетништва представља покретање предузетничког предузећа као и покретање више повезаних предузетничких предузећа [Ireland, 2003., стр. 967].
4. Стратешко вођење је процес у којем предузетник/менаџер координира активности запослених како би утицао на њих да својим радом допринесу постизању стратешких циљева и остварењу пословних планова предузећа.

Стратешко вођење је трајни задатак предузетника и њихових менаџера, па се успешно вођење сматра темељним и најважнијим фактором одрживе конкурентности предузећа. Кад је предузетник успешан вођа, његов утицај на друге помаже да се остваре задаци и циљеви предузећа. У супротном, кад је предузетник неуспешан вођа, његов утицај омета у остваривању циљева. Због тога би сваки стратешки предузетник требао да има особине вође (лидера).

5. Процеси интернационализације и глобализације подстичу предузетнике на проширење својих пословних активности на међународно тржиште. Међународно предузетништво предузетницима повећава могућности остварења профита и пораста пословања. Међународно предузетништво подразумева извођење предузетничких активности изван државних граница и постизање стратешких циљева предузећа проширивањем активности ради повећања профитабилности пословања. Предузетници који проширују пословну активност изласком на међународно тржиште остварују профит продајући своје производе и услуге на тржиштима на којима их домаћи конкуренти не производе или их пак не могу произвести довољно квалитетно, јефтино или у довољној количини. За мала предузећа примена стратегије међународне предузетничке активности има смисла ако предузеће поседује вредне кључне способности које домаћи конкуренти на иностраном тржишту немају, и ако се сусреће са сразмерно слабијим законским ограничењима и препрекама уласку на циљно тржиште. У таквим околностима стратегија међународне предузетничке активности може бити врло профитабилна.

Као што иновације помажу предузећима да направе позитивне помаке, корпоративно предузетништво помаже предузећима да идентификују повољне прилике и лансирају резултате нових подухвата. Корпоративно стварање нових подухвата или како се често назива интерно предузетништво односи се на изграђивање предузетничког пословања унутар постојеће корпорације. Успешно корпоративно предузетништво, по правилу, значи да предузећа морају да изађу ван оквира својих тренутних операција и тржишта у потрази за новим повољним приликама. Бројни су фактори од којих зависи усвајање корпоративног предузетништва које ће остваривати натпросечне приходе и допринети одрживим предностима, а међу њима се истичу:

корпоративна култура, лидерство, организациони системи који воде рачуна о учењу, о наградама и стимулацијама.

Унапређивање пословања стратешког партнерства треба да се заснива на примени менаџмент техника које подржавају конкурентност, иновативност и флексибилност, као и на интервентном унапређивању знања запослених у њима, а посебно извршног руководства. Модел за унапређење квалитета пословања стратешког партнерства по основу примене концепта корпоративног предузетништва подразумева следеће елементе [Hitt, et al., 2004., стр. 382]:

1. задовољење захтева корисника,
2. процесни приступ управљању организацијом и
3. стално унапређење пословања.

Примена концепта корпоративног предузетништва треба да омогући формирање услова за успешнији тржишни наступ и за постизање конкурентске способности предузећа из транзиционих економија. Основни покретач ових активности мора да буде унапређивање продуктивности знања извршног руководства, као и унапређивање знања свих запослених у предузећу. Да би се омогућио несметани економски развој, неопходно је да се на свим нивоима прихвати модел предузетничког понашања. Сва предузећа која послују у транзиционим економијама, треба да створе, по основу примене предузетничког понашања, предуслове за успешну тржишну борбу у условима глобалног тржишта. Успешно пословање у 21. веку зависиће од односа предузећа према нарастајућој потреби за знањем и применом најновијих технолошких достигнућа у управљању предузећем, као и од способности за трансфер информација ка циљној групи потрошача и купаца на најбржи, најразумљивији и најефикаснији начин.

IV Стратешка партнерства као покретач иновација предузећа у Србији

Трансформација светске привреде последњих двадесет година довела је до експанзије мултинационалних компанија. Уласком у различите облике стратешких партнерстава, да би одржале и прошириле своју конкурентску предност, мултинационалне компаније значајно утичу на економски раст и технолошки развој земаља у којима послују. Значајан утицај стратешких партнерстава на економски развој уочава се и у земљама у развоју којима и Србија припада.

Иновације су један од главних, ако не и најважнији извор који одређује конкурентску предност предузећа. Иновативне активности које стратешка партнерства подстичу код домаћих предузећа помажу им да побољшају своју конкурентску позицију, али и прошире пословање ван националних граница. Такође, домаћа предузећа уласком у партнерство, добијају приступ широкој бази знања. Као главни творци савремених технологија, стратешка партнерства представљају матична места за развој истраживачко - развојних подухвата и технолошких иновација. Услед лоше финансијске ситуације домаћих предузећа, јавља се немогућност улагања у иновативне активности. Стога, предузећа у Србији имају значајан подстицај да ступе у стратешка партнерства и тако реше проблеме који отежавају њихово пословање, као и раст и развој.

Иновације које настају у стратешким партнерствима представљају кључну везу између мултинационалних компанија и националних економија. Оне су и кључни покретач одрживог раста. Посебно се истиче значај сарадње мултинационалних компанија и економија у развоју. Предузећа у Србији треба да улазе у стратешка партнерства са компанијама из најнапреднијих земаља света. Поред тога што би домаћа предузећа добила јак подстицај технолошког развоја и економског раста, утицај стратешких партнерстава би се одразио и на макроекономску политику земље домаћина у смислу повећања друштвеног производа и националног дохотка, повећања извоза, а самим тим и животног стандарда становништва.

Четврти део рада биће посвећен истраживању утицаја стратешких партнерстава на иновативност предузећа у Србији. Најпре ће се разматрати стратешка партнерства предузећа из развијених земаља и земаља у развоју. Указаће се на могуће

начине наступа мултинационалних компанија на новим тржиштима, као и на могућност уласка предузећа у Србији у различите облике стратешких партнерстава. Глобално пословање приморава мултинационалне компаније да шире своје пословање ван националних граница у циљу одржавања конкурентске предности. С друге стране, интереси предузећа из мање развијених земаља су да искористе овај процес ширења пословања и уђу у одређени облик партнерства који са собом носи различите користи. С обзиром да иновације настале у стратешким партнерствима представљају развојни фактор привреде Србије, други део ове главе ће бити посвећен овој проблематици. Акцент ће бити на мерама и подстицајима за повећавање страних улагања, истаћи ће се значај иновација као покретача развоја привреде Србије, потом ће се анализирати утицај стратешких партнерстава на иновативне активности предузећа у Србији и на крају, али не и мање важно, биће анализиран и образложен индекс иновативности и конкурентности привреде Србије. Полазећи од резултата анализе која указује на низак и опадајући ниво конкурентности привреде Србије, сматра се да излазак из ове ситуације управо лежи у уласку домаћих предузећа у различите облике стратешких партнерстава у циљу повећавања иновативне активности и побољшања конкурентске предности. С обзиром да су нека од стратешких партнерства у Србији склопљена у оквиру аутомобилске индустрије, треће поглавље ове главе биће посвећено разматрању ове проблематике. Указаће се на значај заједничког улагања као облика стратешког повезивања у аутомобилској индустрији Србије и на могућности за стратешко повезивање малих и средњих предузећа у аутомобилској индустрији Србије. Значајни су резултати заједничког улагања у аутомобилској индустрији Србије, поготово са аспекта иновативности производа. Актуелно инвестирање „Фиата” (Fiat) и пратећих компанија из области производње ауто делова приближиће нашу земљу извозној структури развијених европских земаља у погледу значајности ауто индустрије у сегменту извоза и производње.

4.1. Стратешка партнерства предузећа из развијених земаља и земаља у развоју

Одсуство тржишне оријентације, нерационална политика запошљавања, технолошка застарелост, неиновативност и недовољна мотивисаност запослених као и други слични фактори, довели су до ниске продуктивности и неефикасности које су

озбиљно претиле опстанку већег броја предузећа земаља у развоју. У таквој ситуацији, било је неопходно покренути процес приватизације и спровести економске реформе. Реформе су истовремено, довеле до отварања тржишта земаља у развоју. У већини случајева то су тржишта која су у ранијем периоду била „гладна“ за великим бројем производа широке потрошње, који су се продавали у Западној Европи или Сједињеним Државама. Потенцијал тржишта ових земаља, која су уз то била непокривена представљао је прилику коју су бројне компаније из развијених земаља желеле што пре да искористе. Услед тога, створили су се услови за развој стратешких партнерстава. Предности склапања стратешких партнерстава су обостране, како за предузећа из високо развијених земаља која теже да, по правилу, добру тржишну позицију побољшају коришћењем нових могућности на овим тржиштима (лакши приступ новим и повољним набавним и продајним тржиштима), тако и за она из мање развијених земаља. За многе од њих партнерски аранжмани представљају практично једини начин да искористе нове тржишне могућности проистекле из глобализације, све отворенијих граница, лакших (електронских) комуникација, јефтинијег транспорта и сл. Снажно дејство екстерних подстицаја подстиче предузећа на успостављање партнерских односа.

Већина предузећа из развијених земаља се опредељује за партнерске форме наступа у којима заједничка улагања са страним партнером заузимају посебно значајно место. Ову констатацију потврђује Шама (Shama) истраживање [Јовановић, 2004., стр. 103] које је посебно посматрало и пратило земље бившег Совјетског Савеза и остале бивше социјалистичке земље Централне Европе. Преко 50% западних предузећа приликом наступа на тржиштима бившег источног блока користило је заједничка улагања. Незнатне разлике постоје између Русије и осталих земаља бившег Совјетског Савеза, на чијим тржиштима 52% западних компанија наступа коришћењем заједничких улагања, док се приликом уласка на тржиште бивших социјалистичких земаља Централне Европе за овај облик интернационализације пословања определило нешто већи број предузећа и то 59%. Западне компаније које су наступале на тржиштима насталим распадом Совјетског Савеза опредељивале су се у 37% случајева за извозни аранжман (директан или посредством дистрибутера), док је 9% њих користило лиценцу као облик наступа на новом тржишту. У наступу на тржиштима бивших социјалистичких земаља Централне Европе, 27% западних компанија се опредељивало за извозне аранжмане, док се 11% определило да на основу лиценцног уговора успостави партнерски однос са локалним предузећима и на тај начин наступи

на овом тржишту. Само 2% компанија из развијених земаља, приликом наступа на оба тржишта, је користило директна улагања у предузећа земаља у развоју. Може се констатовати да у наступу на тржишту земаља у развоју, компаније из развијених земаља доминантно примењују неку од кооперативних форми [Ибид, стр. 103].

Бројни су фактори који отежавају сарадњу између предузећа из развијених земаља и предузећа из земаља у развоју. Ови отежавајући фактори значајан број предузећа усмеравају ка успостављању партнерских аранжмана, да би их лакше пребродила. Неки од отежавајућих фактора су [Moosa, 2002., стр. 195]:

1. постојање мешавине традиционалних и савремених институција и бирократског и тржишног приступа пословању. Нове институције још нису довољно заживеле, а старе се и даље уважавају. За страну предузеће то креира читав низ проблема, јер се суочава са непознатим амбијентом;
2. већи број инстанци (органа власти, организација, институција, норми и правила) са којима се треба суочавати. Наиме, решење одређеног проблема зависи од мишљења великог броја органа, што доводи до губитка времена, па и неизвесности да ли ће проблем уопште бити решен;
3. законска регулатива се може различито интерпретирати и субјективно тумачити јер не постоји одговарајући, јасно успостављен и функционишући правни оквир;
4. владе ових земаља, најчешће, ни саме не могу да пронађу прави одговор на питање како и да ли да различитим спољнотрговинским мерама (царинама, привлачењем страних инвестиција) домаћим предузећима обезбеде повлашћен статус;
5. приватне везе и познанства у овим земљама имају велики значај за обављање пословних трансакција;
6. уочљива је велика заступљеност корупције;
7. постоје проблеми у погледу инфраструктуре.

Узимајући у обзир све напред наведене факторе и све промене које се дешавају у окружењу, може се констатовати да је окружење у коме би се пословало комплексно, са знатном дозом ризика коју носи самостални наступ предузећа. Управо због тога, значајан број предузећа из развијених земаља се опредељује за проналажење локалног партнера који ће омогућити ублажавање или превазилажење овог проблема. Наиме, предузећа развијених земаља се воде логиком да се локални партнер боље сналази у

пословању у датом окружењу и да ће, ако има довољно јак интерес, учинити све што је потребно да се активности заједничког подухвата, на оптималан начин уклопе у постојеће окружење.

Међутим, поред обостране користи од уласка у партнерство постоје и ризици који се јављају услед културолошких различитости и различитости у циљевима партнера [Mani and Romijn, 2004., стр. 202]. Партнерство са предузећима из других земаља, по правилу, подразумева потребу превазилажења одређених разлика у култури који се демонстрирају у различитим обрасцима понашања људи у свакодневном животу, приликом куповине или рада у предузећу. Предузећа из развијених земаља се због тога морају прилагођавати, како култури тржишта и потрошача земаља у разоју на којима наступају, тако и организационој култури предузећа са којима успостављају партнерски однос. Предузећа развијених земаља обично имају циљеве везане за тржиште на коме би пласирала своје производе и циљеве у вези набавке ресурса за производњу производа. Улазак на нова тржишта ствара могућност остваривања изнад просечног профита. С обзиром на то да улазак на нова тржишта носи са собом висок ниво комплексности окружења као и изражену динамику промена, намеће се потреба проналажења локалног партнера, који ће својим знањем и везама помоћи да се обезбеди бржа и мање ризична пенетрација тржишта. Уз то, партнерски однос смањује и ниво потребних улагања, што, такође, иде у прилог овој форми пословања. Суштина сарадње између предузећа из развијених земаља и предузећа земаља у развоју некада лежи у тежњи да се обезбеде јефтине инпуте. У првом реду мисли се на радну снагу и сировине.

Такође, мултинационалне корпорације преко страних директних инвестиција доприносе повећању индустријске ефикасности у алокацији ресурса, уласком у оне стратегијске секторе у којима постоје сложене улазне баријере које утичу на смањење конкуренције у земљи домаћина. Улазак страних директних инвестиција у неку индустријску грану може повећати конкурентски притисак и тако приморати домаћа предузећа да побољшају ефикасност свог пословања. Конкурентски притисак ће се повећати уколико афилијације не следе стратегију „дентлменске конкуренције“ [Stephen, 2007., стр. 79]. Независно од тога какву тржишну структуру производе директне инвестиције, улазак мултинационалних компанија на тржиште земље домаћина доводи до повећања конкурентског притиска и подиже тржишне перформансе, више него што би томе допринео улазак домаћег предузећа са истим

иницијалним позицијама. Овај ефекат се манифестује снажније у земљама у транзицији где су у претходном периоду постојале изузетно високе баријере за улазак страних директних инвестиција [Ибид, стр. 80].

Ефекат страних директних инвестиција на домаћем тржишту не мора бити увек позитивног карактера, јер се некада дешава да мултинационалне компаније, користећи своја преимућства, могу елиминисати домаћу конкуренцију. Улазак мултинационалних компанија може знатно смањити обим домаће продаје, што ће се негативно одразити на пословање домаћих предузећа, пре свега кроз смањење искоришћења производних капацитета. То ће довести до смањења продуктивности домаћих предузећа што ће у крајњој линији негативно утицати на њихову конкурентску позицију. Пошто се поопштава конкуренција на финансијским и набавним тржиштима, ситуација са положајем домаћих предузећа се додатно усложњава. У оваквим случајевима често долази до појаве монополске позиције мултинационалне корпорације која ће највероватније остварени профит пренети у матичну земљу, чиме се погоршава финансијска ситуација земље увознице капитала [Dallago и Guglielmetti, 2010., стр. 211].

Описани негативан ефекат може бити појачан ако посматрана мултинационална корпорација користи трансферне цене због пореских умањења. Уколико су мултинационалне корпорације заштићене од других мултинационалних корпорација, јер земља домаћин води протекционистичку политику, овај ефекат добија на интезитету [Ибид, стр. 112]. Настала појава је карактеристична у ситуацијама када преовлађује мотив страних директних инвестиција заобилажења царина и освајања локалног тржишта. Може се десити, да локалне власти, приликом спровођења своје политике привлачења страних директних инвестиција пруже превелике олакшице, што додатно појачава негативне последице. Овакво стање може допринети неједнаким приносима на страни и домаћи капитал, што ће изазвати смањење конкурентске способности домаћих предузећа у односу на мултинационалне корпорације. Превелика конкурентска снага мултинационалних корпорација смањује способност домаћих предузећа за предузимање нових инвестиција. У почетку, стране директне инвестиције могу смањити ниво концентрације на локалном тржишту и на тај начин појачати конкурентски притисак, међутим, укупан динамички ефекат може бити негативан, ако дође до појава које су напред наведене [Ибид].

Са друге стране, предузећа из земаља у развоју партнерским аранжманом желе да остваре неке друге циљеве. Наиме, предузећа из ових земаља сусрећу се са бројним проблемима као што је значајно одсуство тржишне оријентације, технолошка застарелост, низак ниво коришћења капацитета, хронични недостатак капитала и слични проблеми, који усмеравају ова предузећа да партнерство виде као начин превазилажења наведених проблема. Управо су на бази наведених проблема формирану циљеви предузећа из земаља у развоју [Mani и Romijn, 2004., стр. 204]:

1. да се дође до нове технологије или пословног система;
2. да се стекну знања о тржишном пословању и начину наступа на страним тржиштима;
3. да се унапреди начин управљања предузећима;
4. да се обезбеди недостајући капитал и
5. да се обезбеди спровођење иновативних процеса.

Може се констатовати да знање, капитал, технологије и иновације представљају кључни допринос страног партнера и главни разлог уласка у стратешко партнерство предузећа из развијених са предузећима земаља у развоју. Очекује се да партнерство омогући унапређење квалитета пословања и конкурентску позицију предузећа из земаља у развоју, најпре на домаћем, а перспективно и на страном тржишту.

Да би партнерство успешно функционисало, имајући у виду спремност на узајамно прилагођавање уз уважавање специфичности друге стране, неопходно је укључивање локалних менаџера у процес одлучивања, уважавања њихових ставова и начина размишљања. Наиме, неопходно је припремити сарадњу у смислу одређивања сврхе и циљева партнерског односа са динамиком њиховог остваривања. Ово доприноси јачању разумевања и поверења партнера. Такође, треба утврдити комплементарност партнера. Уколико, све стране које учествују нису задовољне послом онда се успех не може ни очекивати.

4.1.1. Наступ мултинационалних компанија на новим тржиштима

Мултинационалне компаније представљају међународна предузећа са већим бројем огранака или зависних предузећа, која су стратешки независна, што значи да спроводе посебне стратегије на сваком од својих иностраних тржишта [Castellani и Zanfei, 2006., стр. 186]. Производни капацитети и расположиви капитал су толики да

превазилазе потребе домаћег тржишта. Мултинационалне компаније у жељи да постигну што рационалнију производњу и обезбеде присуство на што већим економским просторима, шире своју делатност ван националних граница, оснивајући на иностраним просторима производна предузећа или ћерке компаније под фирмом националног предузећа. Мултинационалне компаније су оне компаније које више од 25% средстава, имовине, прихода или профита, остварују у две или више страних земаља [Ибид, стр. 187]. Неки примери мултинационалних компанија су „Тојота”, „Филипс”, „Нестле”, „Сони”, „Кока-Кола”, „Бајер”, „МекДоналдс” и сл.

Могу се правити разлике у дубини и ширини ангажовања у иностраним оперативним захватима. То је, уствари, степеновање интернационализације предузећа (у односу на то коју врсту пословне праксе конкретно предузеће примењује у својим активностима ван националних граница), према степену интернационализације продаје, степену интернационализације производње, степену интернационализације имовине, и степену интернационализације профита. У смислу фаза укључивања и ангажовања предузећа могу се моделирати четири типа могућих оријентација на међународном тржишту [Сенић, 1993., стр. 494-495]:

1. *Етноцентрична оријентација*. Применом ове оријентације предузеће посматра пословање на страном тржишту секундарно у односу на домаће пословање и пре свега као средство за продају „вишка” домаће производње. Планови за наступ на страним тржиштима раде се код куће, користећи поступке и политике које су идентичне са онима који се користе на домаћем тржишту.

2. *Полицентрична оријентација*. Ова оријентација подразумева веће ангажовање предузећа у међународним робним размерама, услед уочених разлика између домаћег и међународног тржишта. Предузеће отвара пословне јединице у појединим земљама, где свака од њих послује независно и утврђује сопствене циљеве и планове.

3. *Региоцентрична оријентација*. Предузећа која су региоцентрично оријентисана посматрају цео регион као потенцијално тржиште, игноришући националне границе. Предузеће формулише политике и организује активности на регионалној основи.

4. *Геоцентрична оријентација*. Геоцентрично оријентисана предузећа посматрају цео свет као потенцијално тржиште. Развијају се стандардизоване линије производа за светско тржиште, а политика цена се формулише на сличној основи.

Међународни токови роба, услуга, знања и капитала данас су се толико уплели у све поре привредног живота на свим нивоима, да се у све већој мери мора рачунати са елементом интернационализације у планирању, организовању и спровођењу сопствених економских активности у најобухватнијем смислу. Интернационализација и мултилатерализација ових токова, притом, повећава у таквим условима значај успостављања и одржавања економских веза на међународном плану у било ком виду, степену и обиму. Интернационализација пословања и настанак тзв. мултинационалних и транснационалних предузећа, актуелизује питање односа врха предузећа и његових организационих делова, односно централе и филијала.

Постоји више начина уласка и модела освајања иностраних тржишта. Неке од ових начина опредељује тип (величина и структура) тржишта на које се улази у циљу обављања одређеног бизниса. Неке, пак, опредељује тип и садржај бизниса који се имплементира на конкретном тржишту. У сваком случају и тип тржишта и садржај бизниса представљају релевантне чиниоце који утичу на став предузетника на који ће начин остварити успех на иностраном тржишту. Уколико би се систематизовали одређени начини и модели, могло би се закључити да су се у пракси успешно показала и доказала два стратешка приступа: глобални и национални односно мултинационални. Глобални приступ остварује се на следећи начин [Brakman и Garretsen, 2008., стр. 128]:

1. глобалним освајањем више линија производа или услуга - применом стратегије масовног маркетинга на глобалним основама;
2. глобалним фокусирањем на одређене линије производа - применом стратегије диференцирања на глобалним основама;
3. глобалним фокусирањем на одређене сегменте купаца - применом стратегије сегментације на глобалним основама;
4. глобалним фокусирањем на одређене тржишне нише - применом стратегије позиционирања на глобалним основама.

Национални односно мултинационални приступ освајања иностраног тржишта остварује се и на следеће начине [Ибид, стр. 130]:

1. освајањем више линија производа или услуга на једном или на неколико националних тржишта - применом стратегије масовног маркетинга на националним иностраним тржиштима;
2. фокусирањем на извесне линије производа или линије услуга на одређеним националним тржиштима - применом стратегије диференцијације на националном односно националним тржиштима;

3. фокусирањем на извесне сегменте купаца на одређеним националним тржиштима - применом стратегије сегментације на националном тј. националним тржиштима;
4. фокусирањем на просперитетне тржишне нише на одређеним националним тржиштима - применом стратегије позиционирања у појединачним националним/мултинационалним релацијама.

Сваки значајнији пословни подухват захтева студиозно промишљање и прецизан стратешки наступ, који се може изводити на различите начине, са различитим средствима и различитим методама. Тип и садржај наступа опредељен је са једне стране карактером тржишта на коме се наступ изводи, а са друге стране, опредељен је и пословним циљевима који се желе остварити, као и пословним могућностима предузетника и његовог предузећа да опредељене циљеве оствари. У принципу, напор усмерен на освајање иностраног тржишта, без обзира о ком типу наступа се ради (извоз, увоз, кооперација, директно улагање), изводи се по одређеној процедури, која у глобалу обухвата следеће фазе деловања [Jenny, 2009., стр. 135]:

Прва фаза истраживања и опредељивања у конкретном предузећу је аналитичка фаза и садржи следеће кораке студијског ангажовања:

1. *Утврђивање потреба и могућности за наступ на иностраном тржишту.* Наведеном приликом утврђује се да ли предузеће има потребе да осваја и обавља послове са иностраним тржиштем.
2. *Истраживање домаћег и истраживање интересантних иностраних тржишта.* У оквиру ове фазе утврђује се који су послови профитабилни, и које су земље погодне за обављање уносног бизниса. Наведеним истраживањем утврђују се: понуда и тражња (количине и цене) одређених артикала на домаћем и иностраном тржишту у циљу сазнања о обилности и несташицама као и о диспаритетима цена, што може представљати основ за покретање одређеног посла; законски прописи, обичајно право, култура средине и све друго везано за непознат или недовољно познат инострани простор на коме се може отпочети бизнис.
3. *Опредељивање земље односно земаља на чијем тржишту ће се покренути и водити инострани бизнис.* Реч је о избору макролокације, а такође, и о избору бизниса који ће се обављати на тој макролокацији.

4. *Опредељивање циљева и стратегије иностраног наступа.* У овој фази припреме потребно је одредити циљеве који се желе постићи и стратегију деловања усмерену на остваривање опредељених циљева.
5. *Утврђивање интерних перформанси предузећа за обављање опредељеног бизниса.* У оквиру ове фазе истраживачко програмског ангажовања опредељују се организациони, кадровски, финансијски и други ресурси предузећа за отпочињање и успешно вођење планираног бизниса.
6. *Опредељивање иностраних партнера и њиховог ангажовања за обављање планираног бизниса.* Реч је о добављачима (уколико је у питању куповина на иностраном тржишту); купцима (уколико је реч о пласману производа на иностраном тржишту); пословним партнерима, сарадницима, ангажованим радницима и другима са којима ће се обављати планирани инострани бизнис.
7. *Утврђивање микролокације на којој ће се обављати инострани бизнис.* Наведено претпоставља и обезбеђење те локације: закуп, куповина, или нешто друго.
8. *Утврђивање времена остваривања појединих задатака припреме бизниса, као и редоследа ангажовања појединих носилаца припремних активности.* За обављање овог посла најбоље је урадити одговарајући план, у коме ће активности, носиоци активности и време њиховог ангажовања бити прецизно опредељени.
9. *Остале активности истраживања и опредељивања.* Ове активности могу бити веома различите зависно од типа планираног бизниса и земље где се спроводи припремна и оперативна имплементација.

Друга фаза припремних активности је веома важна фаза оперативних активности која по правилу обухвата следеће послове и задатке:

1. *Успостављање и вођење оперативних комуникација са опредељеним домаћим и иностраним партнерима са којима ће отпочети планирани посао.* Почетна комуникација може да се успостави преко владе, коморе, стручних асоцијација, сајмова, привредних изложби, преко интернета или непосредно. Уколико наступа на иностраном тржишту, које му је апсолутно или релативно непознато, ни једно предузеће не може успешно отпочети нити водити свој посао, без ангажоване помоћи пословних људи или предузећа која послују на иностраном подручју, на коме се планира и води бизнис.

2. *Закључивање споразума са домаћим и иностраним кооперантима за које се предузеће определило у вођењу иностраног бизниса.* Наведено претпоставља упознавање коопераната са релевантним домаћим, а поготово иностраним прописима и стандардима који се тичу техничких, санитарних, еколошких, кадровских, радно - социјалних и других услова за обављање опредељеног иностраног бизниса.
3. *Обављање правних формалности везаних за наступ на иностраном тржишту.* Овде је реч о прибављању разних извозно - увозних и других дозвола и сагласности од државних органа сопствене владе, као и иностране владе, на чијем тржишту се планира бизнис.
4. *Куповина, изградња или закуп, а потом и опремање пословног простора.* Локацији на коме ће се налазити пословни објекти предузећа мора се поклонити пуна пажња. Често од избора погодне или непогодне локације зависи и успешност опредељеног иностраног бизниса. Локација која се опредељује и обезбеђује треба да је на правом месту где су добављачи (уколико је реч о куповини), односно где су купци (уколико је реч о продаји). Уколико је локација неодговарајућа у том случају повећани су трошкови транспорта производа што смањује ценовну конкурентност бизниса.
5. *Успостављање оперативних пословних комуникација са опредељеним клијентима.* Мисли се на добављаче, купце, државне органе и остале интересно заинтересоване комитенте и упознавање наведених са бизнисом.

Трећа фаза имплементације иностраног бизниса је последња и суштинска фаза извођених активности, ради које се све претходне фазе посла и обављају. Имплементација уствари представља текуће обављање опредељеног бизниса. И овај део посла, мора се осмишљено, савесно и целовито обављати, пошто тек његови резултати доносе жељене финансијске, промотивне и друге ефекте ради којих је инострани бизнис и покренут.

4.1.2. Стратешка партнерства предузећа у Србији

Реформе економске и политичке природе спроведене након 2001. године допринеле су порасту страних директних инвестиција у Србији. Прилив нето страних инвестиција у Србију према подацима из Народне банке Србије је: 2001. год. - 184 милиона евра, 2002. год. - 500 милиона евра, 2003. год. - 1,194 милиона евра, 2004. год.

- 774 милиона евра, 2005. год. - 1,250 милиона евра, 2006. год. - 3,323 милиона евра, 2007. год. - 1,821 милиона евра, 2008. год. - 1,824 милиона евра, и 2009. год. - 1,372 милиона евра и 2010. год. - 1,033 милиона евра, 2011. год. - 1,827 милиона евра, 2012. год. – 851,5 милиона евра [Народна банка Србије, 2012а]. Далеко највећи обим страних директних инвестиција у периоду 2004-2011. реализован је у сектору услуга-око 42% од укупног обима СДИ. Око 90% СДИ односило се на куповину активе приватних, државних и друштвених предузећа и банака у процесу тендерске и аукцијске приватизације, док су гринфилд инвестиције биле веома мале У структури укупних инвестиција удео инвестиција у индустрију у периоду 2001-2012. износио је око 30%. Процењује се да је удео инвестиција у прерађивачку индустрију у последње три године повећан са 19% на 22%. Око 35% инвестиција у овом сектору односило на производњу прехранбених производа, пића и дувана, а на производњу основних метала и металних производа око 12% [Business Info Group, 2012., стр. 64-68].

Страна улагања се могу посматрати из аспекта различитих земаља. Посматрано у периоду од 2000. године до 2012. године, може се констатовати да су на првом месту, са више од 2 милијарде долара директних инвестиција аустријске компаније („Мобилком“ (Mobilcom), „Блок 67 Асоушијетс“ (Blok 67 Associates) и сл). Затим следе немачке компаније („Штада“ (Stada) - Хемофарм, „Метро кеш енд кери“ (Metro Cash & Carry) и Грчке („Војвођанска банка“, „Титан - Цементара Косјерић“) са око 1,6 милијарди долара, следе Норвешка („Теленор“) и Сједињене Државе („Филип - Морис“ (Philip Morris) - ДИН, „Ју - Ес Стил“ (Ju Es Stilu) - Сартид“) (табела 4-1) [ОЕСД, 2013].

Табела 4-1. Страна улагања у Србији по земљама (2000 - 2012.)

| Редни број | Земља | Износ (у милијардама УС \$) |
|------------|------------------|-----------------------------|
| 1. | Аустрија | 2.013.730 |
| 2. | Немачка | 1.601.453 |
| 3. | Грчка | 1.596.703 |
| 4. | Норвешка | 1.550.885 |
| 5. | Сједињене Државе | 1.500.000 |
| 6. | Словенија | 1.400.000 |
| 7. | Русија | 950.000 |
| 8. | Италија | 600.000 |
| 9. | Француска | 542.554 |
| 10. | Велика Британија | 385.659 |
| 11. | Мађарска | 343.277 |
| 12. | Швајцарска | 217.719 |
| 13. | Хрватска | 202.753 |
| 14. | Бугарска | 116.285 |
| 15. | Летонија | 85.309 |
| 16. | Словачка | 83.513 |
| 17. | Белгија | 53.927 |
| 18. | Израел | 50.712 |

У наредној табели 4-2 могу се уочити подаци о водећим компанијама - страним инвеститорима у Србију, као и типу и износу инвестиције [Стефановић, 2010., стр. 222]. Наиме, приказане су водеће компаније и различити модели уласка на домаће тржиште.

Табела 4-2. Водећи страни инвеститори у Србији и модели уласка

| Компанија | Земља | Индустрија | Модел уласка | Инвестиције у милионима евра |
|--------------|---------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| Теленор | Норвешка | Телекомуникације | Приватизација | 1, 602 |
| Фиат | Италија | Ауто Индустрија | Заједничка улагања | 700 |
| Филип Морис | Сједињене Државе | Дуванска индустрија | Приватизација | 611 |
| Мобилком | Аустрија | Телекомуникације | Гринфилд | 570 |
| Банка Интеса | Италија | Банкарство | Аквизиција | 508 |
| Лукоил | Русија | Нафтна индустрија | Приватизација | 210 |
| Метро | Немачка | Велепродаја | Гринфилд | 150 |
| ОМВ | Аустрија | Бензинске станице | Гринфилд | 150 |
| Кока Кола | Сједињене Државе | Безалкохолна пића | Аквизиције | 142 |
| Холцим | Швајцарска | Грађевинска индустрија | Приватизација | 170 |

Може се уочити да је врло мали проценат стратешких партнерстава међу моделима страних улагања. Различити облици производне кооперације предузећа, треба да постану најважнији канал извоза у домаћој привреди. Позитиван пример пружају азијске земље. Евидентно је, а што се може видети и у напред наведеној табели, да је само једно стратешко партнерство склопљено у облику заједничког улагања између „Фиата” из Италије и „Заставе” из Крагујевца у области аутомобилске индустрије. Ради се о једином већем инвестиционом подухвату. Шанса домаће привреде је у склапању стратешких партнерстава и подстицању извоза кроз различите невластичке и уговорне аранжмане попут лиценцирања и франшизинга. Такође је неопходно усмеравати улагања стратешких партнера у оне секторе и индустрије који су од интереса за развој националне економије. Ово је од суштинске важности за развој националне економије, управо из разлога што поједини облици стратешких

партнерстава (заједничка улагања, стратегијске алијансе, пословне мреже и сл.) носе значајне ефекте преливања, односно трансфера технологије, знања, менаџерских и маркетиншких вештина које недостају домаћим предузећима [Ибид, стр. 223].

Успешност целокупног процеса условљена је дејством већег броја фактора. Наиме, Србија би у наредном периоду требала да значајно ради на минимизирању отежавајућих фактора који утичу на склапање стратешких партнерстава и коришћењу предности у циљу привлачења страних инвеститора. Неопходно је суочити се са отежавајућим факторима као што су: политичка нестабилност, корупција, неефикасна државна бирократија, криминал, пореска регулатива, инфлација, пореске стопе и сл. Са друге стране, треба искористити предности као што су: предност ниских трошкова радне снаге, квалификована и обучена радна снага, образовани радници са знањем енглеског језика, индустријска оријентација, гео - стратегијска позиција Србије на југоистоку Европе, бројни споразуми о слободној трговини, природни ресурси за производњу у пољопривреду, процесну индустрију и туризам, боља инвестициона клима, бројни финансијски и порески подстицаји за стране инвеститоре и сл., и на бази њих привући инвеститоре [Ибид, стр. 224].

4.2. Иновације у стратешким партнерствима као развојни фактор привреде Србије

Предност транзиције у Републици Србији, који је требао да обезбеди прелазак са центалистичко - планске на тржишну привреду и са ауторитарног на демократски друштвени систем, је дуг, сложен, турбулентан, контроверзан и болан. Поред тешке економске, политичке и социјалне ситуације у земљи, Србија је у првих осам година транзиције остварила релативно високе стопе раста.

Стопа раста БДП Републике Србије у првих осам година реформи (од 2001. до 2008. години) кретала се у распону од 2,4% (у 2003.) до 8,3% (у 2004. години). Међутим, у целини посматрано, привреда Србије се још увек налази у фази надокнађивања великог пада насталог почетком и крајем деведесетих година 20. века, будући да је и поред просечног реалног раста од 5,4% годишње у овом периоду, БДП на крају 2009. године достигао тек 69% своје реалне вредности из 1989. године [Којић, et al., 2010., стр. 58].

Европски савет предвидео је да земље чланице ЕУ повећају издвајања за ИиР са 1,9% на 3% БДП. Међутим, буџетска издвајања за науку у Србији достигла су свега

0,3% БДП. Иако то значи да су, с обзиром на раст БДП, улагања у науку у периоду од 2001. до 2008. године у бруто износу порасла са 28 милиона евра на 100 милиона евра, издвајања Србије за ове сврхе су најнижа како у односу на развијени свет, тако и у односу на земље у региону. Примера ради, у 2007. години издвајања за науку у САД су била 2,6% БДП-а, у Јапану 3,3%, у Кини 1,3%, у Русији 1,1%, а просек европских земаља био је 1,84%. Но, забрињава чињеница да у овом погледу значајно заостајемо и у односу на земље у окружењу. Иза Србије су једино Македонија и Босна, чак је и Албанија испред нас, а Словенија, Чешка и Хрватска већ издвајају преко 1% БДП-а [Ибид, стр. 60].

Важан елемент конкурентности и значајан услов за укључивање српских предузећа у међународно тржиште је ниво иновативних активности. Том питању се последњих година у нашој земљи поклања велика пажња. Подршку тим активностима пружа и Европска агенција за реконструкцију кроз финансирање бројних пројеката. Са аспекта иновативне свести и координације указује се на незадовољавајуће низак ниво познавања иновативних концепата и њихове улоге у економском расту, што има директан утицај на ниску конкурентност домаће привреде. Са становишта иновативних перформанси, евидентно је да домаћа предузећа у великом броју (85,9%), а посебно средња, упражњавају иновативне активности, али структура расподеле тих активности ни изблиза не задовољава критеријуме, јер у укупном проценту, обезбеђење опреме и софтвера чини 57%, обука 50%, а увођење производа на тржиште 46%. Ниво заштите патената је, у поређењу са земљама Европске уније низак, свега 1,96%. Где се налазе српска предузећа у односу на развијени свет говори податак да је ИБМ само у 2009. години пријавио 4.914 патената, тако да тренутно поседује више од 30.000 америчких патената. Друго место припада „Сименсу”, са 3.611 патената, а на трећем месту се налази „Мајкрософт” са 2.906 патената. Колика је моћ патентираних иновација говори пример Кореје, која је захваљујући иновацијама, доживела трансформацију од једне сиромашне пољопривредне земље шездесетих година 20. века, са дохотком по глави становника мањим од 100 долара, у високо индустријализовану земљу са 12.000 долара БДП по глави становника [Манић, 2008., стр. 25].

Са становишта трошкова иновација констатује се низак ниво иновативних трошкова у поређењу са земљама ЕУ, а у погледу финансирања иновативних активности наводе се и бројна ограничења. Допринос људских ресурса развоју иновативне активности је слаб. Посебно се апострофирају слабости образовног система, недовољан број студената у оквиру поља природних и техничких наука, као и

недовољна укљученост индивидуалаца у целоживотно образовање. Примећује се, такође, потпуно одсуство система за иновативну подршку, у том смислу не постоји ефективна веза између индустрије и научних институција, као и потреба обезбеђења напредније подршке [Реџепагић, et al., 2011., стр. 452].

Српска предузећа су изложена дејству многих промена које детерминишу њихову трансформацију: глобализација, конвергенција и консолидација индустрија, повезивање економије знања, фрагментација и разграђивање тржишта, захтевнији купци и адаптивне организације [Премовић, et al., 2011., стр. 5]. Утицај сваког од наведених фактора је лимитирајући, јер утиче на положај предузећа у Србији чије се тржиште тек развија. Предузећа у Србији се све више суочавају како са националном тако и са глобалном конкуренцијом. Њихов превасходни задатак је креирање конкурентске предности стварањем нових компетенција које ће омогућити ефикасније коришћење расположивих извора и јачање постојећих способности. Да би се то постигло домаћа предузећа морају константно пратити понашање страних предузећа и начине како она наступају на тржишту. Такође, велика шанса домаћих предузећа огледа се у склапању стратешких партнерстава са страним предузећима које би им омогућило приступ иновацијама, специфичним знањима, савременој технологији, новим тржиштима и сл.

Дифузија технологије представља главни покретач економског развоја и витални извор економског раста [Реџепагић, et al., 2011., стр. 453]. Технолошким усавршавањем, потребе потрошача се задовољавају на вишем нивоу, што има за последицу развој нових производа. Све бржи развој савремених технологија и све брже лансирање иновација, чини да се животни век производа драстично скратио, па одговор на промене које долазе из окружења треба да буде брз. Због тога многа предузећа у свету склапају партнерства да би се заштитила од конкуренције, са једне страна и одржала конкурентску предност, са друге стране. Овај пут би требала да следе и српска предузећа.

У пословном свету важи правило да је једино извесно да је све неизвесно и да се све непрестано мења, с тим да су промене данас много снажније, брже и радикалније него икада раније. Повећана доступност и једноставан приступ информацијама, захваљујући развоју телекомуникационих и информационих технологија и интернета, манифестује тенденцију померања акцента у стварању профита са традиционалних фактора развоја (земља, рад, капитал, информације) на фактор креативности и иновативности, што представља основне постулате нове економије. То значи да

информација, као доскорашња парадигма модерног пословања није више пресудна – пресудна је њена примена, тј. примена знања за брзо и ефикасно одговарање на неочекиване и неубичајене захтеве тржишта и друге промене у окружењу. Може се констатовати да се данас свет налази у новој, четвртој - иновативној револуцији (после аграрне, индустријске и постиндустријске - информационе) [Премовић, et al., 2011., стр. 6].

Из наведеног се закључује да је иновативност и конкурентност српских предузећа на врло ниском ступњу развоја и да је неопходно спровођење значајних промена да би се тренутна ситуација променила. Српска предузећа морају заменити традиционалне методе пословања и окренути се савременим методама које сва успешна предузећа у свету примењују. С обзиром на то да домаћа предузећа оскудевају у знању, ресурсима, савременим технологијама и сл., као кључно решење намеће се улазак у стратешко партнерство са предузећима из иностранства. На тај начин би се у значајној мери поправила позиција домаћих предузећа, али и целог привредног амбијента.

4.2.1. Мере и подстицаји за повећање страних улагања у привреду Србије

Убрзан процес глобализације, либерализације режима страних улагања и дерегулације многих делатности, омогућила је мултинационалним компанијама све већи избор локација. Као последица тога, мултинационалне компаније постају све захтевније при избору земље у коју ће улагати. Либерална политика државе према страним инвестицијама више није довољна за привлачење страних улагања, већ је потребно предузети активне мере и подстицаје којима би се привукле инвестиције. Земље које својом укупном политиком обезбеде стабилно окружење у којем је могуће несметано и профитабилно деловање, ће сигурно брже и лакше привући стране директне инвестиције од оних земаља код којих инвестиционо окружење није у довољној мери повољно.

Детерминанте земље домаћина битне за стране инвеститоре обухватају политички и економски оквир и мере државе за лакше улагање у пословање. Важност појединих детерминанти зависи од мотива спровођења страних директних инвестиција. Стога, и важност појединих економских детерминанти земље варира зависно од мотива за улагање. У табели 4-3 су приказане детерминанте директних страних улагања земље домаћина [Mody, 2007., стр. 86].

Табела 4-3. Детерминанте директних страних улагања земље домаћина

| Детерминанте земље домаћина | Врста директних страних инвестиција према мотивима инвеститора | Најважније економске детерминанте земаља у које се улаже капитал |
|--|--|--|
| <p>I. Политички оквир</p> <ul style="list-style-type: none"> • економска, политичка и друштвена стабилност • регулатива у вези уласка у земљу и деловања у њој • стандарди третмана афилијација у земљи • политике функционисања и структуре тржишта • међународни споразуми о страним улагањима • политика приватизације • трговинска политика и усклађеност са политиком страних улагања • пореска политика | <p>Потрага за тржиштем</p> | <ul style="list-style-type: none"> • величина тржишта и БДП по становнику • раст тржишта • приступ регионалним тржиштима • специфични укуси потрошача земље • структура тржишта |
| <p>II. Економски оквир</p> <ul style="list-style-type: none"> • Освајање нових тржишта • Приступ дефицитарним ресурсима • Савремене технологије | <p>Потрага за ресурсима</p> | <ul style="list-style-type: none"> • сировине • ниска цена рада неквалификоване радне снаге • стручан рад • технолошки, иновативни и други стечени ресурси |
| <p>III. Олакшање улагања и пословања</p> <ul style="list-style-type: none"> • промоција улагања • подстицаји инвеститорима • смањење административних препрека | <p>Потрага за ефикасношћу</p> | <ul style="list-style-type: none"> • трошкови ресурса и имовине • остали трошкови инпута (транспортни и комуникативни трошкови из/до и унутар земље домаћина, трошкови осталих интермедијарних производа) • чланство у регионалним интеграцијама примењивим за успостављање регионалних корпоративних мрежа |

Политика државе према страним инвестицијама састоји се од законских одредби и регулативе којима се утиче на улазак страних инвеститора и њихово деловање у земљи. Ове политике се могу кретати од забране уласка страних инвеститора па до политике повлашћеног третмана страних директних инвестиција путем разних бенефиција [Попов, 2006., стр. 176]. Нестабилна привреда, релативно висока инфлација, нестабилна валута и остали чиниоци који инвестициону климу чине несигурном одбијају стране инвеститоре. Регулатива у вези уласка у земљу и деловања у њој односи се на законске одредбе које одређују правни положај страног инвеститора у земљи домаћина, односно процес уласка у земљу и оснивање предузећа. Ово је врло важна детерминанта с обзиром да исказује ризике које страни инвеститори могу имати у погледу њиховог третмана од стране законодавства земље домаћина.

Највеће препреке страних улагања у Србији су [Ибид, стр. 177]:

1. законодавни проблеми (власништво над земљиштем и решавање проблема везаних за земљиште, потреба за значајнијим унапређењем и модернизацијом судског система, потреба за ширим законодавним реформама, реформа прописа којима се уређује област грађевинарства, неконкурентна и несигурна структура накнада и дажбина);
2. ограничени институционални капацитети за спровођење реформи и за стратешко планирање и маркетинг (потреба да се у многобројним административним и регулаторним телима издвоје као приоритетна она питања која се тичу инвеститора, потреба да се као приоритет издвоји изградња капацитета за промоцију улагања, стратешко планирање и развој политике, важна потреба да се унапреди администрација грађевинских дозвола развијањем начела „све под једним кровом“ (*енгл. one – stop - shop*), потреба да се пружи подршка приватном сектору и образовном систему у свеукупном процесу реформи);
3. касно започете реформе, инфраструктурни недостаци и ограничени приступ мерама за унапређење конкурентности (неопходност брзих реформи, успостављања модерног регулаторног окружења и приватизације већих јавних предузећа, потреба да се посвети пажња развоју индустријских и технолошких паркова, потреба да се побољша приступ и смање трошкови акредитације, контроле квалитета, издавања потврда (сертификација) и приступа другим међународним стандардима);

4. потреба за бољим разумевањем важности страних директних инвестиција и израда програма који су осетљиви на потребе инвеститора и прецизно усмереног националног програма за промоцију инвестиција.

Кључне предности Србије значајне за стране инвеститоре и њихов капитал су [Ибид, стр. 178]:

1. регионални положај и повлашћен приступ тржиштима Истока и Запада;
2. људски ресурси и способности - квалитетан образовни систем, познавање страних језика;
3. индустријска/истраживачка традиција и искуство у инжењерингу и производњи;
4. природни и људски потенцијали и компаративне предности за производњу пољопривредних и шумарских производа, супериорних по питању квалитета и цене;
5. нижа цена рада занатлија и квалификованих радника, као и лица која се налазе на руководећим положајима.

При дефинисању стратегије и политике према страним директним инвестицијама треба водити рачуна о томе да страни инвеститори улажу у више земаља истовремено, те су изложени различитим економским политикама, при чему су у могућности да бирају земљу у коју ће улагати, а то су обично земље које воде мање рестриктивну политику. Напоре које држава треба предузети у намери да привуче стране директне инвестиције могуће је сврстати у неколико врло широких подручја, и то [Митровић, 2008., стр. 15]:

1. унапређење правних оквира за стране директне инвестиције (основна сврха ових напора је уклањање сувишних административних препрека, непотребних трошкова и стварање регулативе која ће бити атрактивна и стимулативна за стране директне инвестиције);
2. креирање подстицајног пословног окружења и
3. побољшање привредних одредница (макроекономска стабилност основни је предуслов за стварање инвестиционе климе и поверење улагача; стабилан курс, ниска инфлација и транспарентан порески систем су елементи које инвеститор узима у разматрање пре одлуке о инвестирању).

Значајан утицај на привлачење страних улагања могуће је остварити кроз промоцију потенцијалних инвестиционих могућности земље од стране државе. Промоција инвестиционих могућности има значајну улогу у привлачењу извозно

оријентисаних страних инвестиција у складу са развојним циљевима земље домаћина. Промоција инвестиционих могућности обухвата велики број активности почев од пружања потенцијалним иностраним инвеститорима релевантних информација везаних за могућност инвестирања, преко креирања имиџа земље као атрактивне локације за инвестирање, па до пружања разних врста услуга које су директно или индиректно повезане са реализацијом страних улагања. Многе земље формирају агенције за промоцију инвестиција, чији је рад директно условљен постојањем повољног инвестиционог амбијента у земљи, а самим тим, и степеном атрактивности земље за потенцијалне инвеститоре.

Неке конкретне мере које би се могле издвојити за привлачење страних улагања су [Нешић, 2008., стр. 46]:

1. смањивање политичког ризика;
2. побољшање пословног окружења;
3. спровођење инфраструктурних и регулаторних реформи, које обезбеђују унапређење и развој јавне и законодавне инфраструктуре, обезбеђење ефикасног механизма за њихово спровођење (подстицајни порески прописи, прописи о комерцијалном и финансијском пословању);
4. унапређење рада и креативности „Агенције за промоцију извоза страних директних инвестиција” (СИЕПА), чији основни задатак треба да буде промоција најуспешнијих светских искустава у промоцији и привлачењу страних улагања;
5. унапређење механизма јавних набавки;
6. битно побољшање транспарентности доношења одлука и ефикасности поступака за почетак пословања (при регистрацији, запошљавању, извозу, репатријацији профита);
7. смањење бирократије и ефикасна борба против корупције;
8. улазак у Европску Унију.

Земље у транзицији све више виде страна улагања као извор привредног развоја и модернизације, раста прихода и запошљавања, при чему, теже да максимално повећају корист од присуства страног капитала у домаћој привреди и да повећају ниво страних улагања покретањем низа политичких и промотивних иницијатива. Да би страни инвеститори свој капитал усмерили у Србију неопходно је да се њихове инвестиције третирају као и домаћа улагања. Стога, страни инвеститори очекују да се уреди једнак и недискриминаторан третман иностраних и домаћих инвестиција, да се гарантује да

неће бити спроведена национализација, експропријација или друге мере са сличним ефектом, да постоји власништво над земљом, да постоји заштита интелектуалне и индустријске својине као и да постоји ефикасно и независно судство. Такође, привлачење страних улагања подразумева бројне подстицаје као што су: ослобођење од пореза, ослобођење од царина на увоз инпута, повлашћене основице, бенефициране пореске стопе, дотације и субвенције, повлашћени кредити, концесије за подстицање прилива нових технологија, подстицаји за запошљавање, раст, извоз и сл [Ђурић, 2005., стр. 36].

Привлачење страних улагања подразумева и одређене финансијске олакшице и подстицаје који ће привући потенцијалне инвеститоре да улажу свој капитал у Србију. Финансијске олакшице које могу бити додељене инвеститору за инвестирање у производњу крећу се у распону од 2.000 евра до 5.000 евра за сваког новог запосленог радника. Минималан износ инвестиције је од 1 милион до 3 милиона евра у зависности од стопе незапослености у општини у којој се врши инвестирање као и за минималан број нових радних места (50). Финансијске олакшице које могу бити додељене инвеститору у сектору услуга крећу се у распону од 2.000 евра до 10.000 евра за сваког новог запосленог радника, уз минималан износ инвестиције од 500.000 евра и минималан број нових радних места (10). Финансијске олакшице које могу бити додељене инвеститору у сектору ИиР крећу се у распону од 5.000 евра до 10.000 евра за сваког новог запосленог радника уз минималан износ инвестиција од 250.000 евра као и минималан број нових радних места (10) [Попов, 2006., стр. 179]. Погледати табелу 4-4.

Табела 4-4. Финансијске олакшице и подстицаји

| За инвестиције: | Укупна средства по новом радном месту: | Минимална вредност улагања: | Минималан број нових радних места: |
|------------------------|---|------------------------------------|---|
| Производном сектору | 2.000-5.000 евра | између 1-3 милиона евра | 50 |
| Сектору услуга | 2.000-10.000 евра | 500.000 евра | 10 |
| Сектору ИиР | 5.000-10.000 евра | 250.000 евра | 10 |

Динамика додељивања средстава реализује се по траншама и то прва транша - након потписивања уговора о продаји или најму земље, друга транша - након добијања грађевинске дозволе, трећа транша - након добијања права коришћења и четврта транша - након што се постигне попуњавање свих радних места, планираних за тај инвестициони пројекат.

Поред чињенице да је порез на добит предузећа међу најнижим у региону и износи 10%, Законом о страним улагањима су прописани и конкретни подстицаји, у виду ослобођења од плаћања пореза, подстицаја код улагања, подстицаја у виду пореских кредита и убрзане амортизације. Инвеститор, као порески обвезник, је ослобођен од плаћања пореза на добит предузећа у периоду од десет година уколико уложи више од 800 милиона динара у основна средства која користи за регистровану делатност и у периоду улагања додатно запосли на неодређено време најмање сто лица, при чему, се право на ослобађање остварује сразмерно улагању. Такође, ослобођен је плаћања пореза на добит предузећа у периоду од пет година под условом да је у основна средства уложио више од 70.000 евра, да у периоду улагања додатно запосли на неодређено време најмање пет лица, да користи 80% вредности основних средстава у регистрованој делатности на подручју од посебног интереса за Републику, те да најмање 80% запослених на неодређено време има пребивалиште и боравиште на подручју од посебног интереса за Републику [Влада Републике Србије, 2003].

Као порески подстицај може се истаћи преношење губитка унапред, а што подразумева давање институционалне могућности предузећу да губитке остварене из пословних, финансијских и непословних трансакција, изузев оних трансакција из којих произилазе капитални губици, пренесе на рачун добити из будућих пет година. Коришћење ове пореске погодности не престаје у случају спајања и припајања предузећа, док се у случају поделе пореска погодност дели и о томе се обавештава надлежни порески орган. Још неки порески подстицаји који су актуелни у Србији су: убрзана амортизација, пореска ослобођења, порески кредит, порески подстицај код великих компанија, отклањање двоструког опорезивања, царинска ослобођења и сл [Попов, 2008., стр. 40].

За Србију је веома важно да користи различите политике и стратегије у изградњи конкурентности и привлачењу страних директних инвестиција, где се пре свега мисли на стварање инвестиционе стратегије и формирање инвестиционих агенција, пореску политику и подстицајни програм као политику привлачења страних директних инвестиција, антикорупцијску стратегију, стратегију регулацијске реформе,

процес придруживања ЕУ као основ привлачења страних директних инвестиција и регионални приступ као политику привлачења страних директних инвестиција.

4.2.2. Иновације као покретач развоја привреде Србије

У савременом окружењу управљање иновацијама представља велики изазов за предузећа. Сусретање традиционалног индустријског сектора у Србији са све учесталијим појављивањем брзо растућих индустрија и проблеми који из тога проистичу подстакли су тржишне учеснике на континуирано иновирање. Улазак на нове тржишне сегменте новонасталих индустрија пропраћен је високим степеном неизвесности и опстанка у новом амбијенту у поређењу са вероватноћом опстанка и дугорочном егзистенцијом на већ познатим тржишним сегментима у оквиру традиционалних индустрија. Са друге стране, предузећа у Србији позиционирана у новим индустријама имају већу могућност раста и развоја у будућности у односу на предузећа у традиционалним индустријама, тј. мање иновативном окружењу.

Предузећа у Србији која иду у сусрет променама окарактерисана су као високо конкурентна, профитабилна, флексибилна и отворена за ризична улагања [Манић, 2008., стр. 23]. Као таква у могућности су да се прилагођавају новим трендовима без додатних трошкова, додатног времена, нарушавања постојећег организационог баланса и пада перформанси предузећа. Брзо реаговање на тржишне сигнале је могуће паралелним скенирањем тржишта и партиципацијом потенцијалних потрошача у тестирању новог производа у што ранијој фази његовог развоја. Прелиминарна оцена оправданости новог производа треба да се настави до последње итерације која ће бити спремна за успешну комерцијализацију. Пионирски излазак новог производа по мери потрошача је кључ тржишног успеха. Дакле, право време изласка на тржиште још једна је одредница успешне тржишне комерцијализације новог производа. Прекасним изласком предузеће губи могућност искоришћења шанси, док преран излазак може довести до слабог прихватања новог производа због неспремности не само тржишта, већ и потрошача и добављача [Којић, et al., 2010., стр. 56].

Такође, треба узети у обзир чињеницу да једном иноватор не значи увек иноватор, тј. дугорочно задржавање тако привилеговане позиције на тржишту. Често, предузећа упадају у замку сигурности, стабилности и задовољства сопственом иновацијом, не примећујући да је за конкуренте она већ стара. Највећа опасност „лењих“ иноватора долази од стране конкурената који ће њихову пионирску иновацију

имитирати кроз боље перформансе уз ниже цене. Дакле, интерно посматрање ситуације без узимања у разматрање екстерне ситуације није довољно. Остати стално будан, тј. спроводити сталне модификације постојећег производног програма или палете услуга је карактеристика високо иновативних предузећа којима је загарантован дугорочни опстанак на тржишту [Манић, 2008., стр. 24].

Ниво иновативности предузећа у Србији у великој мери зависи од интерних и екстерних фактора, који могу бити подстицајног или ограничавајућег утицаја. У интерне факторе иновирања спадају [Којић, et al., 2010., стр. 57]:

1. *Стратегија предузећа која указује да ли је предузеће лидер, имитатор или пратилац конкурентних предузећа.* У зависности од изабране стратегије зависи и однос предузећа према процесу иновирања који може бити активан или пасиван, као и тип иновације коју ће понудити тржишту.
2. *Организациони облик предузећа који може бити у облику дивизија или функција.* Уколико се предузеће састоји од дивизија, иновативна активност треба да је диверсификована на све дивизије, док код организација код којих постоје функције, управљање иновацијама је више централизовано.
3. *Величина организације која утиче на спремност предузећа да иновирају.* Мања предузећа због ограничених капацитета ће се више оријентисати на екстерне начине иновирања кроз партнерства и алијансе што из угла иновирања повећава њихову зависност од већих предузећа.
4. *Оријентисаност предузећа према знању и могућност инкорпорирања новог знања.* Могућност аквизиције, апсорбовања и разумевања новог знања је кључни фактор успешне комерцијализације неке нове идеје произашле из искуственог и ново формираног знања. Такође, треба узети у обзир и степен трансформације и ширење знања између чланова предузећа. Претходно поменути параметри у великој мери дефинишу да ли се ради о проактивном или само реактивном иноватору.

Поменути фактори су подложни великом утицају и контроли од стране предузећа, али и као такви могу се рангирати као подстицајни и ограничавајући фактори иновирања.

Екстерне факторе иновирања предузећа у Србији карактерише минималан степен утицаја и контроле од стране предузећа јер обухватају [Ибид, стр. 59]:

1. *Стање у индустрији у којој је предузеће позиционирано.* У зависности од тога да ли је предузеће позиционирано у високо - технолошкој (енгл. *hight - teck*)

индустрији, индустрији вођеној снабдевачима или потрошачима зависиће и активност предузећа у процесу иновирања, као и тип иновације која ће бити понуђена, а да би била прихваћена од стране учесника на тржишту.

2. *Културолошки амбијент у коме послује предузеће.* Мисли се на постављене стандарде и вредности живљења, а који у великој мери одређују иновациону стратегију. Спровођење револуционарних иновација (радикалних) у традиционалним и конзервативним културама је високо ризично и обрнуто.

Данашње комплексно окружење указује на потребу интегралног посматрања комбинације поменутих извора и њихов синергетски ефекат. Максималним коришћењем праве комбинације поменутих фактора, у право време, омогућава предузећу да се докаже спровођењем иновативних активности и оствари позитивне ефекте. Тржиште Србије је мало, а предузећа у Србији су поред врло тешких услова пословања додатно оптерећена економском и политичком кризом, глобалном кризом, великим наметима државе и сл. Чини се да на једном тако малом простору има и сувише много проблема које је потребно решити.

Тежња домаћих предузећа је ка повећавању извоза, која је опет условљена иновативним активностима. Овај циљ могуће је реализовати ка различитим тржиштима, а где се посебно истиче тржиште Европске Уније. Пословање на тржишту Уније подразумева потпуну примену савремене технологије на свим нивоима привређивања, огромна улагања у развој иновативних активности и задовољавање посебних стандарда у пословању. Реалност је да српска привреда инвестира у ИиР десет пута мање у односу на просек Европске Уније, иако истовремено прелази европски просек по нивоу јавних издвајања за те области [Манић, 2008., стр. 27].

Програм за развој предузећа и предузетништва (ЕДЕП) који финансира Европска Унија је у току истраживања иновативне ефикасности обухватио шесто предузећа и педесет институција, при чему су резултати показали да привредници Србије као главну препреку за већу иновативност у својим предузећима у 68% случајева наводе недостатак финансијских средстава, у 33% случајева недостатак услуга анализе тржишта, а 23% наводи непостојање добре маркетиншке подршке новим производима. Истраживање је показало да предузећа у Србији иновирају само у појединим областима, а да је најраспрострањенији вид иновације за сада набавка механизације, опреме и софтвера и обука кадрова. Најиновативнија српска предузећа углавном раде на домаћем тржишту, без великог извоза, а проблем за даљи развој представља и веома низак ниво патентних пријава домаћих предузећа који у просеку

износи само 2%. Један од кључних потенцијала Србије је број високообразованог становништва који је близу европског просека, али је анализом образовања уочено да, у односу на ЕУ, у просеку има двоструко мање инжењера и стручњака природних наука који и највише доприносе иновативном развоју [Галогажа, 2003., стр. 78]. Такође, бруто инвестиције у ИиР у Републици Србији су на врло ниском нивоу, што се може видети у табели 4-5 [Републички завод за статистику, 2011].

Табела 4-5. Бруто домаћи издаци за истраживање и развој према секторима у 2011. години

| Сектори | Бруто домаћи издаци (хиљ. РСД) | Бруто инвестиције (хиљ. РСД) |
|----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| РЕПУБЛИКА СРБИЈА | 24683992 | 2119086 |
| Нефинансијски сектор | 2316558 | 1424527 |
| Државни сектор | 8336924 | 204956 |
| Високо образовање | 13999017 | 489309 |
| Непрофитни сектор | 31493 | 294 |

Извор: Републички завод за статистику, 2011,

<http://webrzs.stat.gov.rs/ahd/>

Истраживање спроведено од стране Републичког завода за статистику у периоду 2006. године до 2008. године, сведочи о нивоу иновативних активности предузећа у Србији. Истраживање је спроведено са циљем да се сагледа реалан однос пословне политике предузећа према иновативним активностима, у смислу информисаности предузећа о потребама и ефектима иновирања, постојећим капацитетима у предузећу, као и факторима који су отежали или успорили ову врсту активности. Добијени подаци показују врсту, обим и квалитет иновативних активности у српским предузећима. Подаци су исказани у процентима и односе се на учешће предузећа у појединим врстама иновативних активности. Истраживањем се дошло до следећих закључака [Републички завод за статистику, 2009]:

1. највећи интензитет иновација постигнут је у организацији предузећа, 28,77%, а најмањи у иновацијама производа/услуга, 18,84%. Иновације у процесу производње и у маркетингу су готово исте, 26,21%, односно 26,17%;

2. највећи број предузећа која су имала иновativну активност припада области прерађивачке индустрије (24,58%);
3. заступљеност одређене врсте иновација варира у зависности од тога на којој је територији она уведена. У централној Србији (без Београда) највеће учешће имају уведене иновације процеса у производњи или начину испоруке производа/услуге у предузећу (41,05%), док највећу заступљеност иновације у организацији предузећа имају предузећа на територији Војводине (24,93%) и територији Београда (41,92%);
4. у 2008. години, 23,83% предузећа чини део групе повезаних предузећа, а 92,14% предузећа - иноватора одговорило је да је њихово предузеће матично;
5. када се посматрају тржишта на којима су предузећа - иноватори продавала своје производе/услуге, 97,77% предузећа је продавало робу на локалним тржиштима у Србији. Као најзаступљеније тржиште продаје наведено је локално/регионално тржиште (83,22% предузећа);
6. нови производ увело је 26,06% предузећа - иноватора, а нову услугу 30,05% предузећа. При томе, 53,35% предузећа - иноватора развило је новоуведене производе/услуге самостално, или у групи чији су део. Даље, 52,51% предузећа - иноватора увело је производе/услуге које су нове на тржишту, а 75,94% производе/услуге нове само за предузеће;
7. предузећа - иноватори која су увела нови производ/услугу проценила су да је удео прихода од иновација производа/услуге нових на тржишту 3,02%, а оних који су били нови за предузеће 6,99%, у односу на укупан приход предузећа – иноватора;
8. предузећа која су увела иновације у процес производње или испоруке производа/услуге одговорила су да су највише заступљене активности подршке за пословни процес (28,89%);
9. 37,44% предузећа - иноватора процеса одговорило је да су нови процес развили у сарадњи са другим предузећима или институцијама, а 29,32% да је ново уведени процес нов за тржиште;
10. од иновативних активности у 2008. које нису имале као последицу иновацију производа или процеса, 7,51% предузећа - иноватора одговорило је да су иновације напуштене, а 24,88% да су иновације на крају 2008. године и даље у току;

11. као најчешћи одговор на питање о изворима информација које су предузећа користила за формирање нових иновационих пројеката или имплементацију постојећих пројеката, наведене су информације унутар предузећа или групе предузећа којој припада 25,93%;
12. предузећа - иноватори највише сарађују са добављачима из Србије, 69,59%, а са клијентима или купцима из осталих земаља само 10,81%;
13. као највећи учинак од увођења иновација производа наведено је побољшање квалитета производа, 41,88%, као учинак од уведених иновација производног процеса - повећање флексибилности производње, 31,73%, а као остали учинци од иновација - задовољење законских регулатива и стандарда, 50,80%;
14. увођење нових или побољшаних техника управљања знањем унутар предузећа има највеће учешће у иновацијама у организацији предузећа и износи 38,90%;
15. предузећа - иноватори која су увела иновације у организацији навела су као најзначајнији ефекат побољшање квалитета производа (47,74%);
16. као најзаступљенији вид иновације у маркетингу, наведене су нове методе формирања цена производа (26,06%), а као најзначајнији циљ уведених иновација - повећање или одржавање учешћа на тржишту (42,42%);
17. 9,27% предузећа - иноватора је заштитило жиг, а 18,43% предузећа навело је временску предност у односу на конкуренте као значајан метод заштите иновација.
18. предузећа - иноватори су као значајне користи које се односе на животну средину навела следеће: смањено загађење земље, воде, ваздуха и смањење буке од производње производа унутар предузећа за 25,47%, а током коришћења производа за 23,71%;
19. највише су заступљене иновације које се односе на постојеће одредбе или таксе на загађење животне средине, 15,96%. Процедуре за смањење лошег утицаја на животну средину примењују се у малом броју предузећа, односно већина предузећа их још не примењује (62,09%);
20. највеће је учешће опреме у предузећима која је старија од десет година и оно износи 27,96%.

Може се констатовати да с обзиром на то да анализирани параметри показују низак ниво иновативне активности домаћих предузећа, као рационално решење препоручују се радикалне реформе целокупног начина пословања чије спровођење мора бити потпомогнуто државним апаратом. Јасно је да се лоша ситуација српских

предузећа у овој области пројектује на све сфере привредног система наше земље. Због неадекватног функционисања српске привреде и позиција Србије на међународном тржишту је лоша.

У периоду 2008-2010. године спроведено је истраживање од стране Републичког завода за статистику о индикаторима иновативних активности у Републици Србији [Републички завод за статистику, 2011а]. Истраживање је спроведено на узорку од 3982 предузећа, где је посматрано која су од предузећа из узорка увела иновацију производа или процеса, иновацију у организацији или маркетиншку иновацију. Истраживањем се дошло до сазнања да је учешће предузећа са бар једном од наведених врста иновација око 47%. Величина предузећа је кључни фактор за њихове иновативне активности. Иновативно је скоро 70% великих предузећа, нешто више од половине средњих предузећа и више од трећине малих предузећа. Иновативне активности су више заступљене код производних предузећа, где је иновације увело више од половине, док је код услужних предузећа иновације увело преко 40%. Детаљније податке погледати у табели 4-6.

Табела 4-6. Предузећа према иновативности, делатности и величини

| | Укупно | Иноватори | Предузећа која нису иновирала | Учешће иноватора, % |
|----------------------|--------|-----------|-------------------------------|---------------------|
| Укупно | 12141 | 5812 | 6329 | 47,9 |
| Мала предузећа | 9347 | 4143 | 5204 | 44,3 |
| Средња предузећа | 2237 | 1280 | 957 | 57,2 |
| Велика предузећа | 557 | 389 | 167 | 69,8 |
| Производна предузећа | 4141 | 2314 | 1827 | 55,9 |
| Услужна предузећа | 8000 | 3498 | 4502 | 43,7 |

Извор: Републички завод за статистику, 2011а

http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/55/83/IA01_2010_srb.pdf

У структури прихода предузећа иноватора доминира учешће прихода од продаје непромењених или занемарљиво мало промењених производа, које износи око 35%, док учешће од продаје производа/услуга који су нови за предузеће износи 7,3%, а

учешће од продаје производа/услуга који су нови на тржишту износи око 4,4%. Погледати табелу 4-7.

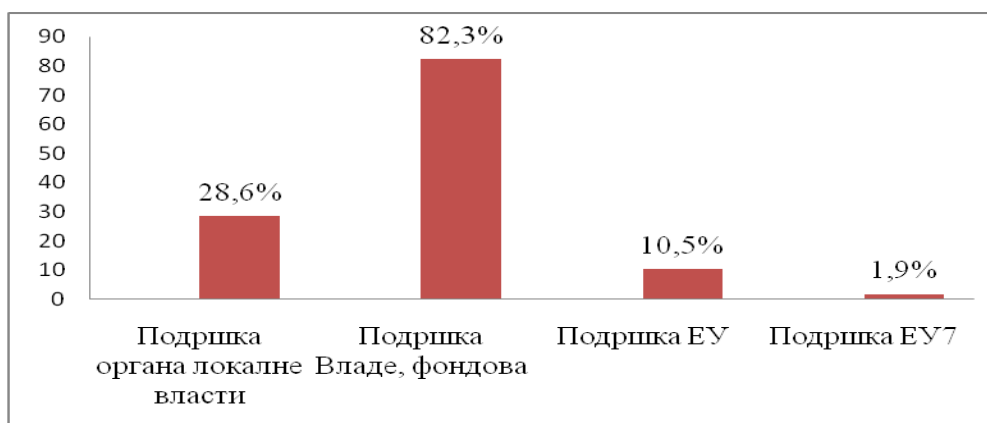
Табела 4-7. Структура прихода иноватора

| Производ/услуга нови за предузеће | Производ/услуга нови на тржишту | Неиноватори | Непромењен/занемарљиво промењен производ |
|-----------------------------------|---------------------------------|-------------|--|
| 7,3% | 4,4% | 53,1% | 35,2% |

Извор: Републички завод за статистику, 2011а

http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/55/83/IA01_2010_srb.pdf

Посматрањем структуре финансијске помоћи од државних инстанци (финансијска подршка у виду пореских олакшица, грантова, субвенционисаних зајмова или зајмовних гаранција) иноваторима, може се констатовати да је највећа подршка Владе, односно државних фондова (82,3%). Погледати слику 4-1.



Слика 4-1. Структура финансијске помоћи иноваторима

Извор: Републички завод за статистику, 2011а

http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/55/83/IA01_2010_srb.pdf

Најчешћи партнери предузећима у спровођењу иновативних активности били су добављачи опреме, материјала и софтвера - скоро 80%. Најмање су заступљени државни истраживачки институти - са 43%. Погледати табелу 4-8.

Табела 4-8. Партнери са којима је уговорена сарадња

| Партнери | Учешће у % |
|---|------------|
| Неко друго предузеће унутар групе | 68% |
| Добављачи опреме, материјала или софтвера | 79,9% |
| Клијенти или купци | 72,4% |
| Конкуренти или предузећа из истог сектора | 58% |
| Консултанти, агенције | 58,8% |
| Факултети и друге високошколске установе | 56,1% |
| Државни или јавни истраживачки институти | 43,1% |

Извор: Републички завод за статистику, 2011а

http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/55/83/IA01_2010_srb.pdf

Издаци за иновативне активности укључују издатке за развој нових производа, издатке за увођење новог производа на тржиште, издатке усмерене на значајно усавршавање постојећих производа, услуга или процеса, као и издатке за још недовршене иновационе пројекте. Издаци за иновативне активности обухватају текуће издатке (плате, опрема, материјал, услуге и сл.), као и инвестиционе издатке. У укупним издацима за иновативне активности предузећа највеће је учешће за набавку машина, опреме и софтвера и износи око 75%. Погледати табелу 4-9.

Табела 4-9. Структура издатака за иновативне активности

| Издаци за иновативне активности | Учешће у % |
|-----------------------------------|------------|
| Набавка машина, опреме и софтвера | 75,1% |
| Куповина осталих облика знања | 6,1% |
| Интерно истраживање о развоју | 13,6% |
| Екстерно ИиР | 5,2% |

Извор: Републички завод за статистику, 2011а

http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/55/83/IA01_2010_srb.pdf

Што се тиче најзначајнијих ефеката од уведених технолошких иновација констатовано је да је дошло до побољшања квалитета производа/услуга за око 30%, док је најмањи ефекат смањење трошкова материјала и енергије по јединици производа, око 12%. Погледати табелу 4-10.

Табела 4-10. Најзначајнији ефекти уведених иновација

| Ефекти уведених иновација | Технолошки иноватори учешће у % | | | |
|--|---------------------------------|------|--------|--------|
| | укупно | мали | средњи | велики |
| Повећање асортимана производа и услуга | 24,0 | 21,8 | 29,7 | 29,6 |
| Замењени застарели производи или процеси | 20,0 | 18,9 | 21,3 | 26,7 |
| Продор на нова тржишта и пораст удела на тржишту | 15,6 | 13,1 | 21,1 | 23,7 |
| Побољшање квалитета производа и услуга | 29,7 | 28,2 | 30,9 | 42,4 |
| Побољшање флексибилности производа или услуга | 17,7 | 17,6 | 15,9 | 24,2 |
| Пораст производних капацитета/обима услуга | 18,4 | 16,3 | 23,8 | 22,9 |
| Смањење трошкова рада по јединици производа | 15,2 | 14,0 | 18,0 | 18,5 |
| Смањење трошкова материјала и енергије по јединици производа | 11,6 | 10,3 | 14,1 | 17,5 |
| Смањење штетног утицаја на околину | 14,2 | 12,5 | 17,2 | 21,9 |
| Побољшање здравља и сигурности запослених | 17,0 | 15,4 | 20,7 | 22,1 |

Извор: Републички завод за статистику, 2011а

http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/55/83/IA01_2010_srb.pdf

Као најзначајнија сметња иновативним активностима оцењени су фактори трошкова. Нека предузећа и не иновирају управо због високих трошкова. Евидентно је да недостатак финансијских средстава (36,4%) највише отежава развој иновација. То је детаљније приказано у табели 4-11.

Табела 4-11. Фактори који су отежавали иновирање

| | | |
|------------------|--|-------|
| Фактори трошкова | Недостатак финансијских средстава предузећа | 36,4% |
| | Недостатак средстава и извора ван предузећа | 26,3% |
| | Превисоки трошкови директних инвестиција | 30,0% |
| Фактори знања | Недостатак стручног персонала | 5,5% |
| | Недовољна информисаност о технологијама | 3,4% |
| | Недовољна информисаност о тржиштима | 3,9% |
| | Тешкоће у налажењу партнера за сарадњу | 11,1% |
| Тржишни фактори | Тржишта на којима доминирају позиционирана предузећа | 14,5% |
| | Независна потражња за иновативном робом или услугама | 14,0% |

Извор: Републички завод за статистику, 2011а

http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/55/83/IA01_2010_srb.pdf

Предузећа која су увела неку врсту иновација имају знатно већи проценат коришћења метода за подстицање креативности и нових идеја својих запослених од предузећа која нису иновативна. Детаљније погледати у табели 4-12.

Табела 4-12. Стимулисање креативности запослених

| Методe | Иноватори | Неиноватори |
|--|-----------|-------------|
| Брејсторминг сесије | 14,3% | 1,5% |
| Вишефункционални радни тимови | 21,4% | 3,1% |
| Ротација кадрова | 28,5% | 4,5% |
| Финансијски подстицај запосленима | 28,6% | 3,8% |
| Нефинансијски подстицај запосленима | 26,9% | 4,7% |
| Обука запослених да развијају нове идеје и креативност | 33,1% | 4,3% |

Извор: Републички завод за статистику, 2011а

http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/55/83/IA01_2010_srb.pdf

На бази напред наведеног истраживања може се констатовати да српска предузећа морају још интензивније радити на развоју иновативних активности уколико претендују да остваре одрживу конкурентску предност на тржишту. Спровођење иновативних активности отежано је услед дејства низа фактора као што су: фактори трошкова, фактори знања, тржишни фактори и сл. Стога је неопходно интензивирати улазак у партнерстава са научним установама (факултетима, школама, институтима) и економски јаким компанијама, која ће омогућити успешан развој иновативних активности.

4.2.3. Утицај стратешких партнерстава на иновативне активности предузећа у Србији

Глобална економска кретања у последњих десет година, посебно она узрокована технолошким напретком и трансформацијом економских и политичких система, из темеља мењају схватање земаља Централне и Источне Европе о доприносу страних директних инвестиција у реализацији постављених економских циљева. Према једном схватању први критеријум кога земље у транзицији треба да вреднују у дефинисању става према страним инвестицијама треба да буде допринос страних директних инвестиција порасту продуктивности и конкурентности националних економија [Дражић, 2001., стр. 178]. Предуслов пораста продуктивности и конкурентности националних економија је економски јака привреда. Ово је вероватно најважнији

средњорочни и дугорочни циљ ове групе земаља, а посебно оних које су високо зависне од страних извора понуде и страних тржишта. Конкурентност економија у транзицији могуће је повећати на различите начине, и то [Ибид, стр. 178]: 1. склапањем стратешких партнерстава у циљу увођења нових или побољшања постојећих производа, процеса, организационе структуре и сл.; 2. константним спровођењем истраживачко - развојних подухвата; 3. ефикаснијом алокацијом ресурса и способности између сектора; 4. освајањем нових тржишта и 5. бржом имплементацијом или смањењем трошкова структурних промена, а посебно оних који су условљени технолошким променама. Стратешка партнерства кроз спровођење иновативних активности, преливањем знања и савремених технологија, помажу развој домаћих предузећа и подстичу остваривање конкурентске предности. Доприноси стратешких партнерстава могу имати позитивне и негативне ефекте на изградњу конкурентске предности. Детаљније погледати у табели 4-13 [Деспотовић, 2002., стр. 129].

Улагања стратешких партнера су кључни елемент за економски развој сваке земље у савременим условима пословања. Она осигуравају не само добра и услуге, већ и радна места, а такође су и главни извор пореза са којима се финансира образовни систем, изградња инфраструктуре, здравство и друге друштвене погодности. Позната је чињеница да стратешка партнерства могу донети много користи земљи у којој се стварају, укључујући трансфер знања и технологије, подстицање ИиР, повећање продуктивности, повећање конкурентности, повећање извозних могућности и сл. (слика 4-2) [Ђурић, 2005., стр. 37]. Према томе, главне користи од иновативности које стратешка партнерства пружају домаћим предузећима су [Ибид, стр. 35]:

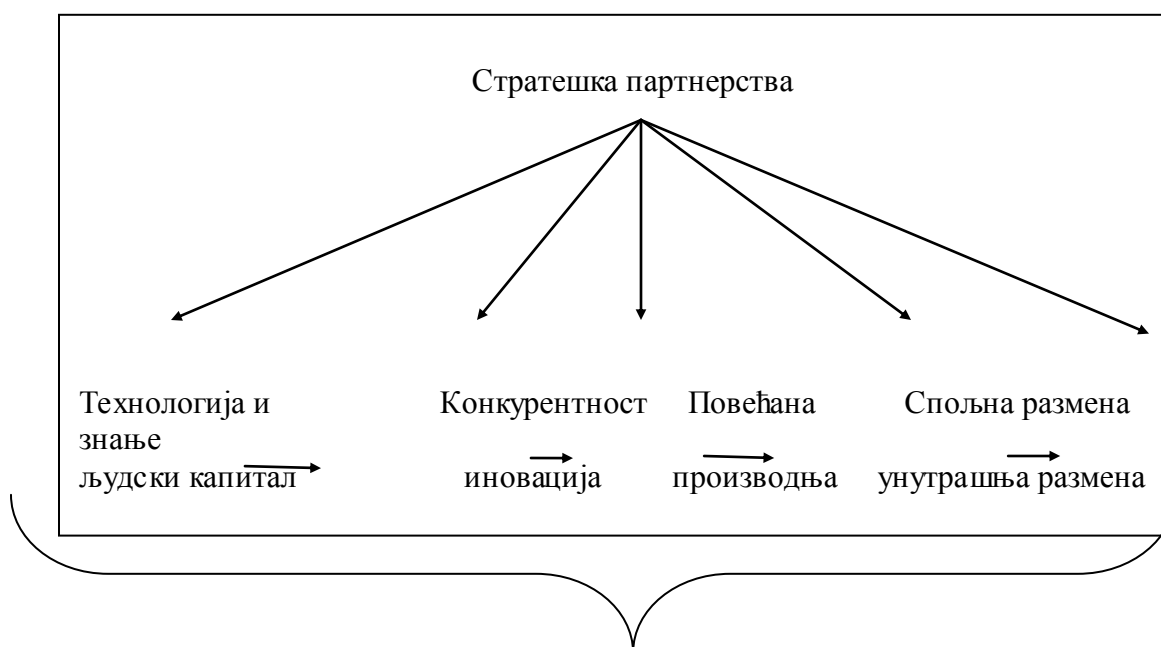
1. повећана производна ефикасност - страна предузећа по правилу имају боља оперативна иновативна решења која могу пренети на локалну економију, а самим тим могу повећати конкурентност и на основу тога стимулисати домаћа предузећа да прихвате међународна квалитетна решења у организацији пословања;
2. побољшање технологије и повећање ефикасности домаћих предузећа - страни инвеститори доносе са собом иновативне технологије и средства за даље ИиР, при чему се нове технологије преносе на локалну економију кроз едукацију запослених и локалних предузећа са којима сарађују, кроз систем снабдевања,

кроз директну техничку помоћ коју та предузећа пружају локалним субјектима, смањујући на тај начин јаз између развијених и земаља у развоју;

Табела 4-13. Могући доприноси стратешких партнерстава изградњи конкурентности

| ПОЗИТИВНИ | НЕГАТИВНИ |
|--|---|
| Осигурање додатних ресурса и способности, капитала, технологије, приступ спољним тржиштима. | Може довести до погрешне врсте ресурса и имовине, прекинути везу са страним тржиштима због снабдевања домаћег тржишта. |
| Уношење предузетништва, управљачких знања, радне културе и конкуренције. Подстицање иновативних активности. | Предузетништво, нови стил управљања и нова радна култура могу изазвати отпор у локалним предузећима и код локалне радне снаге. Конкуренција може довести до стварања монопола и тиме проузроковати антиконкуренцију и/или рестриктивну пословну праксу. |
| Уз ефикасније управљање алокацијом ресурса, конкурентни подстицај и пропратни ефекат, могу се изградити домаћи ресурси, способности и продуктивност домаћих предузећа, као и створити нове и боље могућности за запослење. | Може лимитирати изградњу домаћих ресурса ограничавањем локалне производње на мале вредности и увозом већег дела производа. |
| Повећавају БДП земље у коју се инвестира и осигуравају додатне приходе од пореза. | Коришћењем трансферних цена и других начина избегава се плаћање пореза у земљи. |
| Побољшава се платни биланс развојем увозно - супститутивне производње или генерисањем извоза. | Може погоршати стање платног биланса ограничавањем извоза и промовисањем увоза или потискивањем домаћих предузећа која више извозе а мање увозе. |
| Боље повезивање економије с глобалним тржиштем и промоција економског раста подстицањем ефикасније међународне поделе рада. | Промовисање статичких компаративних предности земље инвеститора које су конзистентне с компаративним предностима земље у коју се инвестира. |
| Изложеност земље политичким и економским системима других земаља, систему вредности и односу према раду, култури и обичајима других земаља. | Политички, социјални и културни нереди, неприхватљиве вредности, мешање у политичке режиме или изборне процесе у земљи у коју се инвестира. |

3. развој људског капитала кроз сталне облике усавршавања, тренинга, учења;
4. промоција спољне трговине - повећана ефикасност, економија обима, иновативност и квалитет производа доприносе већим извозним могућностима за локална предузећа која пре нису имала могућност партиципирања у спољној трговини;
5. повећани приходи - инвестиције страних инвеститора као и продаја њихових иновативних производа могу довести до економског раста и развоја целе земље;
6. корист за локалне инвеститоре - стварајући добру инвестициону климу за стране инвеститоре, држава ствара и домаћим предузећима додатне могућности за излаз из неформалне економије и стварање бољих могућности и развијање нових идеја.



Слика 4-2. Модел могућег утицаја стратешких партнерстава на иновативне активности предузећа у Србији

По броју пријављених патената Србија се налази на самом дну европске лествице. Посматрано са аспекта домаћих предузећа врло је мали број пријављених патената. Према подацима из табеле 4-14 [Завод за интелектуалну својину, 2012., стр. 15] може се приметити да се број пријављених патената, на нивоу домаћих предузећа, из године у годину не повећава, чак више, евидентан је благи пад. Низак ниво пријављених патената на нивоу домаћих предузећа говори о врло ниској истраживачко - развојној активности. Последица тога је недостатак финансијских средстава услед

лошег квалитета производа и слабе тржишне позиције домаћих предузећа. Улазак у стратешка партнерства би потпомогао развој ових процеса. Домаћа предузећа би могла да искористе знање, истраживачко - развојне потенцијале страних партнера и тако побољшају своју иновативну, а тиме и конкурентску позицију на тржишту.

Табела 4-14. Пријава патената од 2008 - 2011. године

| Година | 2008. | 2009. | 2010. | 2011. |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Пријава домаћих пријавилаца | 386 | 299 | 290 | 180 |
| Пријава страних пријавилаца поднете директно Заводу | 16 | 21 | 23 | 28 |
| Уговор о сарадњи у области патената-пријаве у националној фази | 73 | 40 | 16 | 21 |
| Укупан број пријаве патената | 475 | 360 | 329 | 229 |

Извор: Завод за интелектуалну својину, 2012

[http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf sr/pdf o nama/GI2011 web.pdf](http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_sr/pdf_o_nama/GI2011_web.pdf)

Може се констатовати да најзначајнији ефекат стратешких партнерстава на домаћу привреду је у виду повећања њеног развојног потенцијала. Он је комбинација разних позитивних ефеката, почев од интензивирања економске активности у земљи, раста запослености радне снаге, и што је најважније, преливања знања иновација и технологија. Иако су најчешће сектори ИиР лоцирани у матичним земљама страних инвеститора, остаје још довољно канала преко којих се страна знања и технологије могу преузимати и усвајати. Ефекти тог типа су врло тешки за квантификацију, али су често и једноставно видљиви, и посредно мерљиви. То је нпр. случај са обуком домаће радне снаге, укључујући и средњи менаџерски слој. Та радна и организациона знања и вештине су од кључне важности за развој иновација. Слични резултати су добијени и у неким европским истраживањима у случају немачке привреде [Ђурић, 2005., стр. 39]. Такође су интересантни и канали посредног преливања технологија, који се ефектуирају кроз сложене везе иностране опреме и технологије са локалним процесом производње. Одређена знања су уграђена у фиксни капитал и инострану технологију, што може значајно унапредити и убрзати технолошки развој земље. Ипак, треба увек имати на уму да ништа не може бити преузето ако то нема ко да уради, јер поред расположивости страних знања и технологија, као критичан фактор се јавља рецептивна способност домаћег људског капитала.

4.2.4. Индекс иновативности и конкурентности привреде Србије

Последњих година, значај иновација све више расте што ствара револуцију у пословању и економији. Поред успеха економије засноване на знању, иновације, такође, значајно утичу на пословну политику и само друштво многих земаља. Препознајући кључну улогу иновација за раст и развој сваке земље, „Конфедерација Индијске индустрије” (Confederation of Indian Industry) заједно са „Светском школом бизниса” (The Business School for the World) развила је Глобални индекс иновативности (ГИИ) - (The Global Inovation Index - GII). Циљ мерења овог индекса је да укаже на пораст иновативности по државама, као и да открије све препреке које спречавају остваривање профита од иновација за предузећа, владу, и становништво. Глобални индекс иновативности рангира државе према параметрима као што су институције и њихова политика пословања, људски капитал, инфраструктура, технолошка софистицираност, тржишта бизниса и сл. Индекс се води од 2007. године и рангира 130 земаља према више од 90 индикатора посматрајући различите аспекте иновација. Основни принципи на којима се заснива ГИИ су [Нешић, 2008., стр. 46]:

1. постоји разлика између инпута и аутпута приликом мерења иновација у економији. Инпути представљају факторе који доприносе поспешивању иновација док аутпути показују резултате иновативности унутар економије;
2. глобални индекс иновативности посматра пет улазних фактора: институције и њихова политика пословања, људски капитал, општа и ИТ инфраструктура, софистицираност тржишта и софистицираност пословања;
3. ГИИ приказује три излазна фактора који чине резултате иновативности економија: развијање знања, компетенција и стварање богатства.

Извештај ГИИ за 2013. годину од укупно 142 посматране земље показује да глобални лидер у иновацијама Швајцарска са 6,65 поена. Друго место заузима Шведска са 6,13 поена, затим следи Велика Британија са 6,12 поена. Холандија се налази на четвртом месту са 6,11 поена и на петом месту налазе се Сједињене Америчке Државе са 6,03 поена, а које су у 2011. години биле светски лидер у иновацијама. Редослед водеће тројке на листи је Швајцарска, Шведска и Велика Британија и није се мењао у односу на прошлу годину. Ако се посматрају земље у региону, може се уочити да је Словенија убедљиво најбоље рангирана на 30. месту (4,73 поена), затим следи Мађарска на 31. месту (4,69 поена) и Хрватска на 37. месту

(4,19 поена). Најслабије рангиране су Црна Гора на 44. месту (4,09), Македонија на 51. месту (3,81 поена), Србија на 54. месту (3,87 поена) и Босна и Херцеговина на 65. месту (3,62 поена). [World Intellectual Property Organization, 2013., стр. 20-21].

Већ готово три деценије Светски економски форум (World Economic Forum) проучава конкурентност. Глобални годишњи извештај конкурентности, спроводи се сваке године од 1979. и испитује велики број фактора који омогућавају нацијама да достигну и одрже стабилан економски раст и дугорочни просперитет. Ове извештаје већ годинама користе лидери у бизнису као показатељ за идентификацију препрека за побољшање конкурентности, са циљем да се подстакне дискусија о стратегијама које би помогле да се те препреке савладају [Нешић, 2008., стр. 47]. Сталном анализом методологије за процену конкурентности, током времена су уведени нови фактори и на тај начин је методологија еволуирала. Светски економски форум је 2004. године увео Глобални индекс конкурентности (ГИК) - (Global Competitiveness Index - GCI), свеобухватан индекс за мерење конкурентности на националном нивоу, који узима у обзир и микроекономске и макроекономске аспекте националне конкурентности. За потребе овог индекса конкурентност се дефинише као скуп институција, смерница и фактора који одређују ниво продуктивности неке државе. Ниво продуктивности, пак, представља одрживи степен напретка који може да обезбеди привреда државе. Другим речима, државе са конкурентнијом привредом имају тенденцију да омогуће више нивое дохотка њиховим грађанима. Ниво продуктивности одређује способност и ефикасност којом се враћају средства уложена у привреду. Будући да способност и ефикасност повратка уложених средстава представља један од фундаменталних показатеља стопе привредног просперитета, конкурентније привреде чине управо оне привреде које ће, краткорочно или дугорочно гледано, вероватно брже напредовати.

Концепт конкурентности укључује и статичке и динамичке компоненте: иако продуктивност државе јасно одређује њена способност да одржи висок ниво прихода, ефикасност повратка инвестираних средстава је такође један од централних показатеља и представља један од главних фактора који објашњавају потенцијални привредни раст. ГИК користи све особине пружајући добро избалансиран просек великог броја различитих компоненти, од којих свака одражава један аспект комплексне реалности, која се назива конкурентност. Све ове компоненте се групишу у дванаест стубова који се називају стубови конкурентности. Ови стубови су груписани у под - индексе, а то су: основни захтеви (институције, инфраструктура, макроекономска стабилност и здравство и основно образовање), побољшање ефикасности (високо образовање и

обука, ефикасност тржишта робе, ефикасност тржишта рада, софистицираност финансијског тржишта, технолошка припремљеност и величина тржишта) и иновациони и фактори софистицираности бизниса и иновација [Ибид, стр. 48].

Утицај сваког од стубова на конкурентност се разликује од државе до државе, зависно од стадијума економског развоја. Разликују се три стадијума економског развоја [Stephen, 2007., стр. 79]: стадијум вођен производним факторима, стадијум вођен ефикасношћу и стадијум вођен иновацијама. Ови стадијуми су узети у обзир приликом израчунавања индекса, дајући стубовима различите тежине по ГИК. Анализа ГИК за 2013. годину показује да је на првом месту Швајцарска са 6,68 поена док је најнижу вредност (2,85) забележио Чад који је на последњем, 148. месту. Ако се посматрају земље у региону, може се уочити да је Словенија убедљиво најбоље рангирана на 62. месту (4,25 поена), затим следи Мађарска на 63. месту (4,14 поена) и Хрватска на 75. месту (4,13 поена). Најслабије рангиране су Босна и Херцеговина 87. место, Албанија која се налази на 95. месту и Србија која је на чак 101. место (3,77 поена), од укупно 130 посматране земље [World Economic Forum, 2013, стр. 10].

Према извештају Светског економског форума за 2013. годину Србија је рангирана на 101. позицији на листи која обухвата 148 земаља (четири земље више у односу на претходну годину) са забележеном вредношћу ГИК од 3,77. При томе, ваља имати у виду да се теоријска вредност ГИК креће у интервалу од 1 до 7. У односу на 2012. годину вредност ГИК за Србију у 2013. години је опала за 0,1, што је довело до померања на ниже ранга Србије за 6 позиција (са 95. на 101. место на листи, при чему да је вредност индекса остала непромењена као у прошлој години, Србија би поправила своју позицију заузимајући 93. место на листи) [Ибид, стр. 11]. За разлику од 2012. године, где се могао констатовати занемарљив пад вредности ГИК од 0,01, 2013. године пад би се могао окарактерисати као значајан, будући да је остварена вредност ГИК на нивоу историјског минимума у седмогодишњем периоду од 2007. до 2013. године. Такође, ако се овај резултат посматра релативно у међународном контексту, забележена 101. позиција недвосмислено представља историјски минимум када је ранг Србије у питању. Историјски посматрано највећу вредност ГИК од 3,90 Србија је остварила уочи првог таласа кризе 2008. године, да би већ наредне, 2009. године вредност ГИК приметно опала на 3,77. Након тог периода уследио је постепени опоравак, да би се у 2013. вредност ГИК поново спустила на ниво из 2009. године [Ристић и Танасковић, 2013., стр. 1].

На основу табеле 4-15 може се закључити да најзначајнија размимоилажења (падови) две суседне године постоје на стубовима 2, 3 и 8, респективно, на инфраструктури, макроекономском окружењу и на софистицираности финансијског тржишта. Падови умереног интензитета присутни су и на стубовима 7 и 9, тј. на ефикасности тржишта рада и технолошкој оспособљености. Значајних позитивних помака у 2013. години није било. Умерени помаци присутни су на стубовима 6 и 11, а односе се на ефикасност тржишта добара и софистицираност пословања. На осталим стубовима промене се могу сматрати минорним, па је такав и њихов утицај на промену укупне вредности ГИК у овој години [Ибид, стр. 4].

Табела 4-15. Вредност ГИК по стубовима конкурентности (2012-2013.)

| Редни број | ГИК 2012-2013 | 2012. | 2013. | Промене |
|------------|--------------------------------------|-------------|-------|---------|
| | | Оцена (1-7) | | |
| 1. | Институције | 3,16 | 3,20 | ↗ |
| 2. | Инфраструктура | 3,78 | 3,51 | ↘ |
| 3. | Макроекономско окружење | 3,91 | 3,36 | ↘ |
| 4. | Здравство и основно образовање | 5,73 | 5,75 | ↗ |
| 5. | Високо образовање и обука | 3,97 | 4,05 | ↗ |
| 6. | Ефикасност тржишта добара | 3,57 | 3,64 | ↗ |
| 7. | Ефикасност тржишта рада | 4,04 | 3,90 | ↘ |
| 8. | Софистицираност финансијског тржишта | 3,68 | 3,48 | ↘ |
| 9. | Технолошка оспособљеност | 4,10 | 3,94 | ↘ |
| 10. | Величина тржишта | 3,64 | 3,68 | ↗ |
| 11. | Софистицираност пословања | 3,11 | 3,18 | ↗ |
| 12. | Иновације | 2,81 | 2,85 | ↗ |

Извор: World Economic Forum, 2013

<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>

У домену стуба конкурентности који се односи на инфраструктуру, значајном паду допринело је благо смањење квалитета лучке инфраструктуре, затим објективно и значајно смањење броја претплатника мобилне телефоније на 100 становника (са 125,4 на 92,8) и смањење броја активних фиксних телефонских линија на 100 становника (са 37,3 на 30,2). Када је макроекономско окружење у питању, пад се превасходно може

приписати објективним разлозима, који се односе на продубљивање буџетског дефицита (са -4% на -7% БДП), затим смањивање националне штедње (са 16,1% на 8% БДП), те пораст укупног јавног дуга земље (са 47% на 63% БДП). У оквиру софистицираности финансијског тржишта укупан пад је проузрокован мањим падовима на готово свим појединачним елементима овог стуба у уском распону промена од -0,1 до -0,2 [Ибид, стр. 5].

На позитивни помак стуба ефикасност тржишта добара пресудно је утицало повећање увоза (са 53,5% на 60,7% БДП), док се код осталих елемената бележе занемарљиве како позитивне тако и негативне промене које се међусобне неутралишу. Позитивна промена када је софистицираност пословања у питању резултат је побољшања перцепције домаћих привредника о различитим аспектима квалитета пословног амбијента у Србији [Ибид].

Најзначајнија препорука за унапређење конкурентности Србије везана је за побољшање факторских услова, што се пре свега односи на инфраструктуру и институције. Испољене слабости у овом сегменту, у области административне и иновационе инфраструктуре, довеле су Србију на само зачеље Европе. Одговорност за решавање овог проблема у непосредној будућности је пре свега на држави. Када се ради о унапређењу образовне и иновационе инфраструктуре и тржишта капитала и финансијског система, одговорност државе се мора поделити и са образовним и финансијским институцијама. Без унапређења овог сегмента Србија не може изаћи из замке неразвијености, што додатно сужава простор за извозну експанзију.

Друга препорука се односи на контекст у коме се реализује стратегија предузећа и ривалитет у коме су такође, испољене значајне слабости. Оне се пре свега везују за регулисање тржишта роба и услуга, а пре свега антимонополску политику, тржишну доминацију и интензитет локалне конкуренције, у чему је опет доминантна улога државе. За део слабости које су испољене у сфери корпоративног управљања (ефикасност корпоративних бордова и утицај ревизорских извештаја) одговорност се мора приписати и пословном сектору. Проблеми у ова два сегмента су најизраженији и изискују хитне и одлучне мере, што не искључује потребу за унапређењем осталих делова домаће економске стварности.

4.3. Стратешко партнерство у аутомобилској индустрији у функцији привредног развоја Србије

Први почеци сарадње „Заставе“ и „Фиата“ бележе се још од 1969. године 20. века, када је Застава производила популарног „Фићу“ и „Тристаћа“ под лиценцом „Фиата“. Почетком 1971. године, „Застава“ производи ново возило под називом „Застава 101“ које је било дериват италијанског „Фиата“ 128. Годину дана касније креће серијска производња. Све до 1983. године Застава је избацивала различите моделе „Заставе 101“. Интензивним иновирањем Застава 1988. године производи ново возило под називом „Југо Скала“. Све до 2005. године „Застава“ је спровела низ иновација на „Југо Скали“, да би 2005. године купила лиценцу за производњу Фиатовог аутомобила, касније названог „Застава 10“ (3-10). Већ 2008. године Влада Републике Србије потписује уговор о заједничком инвестиционом улагању између Републике Србије и „Фиата“, по њиховом мишљењу, један од најважнијих уговора за српску привреду [Фиат Србија, 2013].

У складу са Уредбом Владе о условима и начинима привлачења директних инвестиција, компанија „Фиат“ је одлучила да инвестира у Србију инсталирањем новог производног погона у сарадњи са Републиком Србијом. Облик стратешког партнерства у који је ушао „Фиат“ са Србијом је заједничко улагање. Наиме, реч је о стварању новог предузећа од стране „Фиата“ и Републике Србије.

Укупан прилив страних директних инвестиција у Србију у периоду 2001 -2009. године био је јако мали. Он се углавном везивао за куповину предузећа у процесу приватизације, а ти приходи нису утрошени у производне сврхе, већ у финансирање јавне потрошње и смиривање социјалних тензија. Облик стратешког партнерства кроз заједничка улагања, стратегијске алијансе, мреже и сл., скоро да је изостао. Страна улагања која су спроведена у нашој земљи у великој мери била су сконцентрисана у сектор услуга што не доводи до значајнијег повећања запослености. С тим у вези, већина земаља у транзицији, тежи да привуче произвођаче аутомобила, јер је производња аутомобила једна од грана индустрије која преко своје широке мреже добављача делова и коопераната доводи до отварања великог броја радних места. Сектор услуга ипак нема такву пропулзивност.

Поред пада индекса индустријске производње у нашој земљи, из године у годину, „Фиат“ се ипак одлучује за сарадњу са Србијом (табела 4-16) [Савез самосталних синдиката Србије, 2012]. Цео менаџмент „Фиата“ верује у стручност и

квалификованост српских радника. Међутим, вероватније је, да се „Фиат” определио за улагање у Србију због ниских трошкова радне снаге, због Споразума о слободној трговини са Руском федерацијом из августа 2000. године који обезбеђује бесцарински промет, као и због пореских и царинских олакшица и улагања у инфраструктуру о трошку државе.

Табела 4-16. Индекс индустријске производње у Републици Србији

| Година | Индекс индустријске производње |
|--------|--------------------------------|
| 2007. | 104,1 |
| 2008. | 101,4 |
| 2009. | 87,4 |
| 2010. | 102,5 |
| 2011. | 102,1 |
| 2012. | 89,80 |

Извор: Савез самосталних синдиката Србије, 2012,

http://www.sindikats.rs/ekonomija_files/analiza/privredna_kretanja_08-12.pdf

Компанија „Фиат” планира да до краја 2014. године произведе аутоделове у вредности од преко милијарду евра. Први споразум о производњи аутоделова потписан је са главним добављачем „Фиата”, компанијом „Мањети Марели” (Manjeti Mareli). Наиме, договорено је да ова компанија направи фабрику аутоделова у Крагујевцу и запосли 400 радника. Вредност инвестиције је 60 милиона евра. Договор је био да Влада обезбеди бесповратна средства у износу од 10 милиона евра, док град Крагујевац обезбеђује земљиште по симболичној цени и локалне пореске олакшице. План је да се у фабрици „Фиата”у Крагујевцу од 2013. године производи 200 хиљада аутомобила годишње и остварује извоз од милијарду и по евра [Влада Републике Србије, 2011а]. Осим тога очекује се око милијарду евра и од продаје аутоделова. Србија би на тај начин од увозно зависне, постала извозно оријентисана земља. Такође, имајући у виду потписане споразуме са италијанским партнерима и најављене инвестиције, Србија би требало да буде на истакнутом месту на карти аутомобилске индустрије света.

Посматрајући табелу 4-17 може се приметити да извоз из Србије из године у годину расте. У 2011. години извезено је робе у вредности од 721,7 милиона долара, што чини повећање од 26,2% у односу на претходну годину [Републички завод за статистику, 2011ц., стр. 46]. У 2013. години извезено је робе у вредности од 13386,0 милиона долара, што чини пораст од 30,6% у односу на исти период претходне године

[Републички завод за статистику, 2013., стр. 46]. То је пре свега резултат извоза аутомобилске индустрије. „Фиат“ је заузео лидерску позицију на листи највећих српских извозника. Србија је по брзини раста извоза друга у свету. Процењује се да ће ове године приход од продаје у иностранству достићи 11 милијарди евра, што је 30% више него прошле године [Бизнис и Финансије, 2014].

Табела 4- 17. Извоз Републике Србије по делатностима

| Делатности | 2010. | 2011. | 2012. | 2013. |
|---|-------|-------|---------|---------|
| УКУПНО (мил. УСД) | 571,7 | 721,7 | 10248,8 | 13386,0 |
| Пољопривреда, шумарство и рибарство | 31,6 | 85,5 | 899,4 | 770,9 |
| Рударство | 3,1 | 6,6 | 71,0 | 81,2 |
| Прерађивачка индустрија | 506,2 | 596,5 | 8844,7 | 12000,6 |
| Снабдевање електричном енергијом, гасом и паром | 17,2 | 12,0 | 115,4 | 245,1 |
| Информисање и комуникације | 4,9 | 4,7 | 67,7 | 61,3 |
| Стручне, научне, иновационе и техничке делатности | - | 1,3 | 5,5 | 0,3 |
| Уметност, забава и рекреација | 0 | 0 | 1,4 | 3,0 |
| Снабдевање водом и управљање отпадним водама | 8,5 | 814,8 | 232,3 | 204,2 |
| Остале услужне делатности | 0 | 0 | 0 | 0 |

Извор: Републички завод за статистику, 2013,

<http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/27/85/MSB-10-2013.pdf>

Републички завод за статистику, 2011ц,

<http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/29/97/MSB-01-2011.pdf>

Аутомобилска индустрија повлачи са собом и друге велике инвестиције као што су добављачи резервних делова и компоненти, што је велика шанса за Србију. С тим у вези, потписан је и Меморандум о разумевању између „Ивека”, „Мањети Марелија” и Владе Републике Србије у области производње аутобуса, специјалних возила и аутомобилских компоненти. Тим документом предвиђа се формирање још две нове заједничке компаније, које би 70% биле у власништву италијанских партнера, а 30% у власништву Републике Србије. Почетна инвестиција тих компанија износи око 240 милиона евра, док ће удео Србије бити око 60 милиона. Уколико буду спроведене до

краја, ове три инвестиције „Фиата”, „Ивека” и „Мањети Марелија”, износиће иницијално 940 милиона евра и запослиће укупно око 4 000 људи [Интерна документација предузећа Фиат, 2012]. У том случају биће то свакако највећа инвестиција до сада у Србији. Поред потенцијалног доласка иностраних добављача „Фиата”, позитиван ефекат био би и на домаће добављаче попут „Трајала” који је познати домаћи произвођач гума и многе друге добављаче компоненти и делова из Србије.

С обзиром на то да на територији Србије ради око 250 италијанских предузећа која су задовољна третманом, и имајући у виду да је обим економске размене Србије и Италије у 2013. години износио 492,4 милиона долара, што чини 27,6% укупног извоза у Европску Унију, Србија и Италија су потписале Декларацију о оснивању италијанско - српског просветног савета. На основу ове декларације, осим у аутомобилској индустрији, ове две земље би требале да убрзају сарадњу и у прехранбеној и индустрији намештаја [Републички завод за статистику, 2013].

Србија је издвојила велика подстицајна средства за улагање „Фиата”. Наиме, укупна улагања Србије у заједнички подухват са „Фиатом” износе преко 250 милиона евра и то [Фиат Србија, 2012]:

1. 100 милиона евра оснивачког улога (50 милиона у новцу и 50 милиона у имовини);
2. 50 милиона евра – кредит, а оснивачка - камата 0,9% годишње,
3. 50 милиона евра су разна пореска ослобођења и подстицаји (процена):
 - статус слободне царинске зоне;
 - повраћај социјалних доприноса за све незапослене;
 - 60 хектара земљишта у индустријској зони, без накнаде.
4. 50 милиона - ослобођење локалних пореза и такси до 2018. године (процена),
5. 25 милиона евра за заостале зараде у „Застави”.

Чланице Европске Уније имају готово идентичне законе о државним подстицајима за инвеститоре. Европска комисија је ограничила подстицаје за инвестиције на 15%, док Србија улаже 35%. Такође, за износ преко 100 милиона евра подстицаја одобрење треба да да Европска комисија, док Србија улаже 250 милиона евра. Политика подстицаја мора бити транспарентна, што значи да мора постојати мапа коефицијената по неразвијеним регионима и гранама делатности. У складу са

формулом Европске Уније за инвестицију од 700 милиона евра максимални подстицај износи 135 милиона евра ($I=P \times (50 \text{ мил.} + 0,5 \times 50\text{-}100 \text{ мил.} + 0,36 \times \text{преко } 100 \text{ мил.})$ евра) [Влада Републике Србије, 2011].

4.3.1. Заједничко улагање као облик стратешког повезивања у аутомобилској индустрији Србије

Република Србија (РС) и „Фиат Група Аутомобили” (ФГА) су се уговором обавезале да заједничким улагањем оснују ново предузеће са учешћем РС у основном капиталу од 33% и ФГА од 67%. Ново привредно друштво основано је 29. септембра 2008. године под називом „Заједничко привредно друштво” (ЗПД). Уписан основни капитал ЗПД износио је 300 милиона евра, од чега је 200 милиона евра власништво ФГА, а 100 милиона евра РС. Уплаћен основни капитал сходно Уговору износио је 700 хиљада евра, од чега је ФГА уплатила 469 хиљада евра, а 231 хиљаду евра је уплатила РС. Предвиђено је да разлика између вредности уписаног и уплаћеног капитала буде уплаћивана по етапама у складу са Уговором. Део Уговора је пословна тајна, па је позната само четврта етапа (од 2012. године на даље) која предвиђа кумулативно улагање од стране ЗПД у износу од 709,1 милиона евра, кумулативну запосленост од 2.433 запослена на неодређено време, пружање подстицаја од Србије и наставак спровођења тзв. Плана реструктурирања и Акционог плана за инфраструктуру. Такође, у сврху оснивања ЗПД, Србија преноси имовину збирне вредности од 50 милиона евра, на ЗПД, која је ослобођена терета [Фиат Србија, 2013].

План реструктурирања подразумева да ЗПД неће предузети никакве радње које би довеле до стварања обавеза по ЗПД у укупном износу који прелази износ иницијално уплаћених улога Србије и ФГА и да неће отуђити или одметнути имовину. Србија сходно Уговору, имала је следеће обавезе [Интерна документација предузећа Фиат, 2012]:

1. обезбеђење зајма ЗПД чији је износ пословна тајна на рок од 10 година уз каматну стопу 0,9% годишње;
2. уколико буде потребно, у року од 10 година, да стави на располагање додатно земљиште са комплетном инфраструктуром без надокнаде, како за развој капацитета ЗПД тако и за позиционирање добављача;

3. обезбеђивање подстицаја за потребе ЗПД чији износ је пословна тајна (прописано је да ако ЗПД не постигне договорен износ улагања и запослености, враћа сразмерни део подстицаја);
4. преношење имовине „Заставе” ЗПД - у и регистровану својину на непокретној имовини ослобођеној терета;
5. обустављање или измештање ван уговорене локације производне или друге активности које се ту тренутно одвијају;
6. уклањање све непотребне покретне имовине са локације;
7. измештање ван локације трећих лица која су тренутно ту присутна;
8. обавештавање запослених у Застави и њеним зависним друштвима о постојању Уговора;
9. обезбеђивање добијања статуса слободне царинске зоне, како би ЗПД и добављачи били ослобођени царинских дажбина на увоз делова, компонената, сировина и опреме за пословање;
10. обезбеђивање потребне инфраструктуре;
11. помоћ у добијању антимонополистичког одобрења и сл.

Најважније обавезе ФГА сходно Уговору биле су слеђе [Интерна документација предузећа Фиат, 2012]:

1. покретање производња најмање једног модела аутомобила у оквиру ЗПД (као јединој производној локацији тог модела на тржишту ЕУ), с тим да количине одређује ФГА у складу са својом пословном стратегијом и захтевима тржишта;
2. задржавање производње најмање једног од својих модела за ЗПД;
3. стављање на располагање ЗПД - у техничку, технолошку и иновативну помоћ ФГА који је потребан да би ЗПД производило производе ФГА;
4. улагање у комерцијално реалне напоре у складу са захтевима тржишта ради започињања производње другог модела аутомобила од стране ЗПД са инсталирањем производног капацитета за додатних око 100.000 јединица годишње;
5. издавање и преузимање поручбине према добављачима чију обавезу плаћања преузима ЗПД;
6. обезбеђење 5 милиона евра за решавање питања радника Заставе који неће бити запослени у ЗПД.

Уговором је прописано да један део радника „Заставе” преузима ЗПД у складу са потребама. Радници који не буду преузети немају право приступа на локацији ЗПД. Уговор између „Заставе” и ФГА о производњи аутомобила З - 10 из 2005. године је раскинут тако да је Застава робни жиг пренела на ЗПД који је наставио производњу модела З-10. Модел се производи под марком „Фиат” и дистрибуира преко мреже ФГА.

Уговором о заједничком улагању предвиђено је да ЗПД не прихвата старе дугове „Заставе“ који су износили око 60 милиона евра. Проблем је решен тако што је Србија отписала дуг ФГА од 11,5 милиона евра, а део је остало да врати продајом својих мањих фабрика. Такође, обавеза „Заставе” према ФГА у вези са производњом „Заставе 10” пренете су на ЗПД у номиналној вредности и измирене до износа једнаког производној вредности залиха возила и компонената која су у својини „Заставе”.

Управни одбор ЗПД се састоји од пет чланова, од чега једног увек предлаже Србија. Индустијске и финансијске дугорочне планове доноси Управни одбор сваке године.

Након што је свака страна испунила своје обавезе из Уговора извршена је уплата преосталог дела уписаног основног капитала у ЗПД и то: Србија у износу 49.769.000 евра и ФГА у износу 199.531.000 евра, с којим ЗПД може располагати у складу са својим потребама, без ограничења од стране Републике Србије.

РС и ФГА нису предвиделе никакву потребу за повећањем основног капитала ЗПД до 1. јануара 2018. године, осим у случају промене законских прописа или значајног проширења пословања ЗПД. У случају потребе за повећањем капитала, а уколико РС одлучи да не учествује у повећању уписаног основног капитала ЗПД-а, ФГА ће имати право да једнострано изврши повећање капитала, што ће довести до тога да се учешће РС у укупном капиталу ЗПД процентуално смањи. Након овог датума одлука о повећању капитала ће се доносити на скупштини ЗПД. Сходно Уговору, Република Србија и ФГА немају права располагања уделом у ЗПД у наредних десет година без претходно добијене сагласности друге стране, осим што ФГА може пренети свој удео било ком зависном друштву у целини или делом без претходне писмене сагласности Републике Србије.

Посебно интересантно, приликом склапања Уговора о заједничком улагању су предвиђене „Кол“ (*енгл. Call*) опција ФГА и „Пут“ (*енгл. Put*) опција РС. „Кол опција” значи да ће ФГА у периоду који почиње на десету годишњицу и завршава се на петнаесту годишњицу од закључења уговора (након свих испуњених обавеза обе

стране) имати право, али не и обавезу да купи од РС, давањем писаног обавештења, цео удео РС у ЗПД (али не и мање од целог удела). Уколико ФГА искористи ово своје право, РС ће имати неопозиву и безусловну обавезу да прода ФГА, свој цео удео у ЗПД без терета по цени која се обрачунава по уговореној формули, као и да потпише сва потребна документа и уговоре о преносу власништва. „Пут опција“ значи да ће РС у периоду који почиње на десету годишњицу и завршава се на петнаесту годишњицу од закључивања уговора (након свих испуњених обавеза обе стране) имати право, али не и обавезу да прода ФГА, давањем писаног обавештења, целокупни свој удео у ЗПД. Уколико РС одлучи да искористи ово своје право, ФГА ће имати неопозиву и безусловну обавезу да купи од РС целокупни удео у ЗПД који је ослобођен било каквог терета по цени која се обрачунава по уговореној формули као и да потпише сва потребна документа и уговоре о преносу власништва.

Улога овог стратешког партнерства у повећању иновативности домаћег предузећа огледа се у томе што је од 2008. године до данас „Фиат“ је на домаће и међународно тржиште избацио више иновативних модела аутомобила. Неки од њих су [Фиат Србија, 2012]:

1. фиатов „мултиеир“ (multiair) турбо мотор, који је освојио награду за „Најбољи нови мотор 2010. године“;
2. фиатов мотор „твинеир“ (twinair) одличних перформанси који је добио главну награду на такмичењу „Међународни мотор 2011. године“. Овај напредни двоцилиндрични мотор награђен је са још три признања: „Најбољи нови мотор“, „Најбољи еколошки мотор“ и „Најбољи мотор у категорији возила до 1.000 цм³“. Нови „твинеир“ мотор „Фиата 500“ представља решење за будуће године. Захваљујући малим димензијама и иновативним системима „твинеир“ је један од „најзеленијих“ бензинских мотора, са смањеном емисијом угљен - диоксида до 30%, у поређењу са другим аутомобилима у овом сегменту. Осим малог утицаја на околину, „твинеир“ спада у ред најекономичнијих мотора, са просечном потрошњом од само четири литра на 100 километара, афирмишући филозофију уживања у вожњи;
3. изузетна достигнућа су постигнута са Фиатовим „Павтрин“ (Powertrain) концептом. Ова напредна технологија заслужна је за развој мотора мањих димензија, изузетних технолошких перформанси и минималног неповољног утицаја на животну средину. Уз помоћ овог иновативног технолошког решења у

дизајнирању ефикасног мотора, „Фиат” и даље заузима водећу позицију међу еколошким произвођачима аутомобила;

4. уз помоћ хидрауличне контроле усисних вентила „Фиат” је планирао да у 2013. години избаци нов модел мотора. Ова технологија повећава укупну снагу мотора и истовремено омогућава рекордно ниску емисију угљен - диоксида и минималну потрошњу горива;
5. највеће интересовање на домаћем тржишту изазвао је модел „Фиат Пунто” (Fiat Punto), након кога су се појавили нови модели попут „Алфа Ромео” (Alfa Romeo), „Дип” (Jeep), „Фиат Профешнл” (Fiat Professional) и „Фиат Крајслер” (Fiat Chrysler).

Први модел „Фиата” био је „Фиат 500”. Пре скоро 60 година, када је први пут представљен, „Фиат 500” убрзо је постао омиљени аутомобил захваљујући иновативном дизајну и напредној технологији. Популарни 500, још једном уводи револуцију у погледу иновација у виду примене савремених еколошких технологија (*енгл. eir technology*). Иновативна решења „еир технолоџи“ концепта награђена су признањем водеће консултантске и истраживачке кућа у ауто - индустрији „Јато Дајнемикс” (Jato Dynamics), која је четврту годину за редом „Фиат” прогласила брэндом са најмањом емисијом угљен - диоксида у Европи, са просечном емисијом од 123,1 грама по километру. Рекордно ниска просечна емисија угљен диоксида свих Фиатових аутомобила је већ сада испод стандарда Европске Уније за 2015. годину.

Може се констатовати да „Фиат” константно иновира и користи најсавременије иновативне технологије. Изузетно је значајан ефекат преливања технологија и знања, што је од важности за постизање конкурентности. Такође, се и на овом примеру потврђује значај стратешких партнерстава за развој иновативности предузећа и целокупног привредног система.

4.3.2. Стратешко повезивање предузећа у кластеру аутомобилске индустрије Србије

Кластери представљају један од начина повезивања предузећа који омогућава подизање ефикасности и ефикасности пословања и развоја како предузећа тако и укупног привредног амбијента. Овакав начин повезивања предузећа представља у савременим условима један од кључних начина остваривања укупног економског развоја. Наиме, нови начин пословања захтева кластерски приступ који у својој суштини подразумева заједничко деловање више предузећа и организација у циљу

повећавања иновативности производа, квалитета пословања и стварања одрживе конкурентске предности. Улазак предузећа у кластер представља најефикаснији пут за подстицање развоја локалне средине и подизање економије региона на виши ниво. Посебно су значајни иновативни кластери који побољшавају могућности за стварање иновација, унапређују пословну кооперацију и повећавају продуктивност. Ови кластери поседују могућност константног развоја уз помоћ различитих иновативних подухвата, кроз сарадњу и размену знања. У оквиру ових кластера се континуално надограђују везе између свих учесника и константно развијају везе са екстерним окружењем [Бошковић и Костадиновић, 2011., стр. 60-62]. Кластери пружају изванредне могућности да се пословном сарадњом између малих, средњих предузећа и великих компанија, као и банака, истраживачких организација и разних агенција и институција, допринесе подизању конкурентности и економском развоју региона у коме делују и целокупне националне привреде.

Један од снажних подстицаја економском развоју привреде Србије представља управо развој различитих кластера, где велике компаније сарађују са широком базом малих и средњих предузећа и других институција. Тиме се доприноси и развоју сектора МСП. Иначе, сектор малих и средњих предузећа у Србији запошљава милион људи и представља 98,8% предузећа и скоро 70% запослених у Србији. Он такође представља 66,6% промета, око 35% БДП и 45,9% извоза, 60,5% увоза и 58,7% инвестиција [SIEPA, 2011]. Овај сектор има суштинску улогу у развоју тржишне економије поготово у земљама које су у транзицији, у којима доприноси повећању БДП, извоза и сл. Сектор малих и средњих предузећа има посебно важну улогу као стални извор иновација, знања, нових радних места и значајно доприноси регионалном економском развоју.

Један од дефинисаних циљева овог рада је да се анализирају стратешка партнерства у Србији као покретачи иновативности на бази доступних показатеља и укаже на значај ступања предузећа у Србији у стратешка партнерства. Наиме, циљ је да се створи јасна слика о иновативним активностима домаћих предузећа која припадају неком од облика стратешких партнерстава. Један од облика стратешких партнерстава и повезивања сектора малих и средњих предузећа и великих компанија, које као резултат, између осталог, има раст иновативних активности, је кластерско повезивање. Зато смо се у оквиру емпиријских истраживања определили да детаљније проучимо баш овај облик партнерства и сагледамо импликације на пораст иновативних активности укључених партнера.

Да би се дошло до неопходних показатеља спровели смо, током 2012. године, истраживање на нивоу Аутомобилског кластера Србије. У истраживању се пошло од хипотезе да интензивнији улазак српских предузећа у стратешка партнерства доприноси расту иновативне активности и подстиче њихову експанзију на постојећа и нова тржишта.

Предузећа која припадају српском Аутомобилском кластеру су анкетирана помоћу упитника који је обухватио 24 питања. Упитник је структуриран тако да је обухватио три групе питања: 1. општи подаци о предузећу, 2. подаци о иновативним активностима предузећа пре уласка у кластер и 3. подаци о иновативним активностима предузећа након уласка у кластер. Подаци су добијени из интерних извора предузећа. Истраживање је спроведено на основу узорка у коме су заступљене све три величине предузећа (мала, средња и велика). Број предузећа у аутомобилском кластеру Србије је према информацијама из 2012. године био 40. Број научно - истраживачких и потпорних институција је 5. Број запослених у кластеру је око 12.000, док је укупан промет предузећа у кластеру 280 милиона евра [Аутомобилски кластер Србије, 2013]. Приликом спровођења истраживања седам предузећа се накнадно изјаснило да не припада кластеру. Стога је истраживање спроведено на узорку од 33 предузећа.

4.3.2.1. Анализа узорака истраживања

Аутомобилски кластер представља мрежу српских предузећа и институција која послују у аутомобилском сектору и који делују као добављачи аутомобилских делова и опреме или обезбеђују услуге у овом сектору. Основан је 2005. године са седиштем у Београду. Циљ кластера огледа се у пружању подршке чланицама у јачању њихове конкурентности, као и у остваривању њиховог профитабилног позиционирања у оквиру ланца добављача интернационалних произвођача аутомобила. Такође, кластер посредно утиче на побољшање економске ситуације читаве бранше. Рад Аутомобилског кластера Србије подржан је од стране Владе Републике Србије, ГИЗ (Немачка организација за међународну сарадњу), ЕУ-РДЕДП2 (Регионални друштвено - економски програм развоја), УНИДО (Организација Уједињених нација за индустријски развој) и УСАИД (Америчка агенција за међународни развој).

У даљем тексту приказани су резултати добијеног истраживања. У табели 4-18 приказани су називи и седишта предузећа чланица кластера. Предузећа која су одговорила на упитник су болдирана. Као што се из табеле може видети, укупан број

предузећа која су одговорила на упитник износи 12, што чини 40% од укупног броја чланица аутомобилског кластера.

Табела 4-18. Предузећа која припадају аутомобилском кластеру

| Редни број | Назив предузећа | Редни број | Назив предузећа |
|------------|---|------------|---|
| 1. | Цимос а.д. Крушик - Прецизни лив | 18. | Металска индустрија Пролетер а.д. - Ариље |
| 2. | Д.П. 21. Октобар – Крагујевац | 19. | Трајал (Trayal) - Крушевац |
| 3. | РС Партнерс (Partners) ПЕС-Суботица | 20. | Голаш д.о.о. - Београд |
| 4. | Синтер а.д. – Ужице | 21. | Фритеч (Fritech) - Прокупље |
| 5. | АДП Пластик д.о.о. – Младеновац | 22. | Застава Тапацирница а.д. – Крагујевац |
| 6. | Суртек – Чачак | 23. | Застава Ковачница – Крагујевац |
| 7. | Агена Технолоџи (Technology) д.о.о.- Шимановци | 24. | Застава Инпро - Крагујевац |
| 8. | Тигар техничка гума - Пирот | 25. | Униор Формингтулс (formingtools) д.о.о. – Крагујевац |
| 9. | Аутокобест (Autocobest) – Младеновац | 26. | Турбо Сервис - Ужице |
| 10. | ИПМ – Београд | 27. | Тргопревоз д.о.о. - Пожаревац |
| 11. | Инмолд (Inmold) д.о.о. - Пожега | 28. | Промотор Ирва (Promotor Irva) д.о.о. -Крагујевац |
| 12. | Бин Метал – Чачак | 29. | Тигар Тајрс (Tyres) д.о.о. - Пирот |
| 13. | Из Јуроп Ист (Ewes Europe East) д.о.о. – Чачак | 30. | ТПВ Шумадија д.о.о. – Крагујевац |
| 14. | Нот Аутофлекс (KNOTT Autoflex) YUG –Бечеј | 31. | Нева –Чачак |
| 15. | Цимос Ливница АИ д.о.о. – Кикинда | 32. | ФКЛ – Темерин |
| 16. | Мекафо Продактс (Mesafor Products) – Сента | 33. | ФАД – Горњи Милановац |
| 17. | Фабрика мазива ФАМ а.д. – Крушевац | | |

У табели 4-19, приказана предузећа из кластера према њиховој величини (мала, средња и велика) сагласно броју запослених, као и њихова процентуална заступљеност у укупној структури узорка предузећа. На основу презентираних података може се закључити да је сразмерна заступљеност све три величине предузећа у кластеру (мала, средња и велика) - једнака.

Табела 4-19. Величина предузећа и процентуално учешће

| Број запослених | Број предузећа | Процент [%] |
|-------------------------|----------------|-------------|
| Од 1 до 49 запослених | 4 | 33,33 |
| Од 50 до 249 запослених | 4 | 33,33 |
| Више од 250 запослених | 4 | 33,33 |
| Укупно | 12 | ~100 |

Анализом података из табеле 4-20 може се констатовати да је 66,6% предузећа пословало са добитком у 2009. години, а да се ситуација у 2010. и 2011. години поправила, па је чак 83,3% предузећа која су одговорила на упитник пословало са добитком.

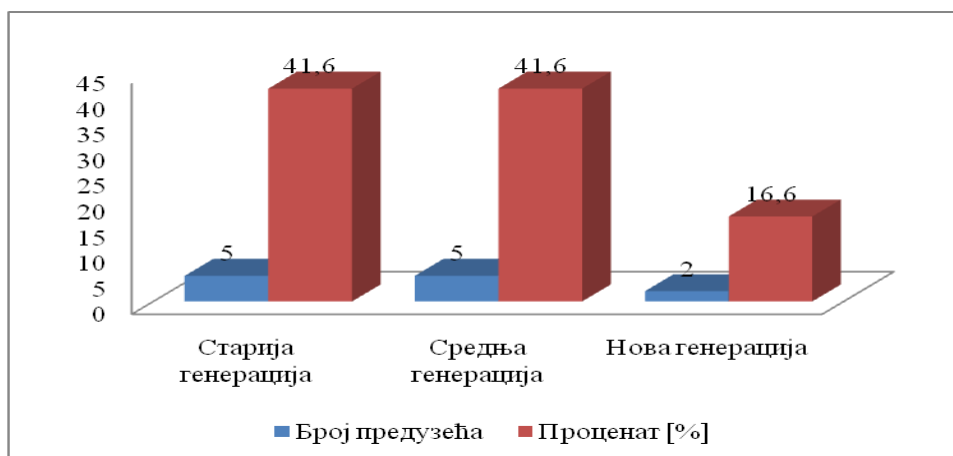
Табела 4-20. Остварен финансијски резултат у пословању предузећа из узорка

| | 2009. година | 2010. година | 2011. година |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Број предузећа која су пословала са добитком | 8 | 10 | 10 |
| Процент [%] | 66,6 | 83,3 | 83,3 |
| Број предузећа која су пословала са губитком | 4 | 2 | 2 |
| Процент [%] | 33,3 | 16,6 | 16,6 |
| Укупно | 12 | 12 | 12 |
| Процент [%] | 100 | 100 | 100 |

Анализа са становишта просечне старости опреме показала је да опрема анкетираних предузећа припада старијој и средњој генерацији и то у 41,6% предузећа (табела 4-21 и слика 4.3). Може се приметити да само 16,6% предузећа располаже опремом новије генерације. Старост опреме представља један од фактора који утиче на иновативност. Наиме, уколико предузећа располажу старом опремом врло је тешко да одрже корак са конкуренцијом посматрано са становишта иновативности и квалитета производа.

Табела 4-21. Степен застарелости опреме у предузећу

| | Старија генерација | Средња генерација | Нова генерација | Укупно |
|----------------|-----------------------|----------------------|--------------------|--------|
| Број предузећа | 5 | 5 | 2 | 12 |
| Процент [%] | 41,6 | 41,6 | 16,6 | 100 |



Слика 4-3. Степен застарелости опреме у предузећу

Анализом података из табеле 4-22, а на основу посматрања тржишта на којем су предузећа продавала своје производе и услуге, може се констатовати да анкетирана предузећа послују и на домаћем и на иностраном тржишту.

Табела 4-22. Тржишна оријентација предузећа

| Тржишна оријентација предузећа | Домаће тржиште | Домаће и инострано тржиште |
|--------------------------------|----------------|----------------------------|
| Број предузећа | 0 | 12 |
| Процент [%] | 0 | 100 |
| Укупно | 0 | 12 |

Спровођење процеса иновација у предузећу захтева ангажовање најкреативнијих људских потенцијала. За разматрање иновативних активности од велике је важности да се сагледа и квалификациона структура запослених у предузећу.

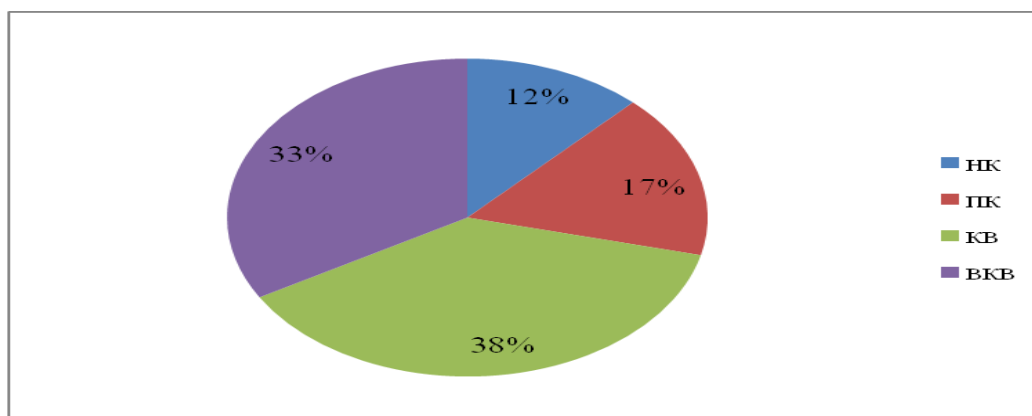
Квалификациона структура запослених, са становишта школске спреме запослених, размотрена је кроз процентуалну заступљеност појединих квалификација - неквалификовани (нк), полуквалификовани (пк), квалификовани (кв), високо квалификовани (вкв), нижа школска спрема (ншс), ссс (средња стручна спрема), виша школска спрема (вшшс), висока школска спрема (вшс), магистри (мр) и доктори наука (др), у узорку. Резултати анализе су приказани у табели број 4-23.

Из презентираних података закључује се да, са становишта иновативних активности, постојећа расподела сигурно не одражава најбољу и најпожељнију структуру квалификација запослених у разматраним предузећима, будући да се као

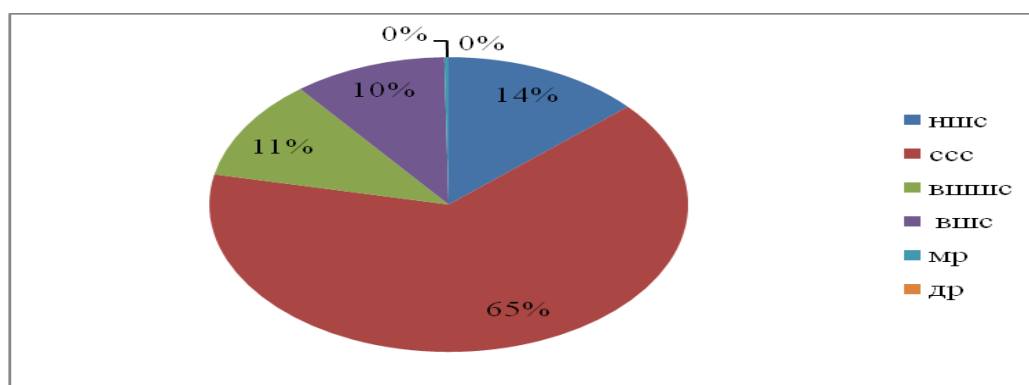
доминантне јављају са становишта квалификационе структуре квалификована радна снага (37,84%) и високо квалификована радна снага (33,36%), а са становишта школске спреме доминантна је средња стручна спрема са 64,84%. Евидентно је да је врло мала разлика између стручних спрема (табела 4-23 и слике 4-4 и 4-5).

Табела 4-23. Структура запослених у предузећима чланицама кластера по квалификационој структури и школској спреми

| | НК | ПК | КВ | ВКВ | укупно | ншс | ссс | вшшс | вшс | мр | др | укупно |
|-------------|------|------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-----|----|--------|
| Процент [%] | 12,1 | 16,7 | 37,84 | 33,36 | 100 | 13,44 | 64,84 | 11,07 | 10,35 | 0,3 | 0 | 100 |



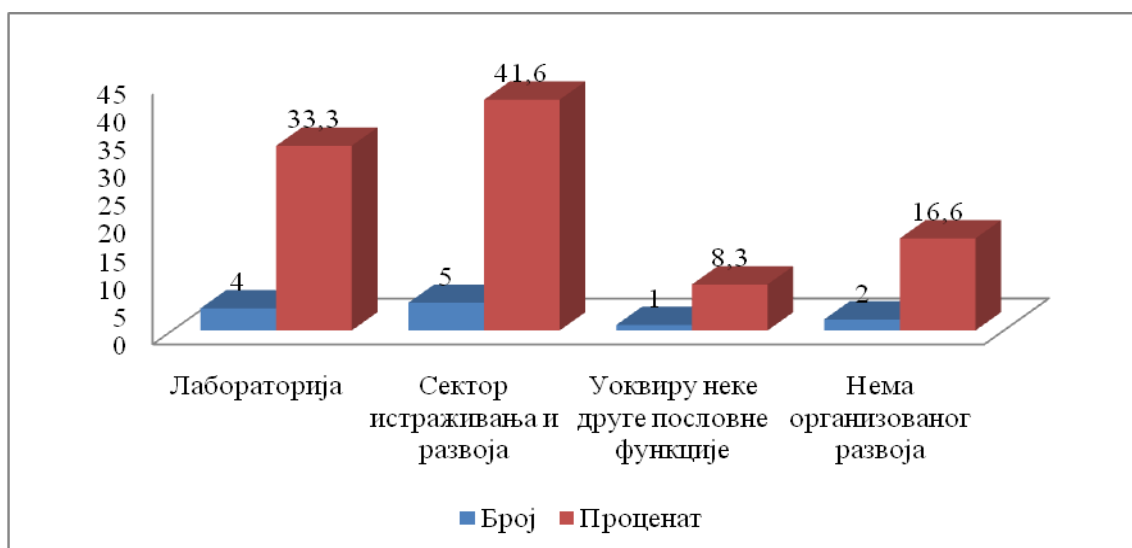
Слика 4-4. Структура запослених у предузећима чланицама кластера по квалификационој структури



Слика 4-5. Структура запослених у предузећима чланицама кластера по школској спреми

4.3.2.2. Иновативне активности предузећа-чланица Аутомобилског кластера Србије

С обзиром на то да истраживање и развој представљају извор иновативности у предузећу, организациони облик истраживачко - развојног рада у предузећу важан је показатељ иновативности. У анализи се пошло од могућих облика организовања истраживачко - развојног рада (ИиР), као што су: лабораторије, сектор ИиР, ИиР у оквиру неке друге пословне функције и предузећа која немају организован облик истраживања и развоја. Предузећа која имају развијеније облике организоване делатности истраживања и развоја су иновативнија. Подаци о организовању активности истраживања и развоја се могу видети на слици 4-6. Посматрајући податке са слике 4-6 евидентно је да су процентуално највише заступљена два облика истраживачко - развојног рада у предузећима: сектор ИиР (41,6%) и лабораторије (33,3%).



Слика 4-6. Организациони облик истраживачко - развојног рада у предузећима

Посматрањем података у табели 4-24 може се установити да предузећа ангажују значајан број радника на активностима истраживања и развоја. Уколико би се посматрао просек ангажованих у свим предузећима у узорку, он би износио око 34 %

Табела 4-24. Број стално ангажованих радника на активностима ИиР

| Назив предузећа | Број стално ангажованих радника у предузећу | Број стално ангажованих радника на ИР активностима | Процент ангажованих радника на ИР активностима у односу на укупан број радника |
|--|---|--|--|
| Цимос а.д. Крушик - Прецизни лив | 132 | 25 | 18,9 |
| ИПМ - Београд | 399 | 70 | 17,5 |
| Из Јуроп Ист (Ewes Europe East) д.о.о. - Чачак | 11 | 5 | 45,4 |
| Металска индустрија Пролетер а.д. - Ариље | 245 | 67 | 27,3 |
| ФКЛ – Темерин | 600 | 90 | 15 |
| Тргопревоз д.о.о. – Пожаревац | 16 | 6 | 37,5 |
| Промотор Ирва (Promotor Irva) д.о.о. – Крагујевац | 23 | 5 | 21,7 |
| Униор Формингтулс (formingtools) д.о.о. – Крагујевац | 117 | 54 | 46,1 |
| Застава Инпро – Крагујевац | 299 | 56 | 18,7 |
| Застава Ковачница – Крагујевац | 327 | 85 | 25,9 |
| Голаш д.о.о.- Београд | 20 | 7 | 35 |
| ТПВ Шумадија д.о.о. - Крагујевац | 80 | 31 | 38,7 |
| Укупно | 2269 | 501 | 22,08 |

По правилу, требало би да увођење новог производа резултира повећањем излазних перформанси предузећа. Логично је да је остварени приход, као резултат увођења новог или побољшаног производа, важан показатељ успешности реализованог иновативног пројекта. Из табеле 4-25 види се да се приход увећао у 83,3% анкетираних предузећа у интервалу од 1% до 10% и то приликом маргиналних иновација производа и побољшања производа, а да је 33,3% предузећа увећало приход приликом увођења новог производа, што је свакако неповољна расподела. Однос би требао да буде управо обрнут. Међутим, уколико се посматра увећање прихода у интервалу од 10% до 30%

може се констатовати, да је 50% предузећа остварило приходе увођењем новог производа, док је 16,6% предузећа увећало приходе побољшањем и маргиналним иновирањем производа. Ово је повољна расподела.

Табела 4-25. Пораст прихода од иновација производа

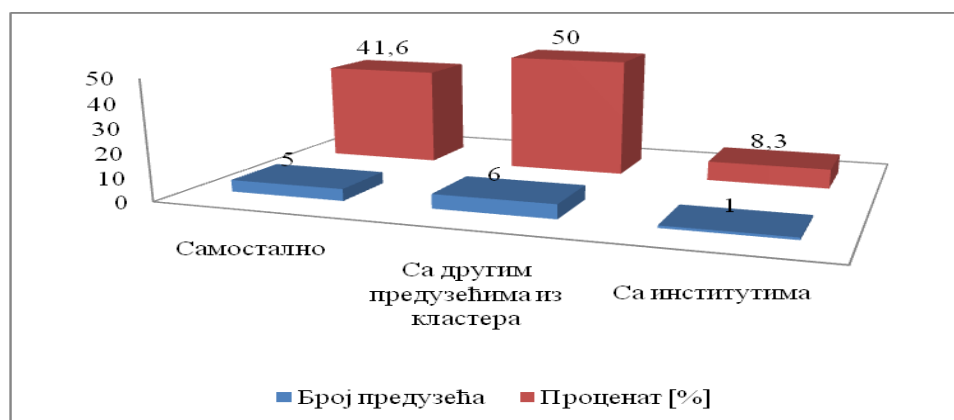
| | Приходи од увођења новог производа | | | Нема увећања прихода | Укупно |
|---------------------------------------|---|------------|-------------|----------------------|--------|
| | од 1 -10% | од 10 -30% | више од 30% | | |
| Процент фирми са увећањем прихода [%] | 33,3 | 50 | 16,6 | 0 | 100 |
| | Приходи од увођења побољшаног производа и маргиналног иновирања производа | | | | |
| | од 1 -10% | од 10 -30% | више од 30% | Нема увећања прихода | Укупно |
| Процент фирми са увећањем прихода [%] | 83,3 | 16,6 | 0 | 0 | 100 |

Успешно реализовање иновативног пројекта зависи од финансијске подршке. Потенцијални извори финансирања могу бити различити фондови, донације невладиних организација или владина финансијска средства подршке. У том смислу је анализирано у ком обиму су предузећа у узорку била корисници државних облика финансијске подршке. Из табеле 4-26 види се да је већи део предузећа (66,6%) користио подстицајна средства за иновативне активности.

Табела 4-26. Предузећа која су користила финансијска средства подршке државе

| | Користили | Нису користили | Укупно |
|----------------|-----------|----------------|--------|
| Број предузећа | 8 | 4 | 12 |
| Процент [%] | 66,6 | 33,3 | 100 |

Начин спровођења иновативних активности у предузећу један је од показатеља иновативности. Иновативне активности се могу спроводити претежно самостално, у сарадњи са другим предузећима из кластера и у сарадњи са институтима. Анализом резултата истраживања са слике 4-7 види се да половина анкетираних предузећа (50%) спроводи иновативне активности са другим предузећима у кластеру. Чак 41,6% предузећа обавља иновативне активности претежно самостално, иако је тренд у свету да се управо из разлога поделе трошкова истраживања те активности обављају кроз сарадњу више предузећа. Чак се и директни конкуренти у пословању уједињују око заједничких развојних пројеката да би се трошкови свели на минимум. Што се тиче сарадње са институтима ситуација је врло неповољна, јер само 8,3 % предузећа упражњава овај начин реализације иновативних активности.



Слика 4-7. Начин спровођења иновативних активности

Стварање иновација у предузећу условљено је стицањем знања. Кластери представљају значајне изворе иновација, јер поседују јаку базу знања и омогућавају процес размене знања. Анализом података у табели 4-27 може се приметити да половина предузећа у кластеру размењује знања са другим предузећима, док половина предузећа у кластеру не размењује знања. Неопходно је побољшати процес сарадње и размене знања управо из разлога што трансфер знања у стратешким партнерствима подстиче развој иновација, будући да успешна стратешка партнерства базирају своје активности на знању и учењу од партнера.

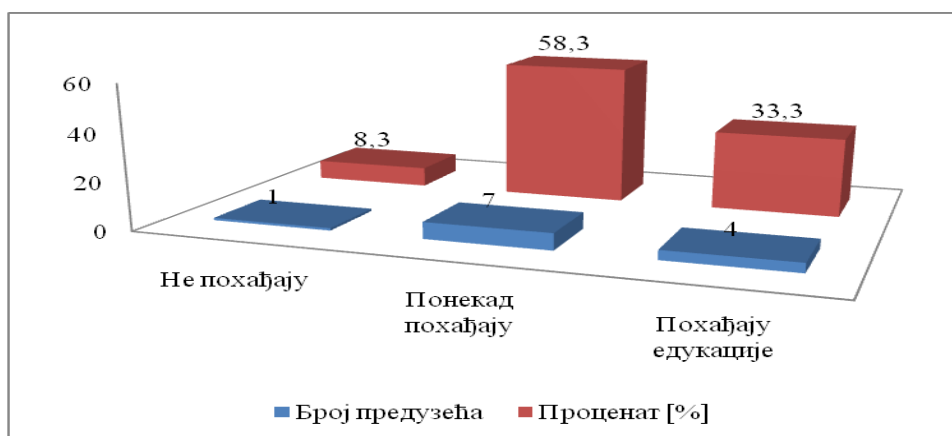
Табела 4-27. Размена знања на нивоу кластера

| | Постоји размена знања | Не постоји размена знања | Укупно |
|----------------|-----------------------|--------------------------|--------|
| Број предузећа | 6 | 6 | 12 |
| Процент [%] | 50 | 50 | 100 |

Процес стварања знања зависи од нивоа едукација. Предузећа све више похађају различите семинаре и обуке и труде се да стекну нова знања која ће им помоћи да створе иновације и тако одрже своју конкурентску позицију. Опстанак у савременом пословном амбијенту условљен је концептом доживотног учења. Анализом резултата истраживања из табеле 4-28 види се да запослени из већег дела предузећа из узорка понекад похађају едукације (58,3%), док 33,3% константно похађа едукације, а само 8,3% предузећа не похађа едукације које се организују на нивоу кластера. Побољшања на нивоу кластера би требала да иду у правцу што веће мотивације предузећа ка узимању активног учешћа у активностима ове врсте.

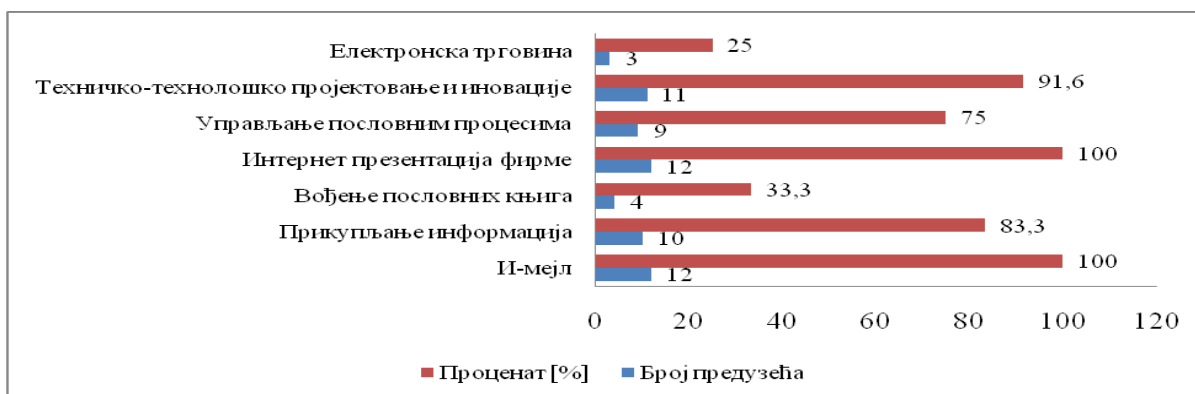
Табела 4-28. Похађање едукација организованих на нивоу кластера

| | Не похађају | Понекад похађају | Похађају едукације | Укупно |
|----------------|-------------|------------------|--------------------|--------|
| Број предузећа | 1 | 7 | 4 | 12 |
| Процент [%] | 8,3 | 58,3 | 33,3 | 100 |



Слика 4-8. Похађање едукација организованих на нивоу кластера

Из презентираних резултата са слике 4-9 евидентно је да највећи број предузећа користи информатичку опрему за и-мејл и интернет презентацију (100%), да је 91,6% предузећа користи за техничко - технолошко пројектовање и иновације, док 75% предузећа користи информатичку опрему за управљање пословним процесима. Ова расподела је веома задовољавајућа, с обзиром на то да велики проценат предузећа користи информатичку опрему за развој иновација и пројектовање.

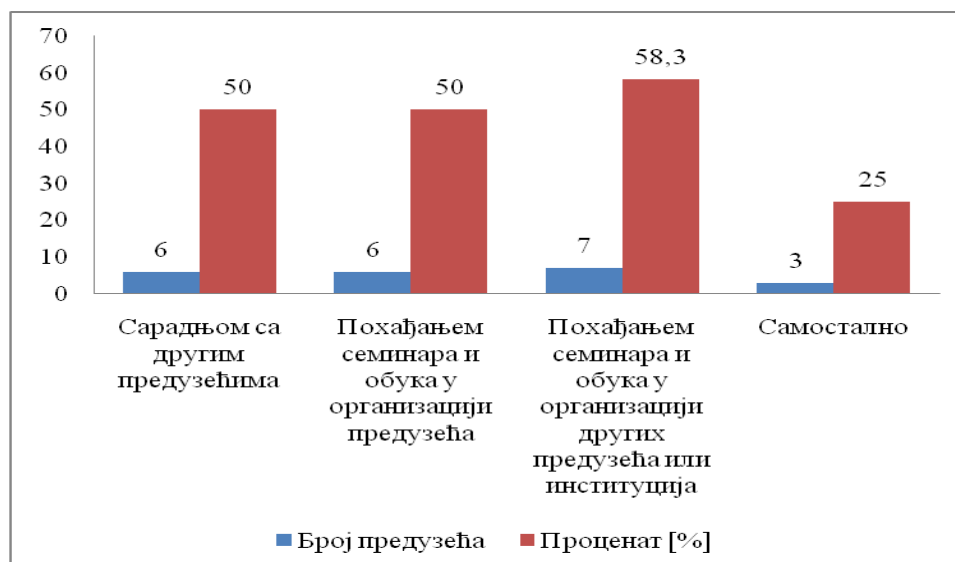


Слика 4-9. Коришћење рачунара/информатичке опреме

Анализом података из табеле 4-29 може се констатовати да предузећа на нивоу кластера могу спроводити различите видове усавршавања. Наиме, она се могу усавршавати у сарадњи са другим предузећима, похађањем семинара и обука у организацији предузећа, похађањем семинара и обука у организацији других предузећа или институција и самостално. Повољан је податак да се само 25% предузећа усавршава самостално, док се 58,3% усавршава похађањем семинара и обуке у организацији других предузећа или институција. Усавршавање сарадњом са другим предузећима спроводи 50% чланица кластера. Овај метод усавршавања је користан јер подстиче процес учења и размене знања као и развој иновација.

Табела 4-29. Начини усавршавања кадрова

| | Сарадњом са другим предузећима | Похађањем семинара и обука у организацији предузећа | Похађањем семинара и обука у организацији других предузећа или институција | Самостално |
|----------------|--------------------------------|---|--|------------|
| Број предузећа | 6 | 6 | 7 | 3 |
| Процент [%] | 50 | 50 | 58,3 | 25 |

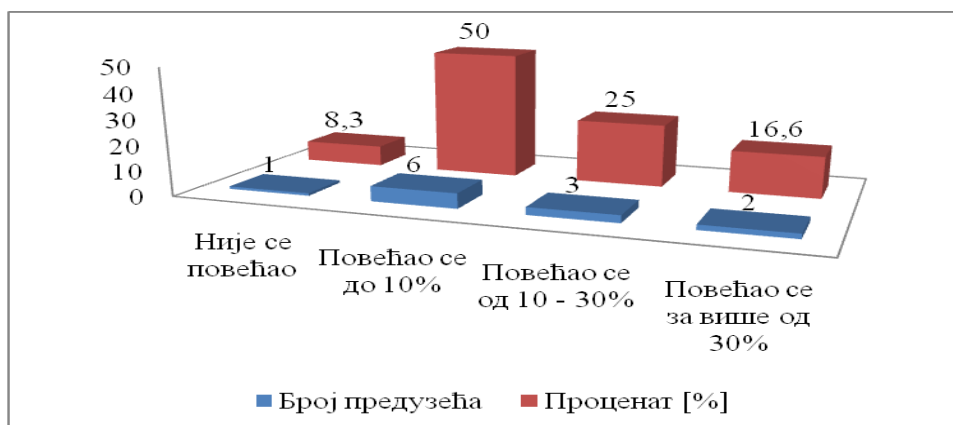


Слика 4-10. Начини усавршавања кадрова¹

Иновативност у стратешким партнерствима се спроводи кроз процес сарадње између партнера. Различити видови сарадње представљају суштинску предност партнерстава, поготово када се ради о спровођењу иновативних активности. Евидентно је да предузећа у кластеру сарађују приликом стварања иновативних подухвата и то 58,3%. Међутим може се приметити да код великог броја предузећа није постојала сарадња у иновативним подухватима (41,6%). Стога у циљу јачања иновативних потенцијала константно треба остваривати и јачати сарадњу.

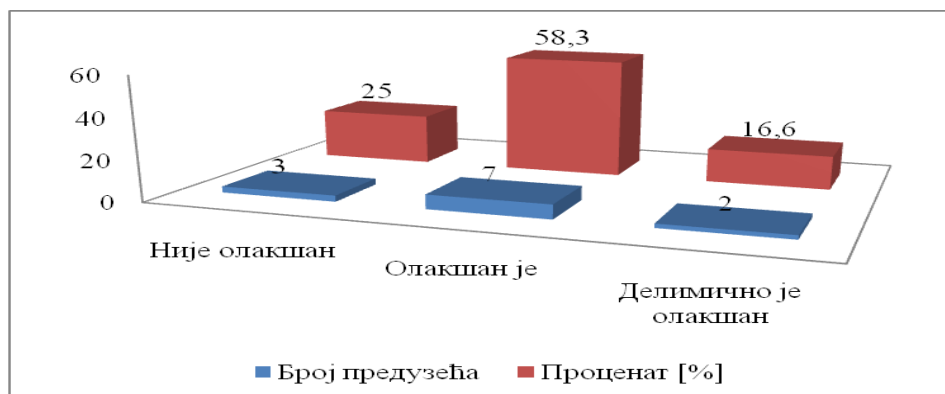
Иновативни производи предузећа, поред стварања одрживе тржишне позиције на домаћем тржишту, омогућавају пенетрацију на страно тржиште кроз повећање извоза. Анализом података са слике 4-11 долази се до закључка да је 50% предузећа уласком у кластер повећало извоз за 10%. Даље, 25% предузећа је повећало извоз од 10 - 30%, а само 16,6% предузећа је повећало извоз за више од 30%. Неопходно је интензивирати сарадњу између предузећа у циљу развоја иновативних производа да би се ова ситуација значајно поправила.

¹ Постојала је могућност избора више одговора од стране анкетираних



Слика 4-11. Показатељи о кретању извоза уласком у кластер

Стратешка партнерства омогућавају предузећима олакшан приступ опипљивим и неопипљивим ресурсима. Са слике 4-12 се види да се већина предузећа у кластеру (58,3%), изјаснила да је уласком у кластер олакшан приступ ресурсима. Такође, 16,6% предузећа сматра да је приступ ресурсима делимично олакшан, док 25% сматра да приступ ресурсима није олакшан уласком у кластер. Чињеница да $\frac{3}{4}$ анкетираних предузећа из кластера сматра да се уласком у кластер знатно или барем делимично олакшава приступ ресурсима иде у прилог претпоставци да се стратешка партнерства, а посебно кластери формирају, између осталог, да би се олакшао приступ недостајајућим компатибилним ресурсима партнера.

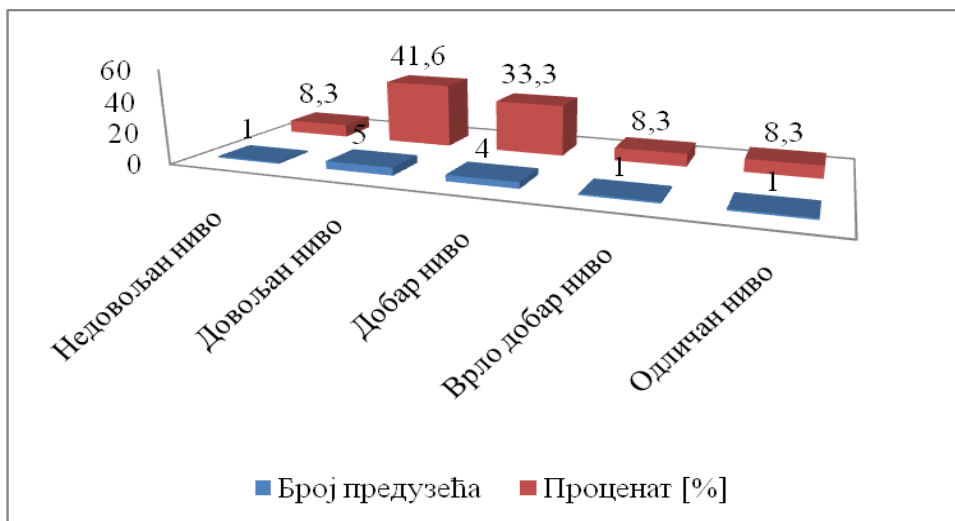


Слика 4-12. Приступ ресурсима уласком у кластер

Даља анализа података који су презентирани у табели 4-30 и слици 4-13 доводи до закључка да већина предузећа сматра (41,6%) да је ниво иновација након уласка у кластер довољан. Само 8,3% предузећа сматра да је ниво иновација у кластеру одличан. Ово је још један сигнал у прилог томе да се на нивоу кластера значајно мора радити на подстицању иновативних активности.

Табела 4-30. Ниво иновација након уласка у кластер

| | Недовољан ниво | Довољан ниво | Добар ниво | Врло добар ниво | Одличан ниво | Укупно |
|----------------|----------------|--------------|------------|-----------------|--------------|--------|
| Број предузећа | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 12 |
| Процент [%] | 8,3 | 41,6 | 33,3 | 8,3 | 8,3 | 100 |



Слика 4-13. Ниво иновација након уласка у кластер

На основу посматрања број иновативних производа пласираних на тржиште пре уласка у кластер, презентираних у табели 4-31, може се констатовати да је нешто више од 40% предузећа на тржиште пласирало један иновативни производ². Само око ¼ анкетираних предузећа је пласирала пет и више иновативних производа пре уласка у кластер. Реч је о врло ниском броју иновативних производа, а самим тим и ниском нивоу иновативних активности.

² Под иновативним производом се подразумева како потпуно нов производ, тако и модификован и унапређен производ.

Табела 4-31. Број иновативних производа пласиран на тржиште пре уласка у кластер

| Број производа | Број предузећа | Процент [%] |
|----------------|----------------|-------------|
| 1 | 5 | 41,6 |
| 2 | 1 | 8,3 |
| 3 | 3 | 25 |
| 4 | 0 | 0 |
| 5 | 1 | 8,3 |
| 6 | 0 | 0 |
| 7 | 2 | 16,6 |
| 8 | 0 | 0 |
| 9 и више | 0 | 0 |

Поставља се питање, да ли је улазак у кластер допринео повећању броја иновативних производа анкетираних предузећа. Из презентираних резултата у табели 4-32 може се видети да је 33,3% предузећа уласком у кластер пласирало на тржиште четири иновативна производа, 16,6% предузећа је на тржиште пласирало два производа, док је један производ пласирало 8,3% предузећа. Резултат овог истраживања говори у прилог томе да ипак постоји развој иновација на нивоу кластера, с тим што је број иновативних производа и даље низак. Такође, поређењем података из табеле 4-30 и табеле 4-31 закључује се да се број иновативних производа пласираних на тржиште повећао након уласка у кластер. Наиме, пре уласка у кластер, већина предузећа је на тржиште пласирала један производ, док се код 1/3 анкетираних предузећа уласком у кластер број пласираних производа на тржиште повећао на четири производа.

Табела 4-32. Број иновативних производа пласиран на тржиште уласком у кластер

| Број производа | Број предузећа | Процент [%] |
|----------------|----------------|-------------|
| 1 | 2 | 16,6 |
| 2 | 1 | 8,3 |
| 3 | 0 | 0 |
| 4 | 4 | 33,3 |
| 5 | 2 | 16,6 |
| 6 | 1 | 8,3 |
| 7 | 2 | 16,6 |
| 8 | 0 | 0 |
| 9 и више | 0 | 0 |

Постоје различити фактори који су негативно утицали на повећање нивоа иновација у кластеру. Чак 50% предузећа сматра да је кључни фактор који је негативно утицао на повећање нивоа иновација недовољан број обука, тренинга и семинара од стране кластера. Такође, 41,6% предузећа сматра да је фактор који је негативно утицао на повећавање нивоа иновација недовољно обука и семинара из области нових технологија организованих од стране државе и министарстава и недовољно финансијских средстава за иновације. Даље, 25% предузећа сматра да је недостатак квалификованог кадра фактор који је негативно утицао на ниво иновација, док 16,6% сматра да је ипак недостатак техничко - технолошких информација главни фактор негативног утицаја на повећање нивоа иновација.

Табела 4-33. Фактори који су негативно утицали на повећање нивоа иновација

| Редни број | Фактори утицаја на иновације | Број предузећа | Процент [%] |
|------------|--|----------------|-------------|
| 1. | Недостатак техничко - технолошких информација | 2 | 16,6 |
| 2. | Недостатак квалификованог кадра | 3 | 25 |
| 3. | Недовољно финансијских средстава за иновације | 5 | 41,6 |
| 4. | Недостатак финансијске подршке државе за иновативни рад | 0 | 0 |
| 5. | Недовољно обука и семинара из области нових технологија организованих од стране државе и министарстава | 5 | 41,6 |
| 6. | Недовољно обука, тренинга и семинара од стране кластера | 6 | 50 |
| 7. | Недовољна заштита права интелектуалне својине | 0 | 0 |

Може се закључити да се ниво иновативне активности значајно повећао уласком предузећа у кластер, што је утицало на повећање прихода предузећа услед увођења новог производа. Може се приметити да предузећа пласирају своје производе и на домаће и на страном тржиште. Своје иновативне активности претежно спроводе кроз лабораторије и сектор ИиР. Такође, значајан број радника је ангажован на активностима ИиР. Предузећа размењују знања на нивоу кластера, похађају семинаре обуке и сарађују приликом стварања иновација. Приступ ресурсима уласком у кластер је значајно олакшан.

Може се констатовати да интензивнији улазак српских предузећа у стратешка партнерства подстиче развој иновација као и њихову експанзију на постојећа и нова тржишта. Из претходно презентираних података се види да кластери као један од

облика стратешких партнерстава омогућавају даљи развој предузећа кроз иновативне активности на бази којих је могуће остварити одрживу конкурентску предност.

4.3.3. Статистичка анализа иновативности предузећа у аутомобилском кластеру Србије

У одговору на истраживачко питање „да ли је након уласка у кластер дошло до повећања иновативности чланица кластера?“ и верификацији постављене хипотезе коришћен је статистички метод тестирања хипотеза. Приликом испитивања формирани су зависни узорци применом тзв. експерименталног плана „пре - после“, и за свих 12 предузећа из узорка је утврђен број иновативних производа пласираних на тржиште пре и после уласка у кластер. Коришћењем статистичког софтверског пакета за друштвене науке (енгл. *Statistical Package for Social Sciences, SPSS*), анализа је спроведена кроз кораке, који ће бити представљени у наставку текста.

Први корак: испитивање нормалности разлика парова података. Спровођењем теста нормалности разлике парова података, добијени су резултати представљени у табели 4-34 и на слици 4-14. Резултати указују на следеће: како је *p*-вредност 0,118 (*Shapiro-Wilk*-ов тест) већа од ризика $\alpha = 0,05$, нема довољно разлога за тврдњу да разлика парова података нема нормалан распоред.

Tabela 4-34. Тестови нормалности

| | <i>Kolmogorov-Smirnov</i> ^a тест | | | <i>Shapiro-Wilk</i> -ов тест | | |
|---------|---|----------------------|--------------------|------------------------------|----------------------|--------------------|
| | Статистика теста | Број степени слободе | <i>p</i> -вредност | Статистика теста | Број степени слободе | <i>p</i> -вредност |
| Разлика | ,205 | 12 | ,176 | ,890 | 12 | ,118 |

а. *Lilliefors* –ова корекција

Q-Q графички приказ разлика



Слика 4-14. Дијаграм нормалних вероватноћа

Други корак: избор између параметарског и непараметарског теста. Како разлика парова података има нормалан распоред, за утврђивање разлике између броја иновативних производа пласираних на тржиште пре и после уласка у кластер изабран је параметарски *t* тест, јер је у овом случају ефикаснији. Овај тест омогућава да се утврди да ли постоји статистички значајна разлика у погледу средњих вредности резултата.

Трећи корак: реализација и израчунавање *t*-теста. У форми аутпута *SPSS* софтвера, у табели 4-35 (где су приказане основне статистике броја иновативних производа пласираних на тржиште) и табели 4-39 (у којој је приказан резултат *t*-теста зависних узорака), представљени су резултати теста, одговарајуће статистике и елементи потребни за валидно формулисање закључака.

Табела 4-35. Статистике упарених узорака

| | Аритметичка средина | Величина узорка | Стандардна девијација | Стандардна грешка аритметичке средине |
|-------------|---------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------------------|
| Пар 1 пре | 2,9167 | 12 | 2,27470 | ,65665 |
| Пар 1 после | 4,1667 | 12 | 2,03753 | ,58818 |

Табела 4-36. Упарени t - тест

| | Разлике парова | | | | | t -тест | Број степени слободe | p -вредност (двосмерн и тест) |
|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------------------|---------------|-----------|----------------------|---------------------------------|
| | Аритметичка средина | Станд. девијација | Стандардна грешка аритметичке средине | 95% интервал поверења разлике | | | | |
| | | | | Доња граница | Горња граница | | | |
| Пар 1 пре – после | -1,250 | 1,288 | ,372 | -2,068 | -,432 | -3,362 | 11 | ,006 |

Четврти корак: анализа добијених резултата. Како је p - вредност (последња колона табеле 4-36) мања од ризика грешке $\alpha = 0,05$, може се констатовати да постоји статистички значајна разлика између просечног броја иновативних производа пласираних на тржиште пре и после уласка у кластер. Сходно суштини постављеног истраживачког питања, ако је резултат *после* већи од резултата *пре*, улазак у кластер има позитивне ефекте на иновативност. Увидом у резултате у табели 4-35, очигледно, просечан број производа пласираних на тржиште после уласка у кластер (4,1667) је већи од просечног броја производа пласираних на тржиште пре уласка у кластер (2,9167). Сходно томе, констатована статистички значајна разлика значи да улазак у кластер позитивно утиче на иновативност, исказану бројем пласираних иновативних производа.

У табели 4-37 су приказани укупни приходи предузећа у последње три године. Примећује се да су у већини случајева, предузећа увећавала своје приходе из године у годину. Предузећа су у посматраним периодима припадала аутомобилском кластеру. На бази података из ове табеле и података из табеле 4-24 биће урађена статистичка корелациона веза између варијабле *Број стално ангажованих радника на активностима истраживања и развоја* и варијабле *Приход*. Више о овоме у даљем тексту.

Табела 4-37. Остварени приходи предузећа [Агенција за привредне регистре, 2012]

| Назив предузећа | Остварени приходи у хиљадама динарима по годинама | | |
|--|---|--------------|--------------|
| | 2009. година | 2010. година | 2011. година |
| Цимос а.д. Крушик - Прецизни лив | 141.023 | 248.160 | 247.009 |
| ИПМ - Београд | 643.687 | 613.055 | 761.877 |
| Из Јуроп Ист (Ewes Europe East) д.о.о. - Чачак | 8.662 | 31.240 | 34.321 |
| Металска индустрија Пролетер а.д. - Ариље | 276.337 | 323.294 | 410.761 |
| ФКЛ – Темерин | 852.988 | 1.7 01.707 | 2.305.902 |
| Тргопревоз д.о.о. – Пожаревац | 78.061 | 102.355 | 88.001 |
| Промотр Ирва (Promotor Irva) д.о.о. –Крагујевац | 157.331 | 254.805 | 223.446 |
| Униор Формингтулс (formingtools) д.о.о. – Крагујевац | 165.277 | 240.238 | 330.356 |
| Застава Инпро – Крагујевац | 262.244 | 278.890 | 342.678 |
| Застава Ковачница – Крагујевац | 469.746 | 569.043 | 642.304 |
| Голаш д.о.о. – Београд | 83.538 | 77.222 | 78.686 |
| ТПВ Шумадија д.о.о. - Крагујевац | 140.878 | 150.965 | 193.066 |

У одговору на истраживачко питање „да ли је након уласка у кластере дошло до повећања прихода предузећа услед спровођења иновативних активности?“ и верификацији постављене хипотезе коришћено је испитивање међузависности оствареног прихода и броја стално ангажованих радника на активностима ИиР, за

период од три године које је спроведено кроз кораке, који ће бити представљени у наставку.

Први корак: одређивање реалних вредности оствареног прихода путем вредности девизног курса евро валуте (вредност у динарима крајем периода), за разматране године. Курс евра је износио у 2009. години 95,8888 у 2010. години, 105,4982 и у 2011. години 104,6409 [Народна банка Србије, 2012].

Други корак: испитивање нормалности података реалних вредности оствареног прихода и броја стално ангажованих радника на активностима ИиР. Резултати спроведеног теста нормалности, представљени су у табели 4-38. Они показују да за варијаблу Приход³ (по свим годинама), уз ризик грешке $\alpha = 0,05$ има довољно доказа за прихватање претпоставке да распоред посматраних варијабли (у основном скупу) није нормалан распоред. Наиме, *p* - вредност (последња колона табеле 4-38) мања је од ризика грешке 0,05 за све три варијабле. За варијаблу Број стално ангажованих радника на активностима истраживања и развоја, како је *p* -вредност 0,189 (*Shapiro-Wilk*-ов тест) већа од ризика $\alpha = 0,05$, нема довољно разлога за тврдњу да ова варијабла нема нормалан распоред.

Табела 4-38. Резултати тестирања нормалности варијабли

| | <i>Kolmogorov-Smirnov</i> ^a тест | | | <i>Shapiro-Wilk</i> -ов тест | | |
|-----------------------|---|----------------------|--------------------|------------------------------|----------------------|--------------------|
| | Статистика теста | Број степени слободе | <i>p</i> -вредност | Статистика теста | Број степени слободе | <i>p</i> -вредност |
| Приход 2009 | ,247 | 12 | ,041 | ,836 | 12 | ,025 |
| Приход 2010 | ,302 | 12 | ,003 | ,677 | 12 | ,001 |
| Приход 2011 | ,289 | 12 | ,006 | ,647 | 12 | ,000 |
| Број запослених у ИиР | ,143 | 12 | ,200 | ,906 | 12 | ,189 |

a. *Lilliefors*–ова корекција

Трећи корак: избор коефицијента за испитивање корелације између варијабли. Испитивање међузависности упарених вредности варијабле Број стално ангажованих

³ Под термином *приход* мисли се на пословни приход у који спада приход од продаје, приход од активирања учинака и роба, повећање вредности залиха учинака и остали пословни приходи.

радника на активностима истраживања и развоја и варијабли Приход, по годинама, респективно, извршено је путем Спирменовог коефицијента корелације ранга и одговарајућег непараметарског теста.

Четврти корак: израчунавање коефицијента и одређивање статистичке значајности корелационе везе. Коришћењем SPSS софтвера, у табели 4-39, представљени су резултати израчунавања.

Табела 4-39. Коефицијенти корелације ранга и њихова значајност

| Варијабла | Приход 2009 | Приход 2010 | Приход 2011 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Спирменов коефицијент корелације ранга | ,893** | ,848** | ,925** |
| Број запослених у ИиР <i>p</i> -вредност (двосмерни тест) | ,000 | ,000 | ,000 |
| Величина узорка | 12 | 12 | 12 |

** . Корелациона веза је сигнификантна на нивоу значајности 0,01 (двосмерни тест)

Пети корак: анализа добијених резултата. Како је *p* - вредност мања од ризика грешке $\alpha = 0,05$, у случају свих парова података, може се констатовати да су добијени коефицијенти статистички значајни, односно да у основном скупу постоји статистички значајна, директна, веома јака веза између Броја стално ангажованих радника на активностима истраживања и развоја и варијабли Приход, по годинама.

Осим наведених веза, испитана је и међузависност Броја стално ангажованих радника на активностима истраживања и развоја и варијабле Просечан приход (у еврима) за посматране три године. Резултат спроведеног теста нормалности представљен је у табели 4-40. Он показује да за варијаблу Просечан приход, уз ризик грешке $\alpha = 0,05$, има довољно доказа за прихватање претпоставке да њен распоред (у основном скупу) није нормалан распоред. Коефицијент корелације ранга и његова статистичка значајност представљени су у табели 4-41. Такође, са одговарајућим ризиком, може се констатовати да је коефицијент статистички значајан, односно да у основном скупу постоји статистички значајна, директна, веома јака веза између Броја стално ангажованих радника на активностима истраживања и развоја и варијабле Просечан приход, по годинама.

Табела 4-40. Резултат тестирања нормалности варијабле *Просечан приход*

| | <i>Kolmogorov-Smirnov</i> ^a тест | | | <i>Shapiro-Wilk</i> -ов тест | | |
|-----------------|---|----------------------|--------------------|------------------------------|----------------------|--------------------|
| | Статистика теста | Број степени слободе | <i>p</i> -вредност | Статистика теста | Број степени слободе | <i>p</i> -вредност |
| Просечан_приход | ,285 | 12 | ,008 | ,713 | 12 | ,001 |

a. *Lilliefors*–ова корекција

Табела 4-41. Коефицијент корелације ранга и његова значајност

| Варијабла | Просечан приход |
|--|-----------------|
| Спирменов коефицијент корелације ранга | ,900** |
| Број запослених у ИиР <i>p</i> -вредност (двосмерни тест) | ,000 |
| Величина узорка | 12 |

** . Корелациона веза је сигнификантна на нивоу значајности 0,01 (двосмерни тест)

Може се закључити да је након уласка у кластер дошло до повећавања иновативне активности чланица кластера. Наиме, евидентно је да постоји статистички значајна разлика између просечног броја иновативних производа пласираних на тржиште пре и после уласка у кластер, тј. резултат после уласка у кластер је већи од резултата пре уласка у кластер, што има позитиван ефекат на иновативност. Коначно, може се констатовати да улазак у кластер позитивно утиче на иновативност, исказану бројем пласираних иновативних производа.

Такође, статистичком обрадом података је доказано да је након уласка у кластер дошло до повећавања прихода предузећа услед спровођења иновативних активности. Наиме, постоји јака веза између броја стално ангажованих радника на активностима истраживања и развоја и просечних прихода, по годинама.

Овом статистичком анализом доказана је полазна хипотеза истраживања да интензивнији улазак српских предузећа у стратешка партнерства доприноси расту иновативне активности и подстиче њихову експанзију на постојећа и нова тржишта, што води увећању финансијских резултата тј. прихода предузећа.

V Трендови иновативних активности глобалних компанија и њихових стратешких партнерстава

Као резултат глобализације долази до стварања и повезивања широм света великог броја предузећа. Уласком у стратешка партнерства предузећа стичу могућност да прошире своје пословање на многа тржишта, јер глобализам цео свет посматра као једно тржиште. Такође, уласком у партнерства, компаније лакше артикулишу изазове из окружења. Опстанак на страним тржиштима условљен је иновативношћу производа и процеса. Процес стварања иновација постаје све сложенији и укључује велики број актера за његово спровођење. Наиме, комплексност самог процеса проистиче из различитих промена. Пословно и технолошко окружење у коме предузећа послују постаће све више комплексно. Промене су брзе и непредвидиве, па често захтевају улазак у стратешка партнерства у циљу лакшег одговора и прихватања. Такође, сложеност иновативних процеса настаје услед сложености самих производа. Наиме, потрошачи имају све веће захтеве и њихове преференције се стално мењају, па је неопходно створити иновативан производ који ће у потпуности задовољити њихове жеље и потребе. Производња само једног производа у будућности подразумеваће комбинацију различитих технолошких области, као што су: фотоника, микро – електронски и механички системи, молекуларна биологија, нанотехнологија и сл. Од стратешких партнерстава ће се очекивати да обезбеде ниво стручности свих претходно наведених области и омогуће њихово синергетско деловање.

Од суштинске важности за опстанак стратешких партнерстава у будућности су способност адаптације и еволуције [Stephen, 2007., стр. 291]. У сваком тренутку, стратешка партнерства треба да буду спремна на појаву њихових конкурената, нових или старих, који ће променити основу надметања. Једна од карактеристика конкуренције путем иновација јесте да она може да дође са сваке стране. Наиме, она није ограничена само на познате конкуренте, чији су начин понашања и потези стратешким партнерима махом познати, већ укључује и непознате конкуренте из сасвим различитих подручја пословања. Због тога стратешка партнерства морају стално бити у приправности и предвиђати потезе својих конкурената.

Способност иновирања постала је данас важан фактор који битно утиче на економску моћ привредних субјеката, гране и привреде целе земље [Ибид, стр. 256]. Само она стратешка партнерства која прихвате нове потребе све пробирљивијег

тржишта имају услове да се одрже, па и да шире своју доминацију на домаћим и светским тржиштима. Једини начин да у томе успеју је да све интензивније и свестраније подстичу и обезбеђују увођење иновација и иновативних подухвата.

Идеја о значају иновативности је широко усвојена. Она постаје део културе појединих земаља толико да постаје клише. Један од начина да се иновира биће кроз подстицања развоја теорије игара. „Иновације ће постати „разиграни” низови активности. Игра је увек била центар креативности, знања и развоја” [Dodgson, et al., 2008., стр. 313]. Неопходно је комбиновати креативно размишљање и формализована истраживања која се дешавају унутар и изван партнерства као и операције и процесе да би се створила вредност. Процес симулације, моделирање, примена вештачке интелигенције, као и израда прототипова, постају неопходни алати за иновирање. Кроз игру треба да се створе радне средине погодне за учење и стицање знања. Будућност захтева развој интелектуалног капитала и то људи као његове главне компоненте. Наиме, на цени добијају појединци који су креативни, спремни да уче, обучени, поседују специфична знања и тимски делују. Стратешка партнерства која схвате значај нематеријалне активне биће у супериорнијој позицији у односу на своје конкуренте. Опстанак у будућности условљен је константним улагањем у нематеријалну активу као облик стварања вредности [Ибид, 2008., стр. 313].

„Модерна епоха се без двоумљења може назвати епохом знања, а у епохи знања иновације имају стратешки значај, јер их оне диференцирају од конкуренције и омогућавају ново генерисање профита“ [Lord, et al., 2005., стр. 106]. У таквом окружењу стратешка партнерства морају да изграде сопствену стратегију упијања сваке релевантне информације, константног допуњавања свог знања, знањем које се може усвојити на другим тржиштима из било ког извора, истовремено чувајући своје интелектуалне капацитете. Знање је постало најефикасније конкурентско оружје. Од посебног значаја за стварање конкурентске предности стратешких партнерстава издвајају се иновације засноване на знању. Ове иновације имају најдуже „водеће време“ и обично су фокусиране на побољшање стратегијске позиције предузећа. Иновације које се заснивају на знању подразумевају конфигурацију различитих врста знања. Циљ је да се стварањем и трансфером знања између предузећа у стратешком партнерству створи нова иновација и освоји ново тржиште. Брзина којом се предузећа данас развијају доводи до тога да се стварањем једне иновације обично рађа идеја за другом иновацијом. Нова идеја често указује на друге, посебно када један изум захтева

други, како би постао делотворније функционалан. Стога је неопходно реаговати брже од својих ривала да би се створила одржива конкурентска предност. Велике компаније, као што су „Тојота” и „Мајкрософт”, нису постале велике зато што су биле богатије од „Денерал Моторс” или ИБМ-а. Покретач њихове вредности било је знање, саставни део њихове нематеријалне активне [Stephen, 2007., стр. 300].

Стратешка партнерства могу проактивно и реактивно да приступе будућности [Sunami, 2007., стр. 87]. Проактивни приступ подразумева да радња која је спроведена данас резултира неким будућим ефектима на тржишту. Проактивно оријентисана партнерства креирају будућност, док реактивно оријентисана партнерства могу само опстати у будућности. Проактивна партнерства могу да, кроз своје акције, „промене правила” на тржишту, док партнерства која користе реактиван приступ морају „играти игру” на другачији начин или пропадају. Такође, будућност се не може прецизно предвидети, али се могу идентификовати неки кључни трендови уз помоћ којих се може пројектовати будућност [Ибид, стр. 90]. Ако су трендови линеарни, константни, може се предвидети будућност. Међутим, трендови који указују на дисконтинуелне промене, обликују догађаје који се не могу предвидети. Будућност сви виде другачије на основу свог искуства и својих вредности. Будућност је визија сваког појединца и не може бити пројекција дата од стране консултаната. Појединци откривају будућност. Тако и стратешка партнерства која се баве истом делатношћу различито виде будућност.

Успешно пословање данас и у будућности, приморава менаџере да стратешки управљају на два различита начина [Stephen, 2007., стр. 302]. Управљање данашњим пословањем захтева ефикасност, флексибилност, иновативност, стабилност и на бази тога побољшање продуктивности у свим аспектима пословања. Пословање будућности захтева мноштво иновација које могу бити са једне стране, дестабилишућа снага јер захтевају промене на нивоу целог предузећа и њихових алијанси, али са друге стране, уколико се тржишно верификују, могу им обезбедити одрживу конкурентску предност. С обзиром на ове контрадне снаге садашњости и будућности, менаџери треба да креирају двојаку политику тј. политику стварања и вођења партнерства која подржава стабилност и инкременталне промене, са једне стране, као и вођење партнерства која подржава експериментисање и дисконтинуелне промене, са друге стране. Један од начина да се негује ова здрава тензија је да се створи систем фокусиран на стратегији иновације у будућности. Овим се посвећује пажња значају и позицији партнерства у будућности, док се још воде послови данашњице.

Пети део рада биће посвећен разматрању глобалних трендова и развоја стратешких партнерстава. На значају добијају предвиђања будућих кретања. У оквиру овог дела биће представљени правци развоја глобалних компанија и њихових партнерстава, даће се правци развоја привреде Србије кроз стратешку кооперацију и предочиће се развојна парадигма привреде Србије кроз иновативне активности и стратешко повезивање и њихове импликације. Развој глобалних компанија у будућности налаже проактиван приступ пословању, базиран на глобализацији знања, која представља најпрогресивнију црту глобализације, као и предмет интересовања свих учесника на тржишту. Спровођење процеса иновирања у стратешким партнерствима у будућности захтева укључивање што више предузећа из различитих сфера пословања. Сматра се да ће овај тренд, бити изузетно актуелан у будућности. Будућност налаже промену у спољним везама. Очекује се да стратешка партнерства интензивирају односе са научним организацијама, попут универзитета, института и слично, које могу бити од значајне помоћи у процесу спровођења иновирања, као и да потпуно интегришу у своје пословање купце и добављаче који представљају главни извор информација и других инпута неопходних за спровођење процеса иновирања. Србија ће у будућности морати да унапреди пословни амбијент у смислу стварања бољих услова за склапање стратешких партнерстава. Данас је очигледно да ће инвестиције у нову технологију, иновације и хумани капитал бити најважнији стубови развојне парадигме привреде Србије.

5.1. Правци развоја глобалних компанија и њихових партнерстава

Реструктурирање мултинационалних компанија и велике промене у светској привреди последњих година довеле су до стварања глобалних корпорација. За разлику од мултинационалних корпорација чије се основне функције (маркетинг, ИиР, финансије, продаја и сл.) воде из седишта у матичној земљи, у глобалним корпорацијама ове функције су измештене и вођене са места у којима су људски ресурси најстручнији, а трошкови најнижи [Stephen, 2007., стр. 92]. Поред настајања нових глобалних компанија, многе мултинационалне корпорације су еволуирале у глобалне (нпр., „ИБМ“, „Ценерал Моторс“, „Сименс“, „Нестле“ и сл.).

Данашњи свет карактерише доминација глобалних компанија, снажно дејство државе у привреди и глобализација светске привреде. Процес глобализације почиње формирањем Северноамеричког споразума о слободној трговини – НАФТА (САД,

Канада, Мексико), Европске Уније, Источно - Азијске Уније (Јапан и тзв. мали азијски тигрови). Између њих се води борба за доминацију на светском тржишту у светској привреди. То условљава интернационализацију производње и капитала у циљу остваривања профитног интереса. Овај процес се интензивира после седамдесетих година 20. века и финансијски капитал најразвијенијих земаља света повезује их у једно „глобално село” [Clark и Tracey, 2004., стр. 321].

Глобалне компаније уклапају свој интерес у државни интерес колико је то год могуће, мада је присутан и извешан сукоб интереса. Наиме, глобалне компаније желе одржати своју аутономност максимално у циљу остваривања профитног интереса, због чега је и могуће да у неким земљама глобалне компаније представљају локомотиве развоја, али могу изазвати и тешке последице због свог пословања. Данас се обично говори о светској привреди, као привреди глобалних компанија, које после осамдесетих година 20. века, контролишу преко 50% светске производње, $\frac{2}{3}$ светске трговине, $\frac{3}{4}$ међународног трансфера технологије, са тенденцијом даљег раста [Тромпераге и Asser, 2001., стр. 123]. Приметно је, да се интересовање готово свих земаља света пребацује са идеолошко – политичког и војног комплекса на економско – техничко - технолошки развој. Зависност између земаља успоставља се преко нових технологија и финансијских токова (извоз капитала и производње) [Ибид, стр. 126].

Глобализација нуди различите могућности за економски раст и развој. Пословање у будућности подразумеваће такмичење између глобалних компанија, удружених у стратешка партнерства. Глобално тржиште је под притиском брзог технолошког напретка и брже зрелости производа, под притиском либерализације међународне трговине и све веће конкуренције. У том смислу су стратешка партнерства принуђена да користе савремене методе управљања, чија се садржина састоји у сталном прилагођавању и антиципирању будућности. Да би се антиципирала будућност, неопходне су релевантне информације које се могу брзо добити уз помоћ савремене технологије. На бази њих се стратегијски планира и одлучује, да би се опстало и успешно пословало у савременом окружењу. Једино се на овај начин може одговорити на изазове који долазе са глобалног тржишта. Такође, кључни фактори од којих ће у будућности зависити правци развоја глобалних компанија и њихових партнерстава су [Ђурић и Симић, 2011., стр. 66]:

1. *Стална усавршавања.* Једно од главних обележја конкурентности глобалних компанија и њихових стратешких партнерстава је предност у сталном, брзом,

ефикасном и ефективном усавршавању запослених. У будућности се очекује да се запослени инспиришу да стално уче и шире знања.

2. *Коришћење аутсорсинг (engl. outsourcing) организације.* Аутсорсинг је препуштање дела послова спољном партнеру. Фирма специјалиста која преузима део послова, располаже стручњацима за изабрани посао, располаже одговарајућим знањем и искуством тако да може да оствари, на основу концентрације способности, мање трошкове. На тим основама тржишту нуди нижу цену и квалитетнију услугу. Фирма која је препустила део послова спољном партнеру остварује уштеду и има мање трошкове него да је наставила да обавља препуштене послове, уз повећање квалитета својих производа и услуга.

3. *Креативни људски ресурси.* Успешност пословања глобалних компанија намеће постојање креативног приступа у управљању људским ресурсима као и ефикасан начин стимулисања стварања климе подршке, креативности и иновативности својих запослених. Кључну улогу у развоју ових процеса има лидер који настоји да мотивише и усмери појединце у жељеном правцу као и да раст и развој организације усклади са визијом, у циљу остваривања најповољнијег положаја на глобалном тржишту.

4. *Клима једнакости.* Будућност налаже обавезу стварања једнакости у пословању према запосленима, потрошачима, власницима, добављачима и заједницама. Наиме, неопходно је створити климу једнакости где ће однос према свим сарадницима бити са поштовањем и разумевањем. Сви сарадници треба да имају статус партнера у пословању.

5. *Технолошка подршка.* Нове технологије допринеће повећању конкурентности на глобалном тржишту, како по основу унапређења квалитета и дизајна, тако и по основу снижења трошкова и цена. Трансфер технолошких знања је пресудно преимућство глобалних компанија, а њихова снага се огледа у способности коришћења високе технологије.

6. *Културно разумевање.* Успешност пословања глобалних компанија огледа ће се и у разумевању и примени концепата отворености према различитим културама.

7. *Самоефикасност.* Појединци морају веровати у своје способности, које су потребне да би се успешно остварио неки задатак. Неопходно је створити климу или културу која учи и промовише самосвесност и активно решавање проблема.

8. *Фокусирање на потрошача.* Један од најважнијих пословних циљева треба да буде усмерен у правцу задовољења потреба потрошача и стварања веза са њима, будући да током рада стално долази до стварања нових захтева за савременијим

производима и услугама. Глобални потрошач има јасне преференције и наглашене осетљивости на начин и квалитет задовољавања својих потреба .

9. *Способан менаџмент.* Кључни покретач развоја глобалних компанија које желе да остану конкурентне на глобалном нивоу и да прошире своје деловање у другим земљама је способан менаџмент који поседује знање, има искуство у пословању и разуме како треба радити са људима из других култура. Такође ефикасан рад глобалних компанија у мултикултуралном окружењу подразумева присуство добро обучених менаџера које красе лидерска харизма и предузетничка иницијатива и иновативност.

Стратешка партнерства глобалних компанија су носиоци нових развојних трендова. Тренд глобализације и истовремено локализације су процеси окренути будућности. Неприхватање нових трендова, затварање у властите критеријуме ефикасности и успешности унутар националне државе је избор економског и свеукупног заостајања. Велика концентрација индустријског и финансијског капитала прети да наредих година достигне такав степен економске и финансијске моћи да ће бити у стању да практично контролише државне институције, па чак и установе међународне заједнице.

На тај начин, настаје један нови капитал чија логика није више везана за матичну земљу него за цео свет. Корпорацијски капитал рађа нови социо - економски систем познат као корпорацијски, односно предаторски капитализам [Jenny, 2009., стр. 321]. Оваква трансформација власничких односа представља претварање индивидуалног власништва у групно, односно у власништво производних група и групација, чиме су опет националне границе постале преуске за даљи развој производних снага. Наиме, јавља се нови тип капитализма којег „криси“ неограничена експанзија.

Овај агресивни тип капитализма неки теоретичари називају и „турбокапитализмом“ [Ибид], јер има логику свеопште приватизације уз помоћ савремених технологија, посебно компјутерске. Зато се многе земље суочавају са неизбежним питањем економске одбране од турбокапитализма. Услед светских процеса глобализације, глобалне компаније светско тржиште посматрају као јединствену целину и на њему наступају са јединственом пословном политиком продаје, маркетинга и инвестиција. Производи се више не прилагођавају укусима потрошача у региону, већ се креирају њихови укуси и тако настаје јединствена, глобална култура [Inkpen, 2008., стр. 27].

Све врсте улагања постају мотивисане остваривањем стратешких конкурентских предности за компанију, на све више јединственом, глобалном тржишту. У области светске производње 2009. године постојало је око 70.000 глобалних компанија са више од 500.000 страних филијала, које су контролисале око 50% укупне светске производње. Ако се упореди економски значај глобалних компанија и држава у светској привреди очигледно је да су државе постале другоразредни економски субјекти. Од 100 највећих економских субјеката 51 чине компаније, а 49 државе, док највећа глобална компанија има већу продају од друштвеног производа више од 150 држава. „Мајкрософт” корпорација је у 2010. години остварила профит од 19,2 милијарде долара [Ибид, стр. 28].

Данас у свету расте број великих и моћних глобалних компанија које по својој економској снази и потенцијалу далеко превазилазе многе државе и као такве могу да утичу на бројне економске и финансијске процесе у све већем броју земаља. Осим што имају главну улогу у светској трговини (око 350 водећих глобалних компанија држи у рукама око 40% светске трговине) [Sunami, 2007., стр. 201], због чега је разумљиво да се селективно залажу и за либерализацију и за протекционистичке мере, глобалне компаније постале су најважнији субјекти дугорочног инвестирања. За то су им преко потребни монетарна и валутна стабилност у земљама где улажу свој капитал, одговарајући правни систем заштите својих инвестиција и безбедан трансфер добити. Већ из овог је видљиво да глобалне компаније „морају“ да се мешају у суверена права држава домаћина, а проблеми настају када то мешање покуша да прерасте допуштене оквире.

Стратешка партнерства глобалних компанија ће у будућности добити све више на значају. Последње две деценије XX века сведоче о експлозивном расту алијанси. Наиме, 1985. године рализовано је 585 алијанси, већ 1995. године њихов број је порастао на 7997, да би 2009. године достигле број од 20000 алијанси [Поповић, et al., 2010., стр. 33-35]. Такође, алијансе су постале интегрални део корпоративни-финансијске и корпоративно - развојне стратегије. Томе у прилог говори чињеница да је у 2002. години приближно 35% глобалних корпоративних прихода било резултат алијанси, док је 1980. године то било само 2% [Ибид, стр. 33]. Приходи познатих стратегијских алијанси се из године у годину повећавају. На пример, укупни приход „Рено групе“ (Renault group), стратегијске алијансе између „Реноа“ и „Дачије“ (Dacia), је 2011. године износио 1,24 милијарде евра, док је 2012. године приход порастао и

износио 1,73 милијарде евра [Renault, 2012]. Неки од фактора који утичу на пораст овог тренда су [Hill и Jones, 2009., стр. 89]:

1. *Јачање у интелектуалној својини.* У прошлости, многе компаније су оклевале да уђу у стратешка партнерства услед страха од губитка интелектуалне имовине. Законска регулатива многих земаља подстакла је и подстаћиће настанак стратешких партнерстава и сарадњу између партнера на овом пољу.
2. *Глобализација.* Наставак ширења глобалне идеје и јака конкуренција ствара све већи притисак на компаније да послују глобално. У таквом пословном амбијенту стратешка партнерства ће представљати добро конкурентско оружје за брзо реаговање.
3. *Иновације.* Како се све више скраћује животни век производа, а ИиР је све скупља активност, глобалне компаније могу одржати своју конкурентску позицију у будућности једино улагањем заједничких напора и средстава за развој иновативних активности.
4. *Стратешки значај брзине.* Брзина и време изласка на тржиште представљаће кључну одредницу конкурентске предности. Брзо реаговање ће бити привилегија само оних компанија које припадају стратешком партнерству.
5. *Управљање менаџера.* Менаџери ће у будућности морати да користе савремене технике и алате за управљање стратешким партнерствима. Од њих се очекује да се у потпуности посвете стратегијском планирању и да кроз процес планирања и скенирања окружења предупредe потенцијалне претње и врло брзо искористе шансе које нуди савремено окружење.
6. *Лакша комуникација преко великих раздаљина.* Интернет представља могућност да партнери комуницирају иако се физички налазе на великим растојањима. Будућност налаже улагање у савремене информационе технологије у циљу бржег обављања посла.

Овладавање робном производњом, разменом, транспортом, банкарством и осигурањем и улагање енормног научнотехнолошког потенцијала у нова достигнућа у области робне производње, повећава из дана у дан позиције моћи глобалних компанија до неслућених размера. Проблеми сложености и величине биће потенцијални проблеми које ове компаније треба да превазиђу у будућности.

5.2. Правци развоја привреде Србије кроз стратешка партнерства и кооперацију

Стратешка партнерства су атрактивна, али и нужна форма савременог привређивања. Укључују сложен процес промена, истраживања и управљања. Она се формирају у циљу проширења тржишта и експанзије привређивања предузећа. Преко динамизма супротности интереса чине обазривим све укључене партнере и тиме доприносе бржем привредном развоју. У том смислу партнерства могу да одиграју значајну улогу у оспособљавању српских предузећа за ефикасно укључивање у светске процесе кретања капитала и трансфера технологије. Улазак домаћих предузећа у стратешка партнерства треба да омогући својинску трансформацију домаћих предузећа. Такође, стратешка партнерства треба да допринесу стварању технолошких хоризонталних и вертикалних мрежа, конзорцијалних споразума, поготово у области ИиР.

Развојно понашање предузећа је условљено стањем тржишта производа и капитала, развојем иновација и организационих форми [Siedschlag и Nijkamp, 2011., стр. 200]. Углавном, у савременим условима све више се потврђује квалитет, а не квантитет раста предузећа. Нагли развој технологије, с једне стране, и либерализација законске регулативе с друге стране, афирмишу повезивање предузећа у сталној тежњи да се прилагођавају пословном окружењу, и у том правцу предузећа повезивањем (јачањем међусобне зависности) повећавају конкурентску позицију на тржишту. Дакле, под утицајем глобализације, стварају се партнерства и коалиције на основу којих (путем синергије) се повећава раст свих предузећа укључених у партнерства.

Приступ глобалним тржиштима претпоставља и разумевање основних детерминанти националне конкурентске предности. Карактер конкуренције и извори конкурентске предности разликују се не само по гранама већ и по сегментима (групацијама) гране. Четири фактора доприносе нацији да уобличава средину у којој домаћа предузећа конкуришу, да би унапредила или ограничила креирање конкурентске предности [Porter, 1980., стр. 120]: 1. услови фактора – позиција нације у факторима производње (стручна радна снага и инфраструктура), 2. услови тражње – карактер домаће тражње за производе и услуге гране, 3. повезане и подржавајуће гране - присуство или одсуство грана које снабдевају или су повезане (а које су међусобно конкурентне), 4. стратегија, структура и ривалитет предузећа – услови у националној привреди који усмеравају стварање, организовање, управљање предузећем, као и

карактер домаћег ривалитета. Портерова анализа детерминанти националних предности, показује да се услови за пословни успех стварају прво у националној привреди, односно на домаћем тржишту. Дакле, најбитнији разлог међународног успеха је интензивна конкуренција међу предузећима унутар домаћег тржишта.

Многи аутори наводе више стратегијских опција на глобалном тржишту, односно различите варијације генеричких стратегија (вођство у трошковима, диференцирање и фокус – на основу трошкова или диференцирања) које се користе на домаћем тржишту. Основне стратегије, на глобалном тржишту су [Lasserre, 2003., стр. 210]:

1. глобална стратегија високог учешћа (велико доминантно предузеће – економија обима),
2. глобална стратегија локалног учешћа (велика предузећа – стратегијско диференцирање) и
3. стратегија глобалне „нише” (велика и мала предузећа која не доминирају – фокусирање производа).

Потом, могу се издвојити и четири начина остваривања конкурентске предности која међусобно нису искључива [Ибид, стр. 215]:

1. глобална мега предузећа (опслужују светско тржиште),
2. предузећа оријентисана на географске „нише” (избор циљних потрошача),
3. европски специјалисти (присутна на националним и регионалним тржиштима Европе односно регионални специјалисти),
4. предузећа „корисници портфолиа” (велика диверзификација).

5.2.1. Остварени резултати привреде Србије

С обзиром на то да је Србија у економском смислу мала земља, једини начин да остварује привредни раст је да њена предузећа интернационализују своје пословне активности и почну у већој мери да послују на иностраним тржиштима. За сада се резултати, које су предузећа Србије остварила извозном активношћу, током последњих неколико година, не могу сматрати задовољавајућим. Присутно је ослањање на масовну производњу и сваштарење у извозу, што никако не може да буде дугорочна стратегија за излазак на инострана тржишта. Као једно од објашњења слабих спољнотрговинских резултата Републике Србије, а пре свега извоза, наводи се недовољна конкурентност домаћих произвођача на иностраном тржишту. То, заправо,

значи да домаћа предузећа нису способна да на иностраном тржишту буду успешнија од других предузећа из исте области пословања.

Да је ситуација неповољна показују подаци о укупној спољнотрговинској размени Републике Србије за период од 2005. године до 2012. године који су приказани у табели 5-1 [Министарство финансија, 2013]. Највећа спољнотрговинска размена забележена је 2011. године и 2012. године. Приметан је раст спољнотрговинске размене у 2008. години, али врло брзо, већ у 2009. години долази до пада увоза и извоза услед појаве светске економске кризе која је довела до пада привредне активности, како у свету, тако и код нас. Такође, се увоз и извоз у 2012. години смањио у односу на 2011. годину.

Табела 5-1. Извоз и увоз Републике Србије

| Година | Извоз, мил. USD | Увоз, мил. USD | Салдо, мил. USD | Спољно трговинска размена (извоз+увоз) мил. USD | Покривеност извоза увозом (извоз/увоз), (%) |
|--------|-----------------|----------------|-----------------|---|---|
| 2005. | 4482 | 10461 | -5979 | 14943 | 42,8 |
| 2006. | 6428 | 13172 | -6744 | 19600 | 48,8 |
| 2007. | 8825 | 18554 | -9729 | 27379 | 47,6 |
| 2008. | 10973 | 22875 | -11902 | 33848 | 48,0 |
| 2009. | 8345 | 15582 | -7237 | 23927 | 53,6 |
| 2010. | 9,794 | 16,471 | -6,677 | 26265 | 59,4 |
| 2011. | 11,780 | 19,862 | -8,082 | 31642 | 59,3 |
| 2012. | 11,352 | 19,013 | -7,661 | 30365 | 59,7 |

Извор: Министарство финансија, 2013., <http://www.mfp.gov.rs/pages/article.php?id=7161>

Анализом података из табеле 5-1, може се уочити да у периоду од 2005. године до 2008. године покривеност увоза извозом је константно слаба испод 50%. Од 2009. године бележи се покривеност извоза увозом нешто мало изнад 50%. Рекордан дефицит остварен је 2008. године око 12 милијарди долара, док најнижи дефицит је остварен 2005. године што показује неуравнотеженост вредности оствареног извоза и увоза. Основни разлог за високи дефицит у 2008. години лежи у расту личне и јавне потрошње (реални раст плата у јавном сектору и превелика јавна потрошња) и

недовољној понуди неких неопходних производа из домаће производње који би били конкурентни производима из увоза. Остварени дефицит у периоду од 2007. до 2008. године је већи од вредности извоза. У периоду 2005-2012. године, салдо спољно - трговинске робне размене је био негативан, без обзира на коју се годину односи [Министарство финансија, 2013].

Посматрањем структуре извоза и увоза производа за различите намене у табели 5-2 евидентно је високо учешће сировина и полупроизвода (преко 50%), док се учешће производа широке потрошње смањује (од преко 37% у првој години посматраног периода до процента који се креће око 27% у 2012. години), а учешће опреме је релативно константно и креће се у проценту мањем од 10%. Структура извоза производа је неповољна, јер се углавном извозе производи у којима има мало новододате вредности и за које се на светском тржишту добија мање новца, а они нажалост прелазе половину укупног извоза (претежно производи за репродукцију и полупроизводи од основних метала) [Црномарковић, 2010., стр. 7].

Табела 5-2. Структура извоза и увоза Републике Србије, производа различите намене у периоду 2005-2012. године

(у %)

| | 2005. | 2006. | 2007. | 2008. | 2009. | 2010. | 2011. | 2012. |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Извоз -укупно | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Производи за репродукцију | 66,8 | 67,1 | 65,8 | 64,5 | 59,4 | 55,7 | 69,2 | 68,1 |
| Производи за инвестиције | 5,4 | 5,8 | 7,4 | 9,2 | 9,7 | 8,4 | 9,1 | 8,9 |
| Производи за широку потрошњу | 27,7 | 27,1 | 26,8 | 26,2 | 30,9 | 29,1 | 30,2 | 29,8 |
| Увоз -укупно | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Производи за репродукцију | 62,6 | 62,9 | 60,5 | 61,0 | 58,6 | 58,9 | 65,8 | 66,3 |
| Производи за инвестиције | 15,9 | 15,6 | 17,6 | 16,9 | 14,9 | 15,1 | 15,3 | 15,6 |
| Производи за широку потрошњу | 21,5 | 21,5 | 21,9 | 22,2 | 26,5 | 22,7 | 25,6 | 25,8 |

Извор: Министарство финансија, 2013., <http://www.mfp.gov.rs/pages/article.php?id=7161>

Имајући у виду вишегодишњу изолованост са светског тржишта, извозни резултати Србије не представљају изненађење. Учесће производа високе технологије, тј. средстава за рад, у извозу Србије је веома скромно. Посматрано од 2000. године, извоз расте, али се његов раст највећим делом заснива на расту извоза сировинских

производа и репроматеријала [Russell, et al., 2003., стр.80]. Ови производи доминирају у извозу Србије. У њиховој производњи се користи ниска технологија, а износ додате вредности је мали или га уопште нема, па се са таквим производима на иностраном тржишту конкурентност може заснивати једино на ценама.

Извозни потенцијал наше привреде карактерише ниска конкурентност са високим степеном диверсификације и малим ефектом економије обима [Митровић, 2008., стр. 15]. Дакле, приоритет треба да имају извозно оријентисани, профитабилни програми у металском и хемијском комплексу, аутомобилској индустрији, машиноградњи и производњи телекомуникационе опреме, али и у традиционалним извозним гранама као што су дрвна, текстилна и индустрија коже и обуће, производња обојених метала и прерада метала.

По нивоу међународне конкурентности Европа доминира светском трговином, у којој има највеће тржишно учешће. Еуро зона је највећи светски извозник са $\frac{1}{4}$ учешћа у светској трговини (САД око 15%, а Јапан око 9% и Кина 7%) [Мићић, 2010., стр. 58]. Суштина европске конкурентности није у снижавању извозних цена већ у иновативности, ценовној снази и способности да прилагоде производе променама трошкова и тражње. Да би се укључила у европске токове, српска предузећа треба да ступају у партнерства са европским компанијама.

Међутим улазак у партнерства подразумева и испуњавање одређених услова на микро и макро плану. Очигледно је да економске реформе и транзиција треба озбиљније да захвате српска предузећа која треба да заузму активан став у погледу јачања сопствене конкурентности. Домаћа предузећа морају да активно прате савремене трендове и да се интересују за раст тржишних учешћа, али и да препознају и развијају своје интерне способности и да развијају критичне фактора успеха као предуслова за јачање своје стратегијске позиције и унапређење конкурентске предности. Процес унапређења и стварања конкурентности српских предузећа мора се заснивати на [Влада Републике Србије, 2001]:1. развоју компетенција, 2. иновативности, 3. развоју предузетничке културе, 4. јакој тржишној оријентацији и 5. развијеном лидерству и менаџменту.

Улазак у инвестиционо вођену фазу намеће Србији нове изазове у погледу унапређења конкурентности, а прелазак у иновациону фазу у будућности изискиваће испуњавање још квалитетнијих захтева. Кључни фактор покретања иновација представља људски капитал, који у неким случајевима као нематеријална актива

достиге и до 90% вредности предузећа [Јаношевић, 2009]. То је потврда става да су знања, оличена у бројним компетенцијама, а које укључују низ вештина, пресудна за дефинисање конкурентске позиције компаније. Снажна потреба за специјализованим знањима и вештинама је једна од доминантних карактеристика савременог пословног амбијента у коме и српска предузећа треба да послују. У том смислу српским предузећима су потребни људски ресурси који су оспособљени да спроводе експертизе, да критички и аналитички размишљају и коначно да имају моћ синтезе.

У Србији преовлађују традиционални типови лидерства иако постоје позитивне тенденције у модернизацији лидерства. Даља модернизација лидерства, подразумева пре свега, већи степен укључивања запослених у постављању циљева и доношењу одлука везаних за домен њихове одговорности [Evans, 2002., стр. 321]. Затим, потребно је препознавање и неговање лидерског потенцијала на свим нивоима у организацији и потенцирање тзв. „меких“ лидерских квалитета као што су утицајан карактер, интелигенција, комуницирање, преговарање и сл. Лидери треба да постану кључни стратеги са јасном визијом развоја предузећа. Њихов циљ мора бити креирање што веће вредности, они морају реорганизовати предузеће не само у циљу одржања конкурентске предности већ и у циљу унапређења конкурентности и коначно стављајући стратешки нагласак на флексибилност и адаптивност, морају стално емитовати креативну енергију и иновативност у самом предузећу. Једино тако вођена српска предузећа могу конкурисати у међународним оквирима. Такође, од суштинске важности за будуће успешно пословање је развој предузетничке културе [Hitt, 2002., стр. 231]. Ова култура треба да стимулише индивидуалне креативности и иновативности, да мотивише и награђује како тимски тако и појединачни допринос, да ствара узајамно поверење и кредибилитет као и осећај припадања предузећа партнерству. Чињеница је да предузећа у Србији препознају шансу у отварању према другим тржиштима, развоју стратегија сарадње и активнијем учешћу на регионалном и интернационалном плану, што је свакако позитивно и подстицајно мерило у развоју њихове конкурентности.

Привлачење страних инвеститора и улазак у стратешка партнерства представља једини сигуран пут да домаћа привреда преброди кризу у којој се већ дуго налази. Да би се у тој идеји успело, неопходно је отклонити многе препреке. Србија је у 2012. години према извештају Светског Економског Форума сврстана у групу земаља скромног система иновација, са показатељима лошијим него Румунија, а бољим него Македонија, Литванија, Бугарска и Летонија. Најуспешнији на том пољу у Европи су

Швајцарска, Шведска, Данска, Финска и Немачка, које чине групу лидера у иновацијама. Иза њих су „следбеници у иновацијама“, где се налази и европски просек, и умерени иноватори. Србија је у најлошијој групи и налази се на 29. месту од 34 земље Европе. Хрватска је у групи умерених иноватора, три места испред Србије [Schwab и Sala -i-Martin, 2012., стр. 312-314]. Такође, по издвајањима предузећа за ИиР у 2012. години, изражено у процентима бруто домаћег производа, Србија је на 8% просека ЕУ. По броју заједничких објављених публикација приватног и јавног сектора на милион становника Србија је на 12% европског просека, а по приходима из иностранства од лиценци и патената на 46% просека ЕУ [Вујовић, 2013].

Један од праваца развоја привреде Србије могао би бити и изградња националног иновативног система (НИС) који би требао да омогући трансфер знања у привреду и друштво, развој технолошких иновација у индустрији, као и развој и рад нових иновативних предузећа. „НИС је комплексна мрежа јавних предузећа, привредних друштава, универзитета, истраживачких и развојних института, професионалних друштава, финансијских институција, образовне и информационе инфраструктуре, агенција и јавних ресурса, за генерисање, дифузију и примену научних и технолошких знања у одређеној земљи. Процес дифузије иновације и технологије доживљава суштинске промене. Главни покретач је растући притисак тржишта који води ка већој интеграцији технологије, као и научно - технолошког развоја, у комерцијалне стратегије“ [Russell, et al., 2003., стр. 90].

Правци развоја српске привреде у будућности зависиће од опстанака и просперитета свих домаћих индустрија и делатности и од њихове конкурентности и извоза. У том контексту се од државе очекују систематски напори на побољшању услова за инвестирање и стварање стабилног пословног амбијента, како би се у потпуности искористили позитивни ефекти страних инвестиција на конкурентност, пословне и извозне перформансе свих учесника и привреди Србије уопште. Акцент треба да буде на привлачењу страног капитала у областима у којима Србија поседује неопходне ресурсе, инфраструктуру, обучену и квалификовану или јефтину радну снагу, или неку другу компаративну предност.

Атрактивност Србије за потенцијалне стране инвеститоре у приличној мери је детерминисана факторима као што су макроекономска стабилност, институционално окружење и политички ризик, постојећа инфраструктура и квалитет људског капитала. У табели 5-3 су приказани основни макроекономски показатељи који реално приказују

економску ситуацију у Србији у периоду од 2009. године до 2013. године [НБС, 2013]. У појединим годинама бележи се пад БДП што је врло неповољно, за привлачење страних инвестиција. Чак су евидентне и велике осцилације у расту БДП по годинама. У 2012. години српски БДП је смањен за 0,5%, у односу на БДП у 2011. години, а буџет за 2013. се заснивао на очекиваном расту од само 2%. Према последњим пројекцијама, у 2014. години тај раст ће бити 2,5%, а у 2015. години биће 2,2 %, да би се после тога стабилизовао на 2% годишње. При тако ниској стопи раста биће потребно најмање осам година да се Србија врати на границу дохотка развијених земаља где се налазила крајем 1990. године [Вујовић, 2013]. Такође се може приметити да из године у годину стопа незапослености расте као и буџетски дефицит, што говори о општој стагнацији српске привреде. Алармантан је податак да курс евра расте сваке године, што говори о нестабилности привреде и расту инфлаторних кретања.

Активности Владе треба да буду усмерене на остваривање динамичнијег привредног раста кроз јачање приватног сектора односно решавање проблема његове недовољне конкурентности и неликвидности услед којих не може да преузме одлучујућу улогу у стварању конкурентне тржишне економије, окончање процеса приватизације и реституције одузете имовине као једног од основних предуслова дефинисања власништва, успешније спровођење регулаторне реформе, унапређење берзанског пословања, успостављање и одржавање инфлације у разумним оквирима и побољшање перцепције о политичком ризику [Премовић, et al., 2011., стр. 6].

Решавање кључних проблема српске привреде је једна од претпоставки интензивнијег привлачења страних инвестиција, при чему се пре свега мисли на убрзавање раста привредне активности, заустављање негативних трендова на тржишту рада и смањење буџетског дефицита и јавног дуга као предуслова повећања страних инвестиција. Инвестициона клима условљена је и квалитетом људског капитала, односно његовом могућности да ствара економску вредност и да се на њему заснива конкурентска предност предузећа. Србија спада у групу земаља са изразито неповољном образовном структуром становништва и заостаје за већином европских земаља у погледу улагања у образовање, ИиР, коришћење информационих и комуникационих технологија. Према попису становништва обављеном 2011. године, Србија има 10,59% високообразованог становништва. Посматрано у односу на попис из 2002. године, где је проценат високо образованих обухватао 6,52% становништва, евидентан је пораст образованих. Међутим, ово је ипак неповољна образовна структура у односу на остале европске земље [Републички завод за статистику, 2013а].

Tabela 5-3. Основни макроекономски индикатори

| | 2009. | 2010. | 2011. | 2012. | 2013.-I | 2013.-II |
|---|--------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Реални раст БДП-а (у %) | -3,5 | 1,0 | 1,6 | -1,7 | 2,1 | 0,7 |
| Потрошачке цене (у % у односу на исти месец претходне године) | 6,6 | 10,3 | 7,0 | 12,2 | 11,2 | 9,8 |
| Девизне резерве НБС (у млн евра) | 10.602 | 10.002 | 12.058 | 10.914 | 11.844 | 10.673 |
| Извоз робе и услуга (у млн евра) | 8.478 | 10.070 | 11.472 | 11.913 | 2.958 | 3.537 |
| - са топа раста у % у односу на претходну годину | -16,5 | 18,8 | 13,9 | 3,8 | 17,4 | 16,7 |
| Увоз робе и услуга (у млн евра) | -13404 | -14.643 | -16.627 | -17.211 | -4.077 | -4.448 |
| - стопа раста у % у односу на претходну годину | -28,9 | 9,2 | 13,6 | 3,5 | 0,9 | 2,9 |
| Текући рачун платног биланса (у млн евра) у % БДП-а | -1,910 | -1.887 | -2.870 | -3.155 | -627 | -276 |
| Незапосленост по Анкети (у %) | -6,6 | 19,2 | 23,0 | 23,9 | 24 | 24,1 |
| Зараде (просечне за период, у еврима) | 16,1 | 330,1 | 372,5 | 364,5 | 370,8 | 394,8 |
| Републички буџетски дефицит/суфицит (у % БДП-а) | 337,9 | -3,7 | -4,2 | -5,7 | -6,0 | -5,2 |
| Консолидовани фискални резултат (у % БДП-а) | -3,4 | -4,7 | -4,9 | -6,4 | -4,4 | -4,8 |
| Јавни дуг Републике Србије (спољни + унутрашњи, у % БДП-а) | 67,47 | 44,5 | 48,2 | 59,3 | 62,5 | 60,6 |
| Курс динара према еврџу (просек у периоду) | 95,89 | 103,04 | 101,95 | 113,13 | 111,70 | 112,15 |
| Меморандум БДП (у млн евра) | 28,954 | 28.006 | 31.472 | 29.932 | 7.446 | 8.181 |

Тржиште рада у Србији карактеришу неповољне тенденције, међу којима треба посебно истаћи историјски минималан број запослених, које се делом могу приписати, неквалификованој и неконкурентној понуди радне снаге, као и неусклађености понуде и тражње за радном снагом. Тржиште, са једне стране није у могућности да апсорбује

велики број радника са средњим образовањем, док са друге стране не постоји довољна понуда високообразованих и квалификованих радника.

Држава би у будућности трбало да се ангажује на унапређењу система образовања и обуке како би квалитет радне снаге био у складу са потребама и захтевима тржишта рада. Неопходна је дубока и свеобухватна реформа система образовања како би се створили квалитетни кадрови способни да одговоре захтевима послодаваца и то посебно страних компанија које углавном имају строжије критеријуме запошљавања и већа очекивања од запослених. Обезбеђивање високог квалитета образовања и већег броја високообразованих кадрова је кључан предуслов привредног раста и привлачења страног капитала [Премовић, et al., 2011., стр. 7].

Један од приоритетних циљева економске политике Србије требало би да буде унапређење пословног окружења за привлачење страних улагања уопште, а нарочито у одређеним индустријским гранама. Привредни раст и развој Србије треба заснивати на њеним компаративним предностима међу којима се истичу: дугогодишња традиција и квалификованост радне снаге у појединим индустријама, географска позиционираност дуж Коридора 10 и могућност коришћења авио, друмског и поморског транспорта, расположивост природних ресурса неопходних за производњу одређених група производа, близина ЕУ и нижи транспортни трошкови као предуслов брзог и ефикасног реаговања на динамичне промене на тржишту [Редепагић, et al., 2011., стр. 454].

Уласком страних инвестиција могли би се решити неки од кључних проблема српске индустрије, а пре свега застарелост опреме и технологије, презадуженост предузећа, високи трошкови производње, непостојање адекватне сировинске базе, недовољна искоришћеност капацитета и тешкоће у набавци резервних делова. Опоравак индустрије требало би да се заснива на развоју технологије и иновацијама у чему би стратешка партнерства могла имати кључну улогу. Међутим, неефикасно спровођење и још увек незавршен процес приватизације, присуство сиве економије и нелојалне конкуренције допринели су недовољној заинтересованости страних инвеститора за улагања у српска предузећа [Ибид, стр. 455].

У циљу интензивнијег привлачења страних улагања у српску привреду неопходно је окончање процеса приватизације, одлучније ангажовање државе на сузбијању сиве економије и нелојалне конкуренције односно доследна примена царинске процедуре код увоза робе и регулативе која се односи на декларисање робе

пре њеног пушпања у промет, као и побољшање постојеће инфраструктуре како би се искористила повољна географска позиционираност која инвеститорима омогућава заснивање конкурентске предности на значајније нижим транспортним трошковима у односу на далеке азијске земље.

Евидентно је да улазак страног капитала носи са собом низ процедура и захтева које треба испунити да би глобалне компаније уопште одлучиле да инвестирају. Наиме, Србија ће у будућности морати да спроведе низ реформи и мера у циљу стварања погодног амбијента за стране инвестиције.

5.2.2. Перспективе инвестиционих улагања кроз стратешка партнерства у

Србији

У циљу постизања потребне конкурентности и компетентности, како привреде, тако и свих осталих сегмената друштва, потребно је достићи стање перманентног усавршавања и развоја, односно потребно је створити иновативно друштво. То може обезбедити само инфраструктура која ствара услове за развој иновативног друштва. У том друштву, глобално конкурентне и компетентне образовне, научне, истраживачке организације и развојне активности појединаца и локалних самоуправа, кроз продукцију светски признатих резултата, треба да постигну видљиве резултате, који се могу применити на локалном и регионалном, односно нивоу читаве државе [Влада Републике Србије, 2011].

Посебно је битно створити услове за ефикасну примену иновативних резултата у привреди, тако да се време трајања циклуса од настајања до комерцијализације иновације смањи до нивоа који се захтева на светском тржишту. Да би се ово остварило неопходно је партнерство свих учесника у иновационом систему почев од предузећа, универзитета, научно - истраживачких института, струковних удружења, финансијских институција, државних агенција и јавних ресурса, за стицање, ширење и примену научних и технолошких знања у земљи и сл. Развој националног иновационог система представља апсолутну нужност, ако се жели да Србија успостави економију и друштво који ће бити засновани на знању.

Србија нема никакве посебне пореске олакшице за истраживање и развој. Уколико се у наредном периоду желе привући страна улагања неопходно је пронаћи начин, по угледу на суседне земље, да би се стимулисали заинтересовани улагачи из приватног сектора. Естонија даје бесповратну помоћ за развијање производа и

истраживање чији трошкови могу да достигну до 50% укупне цене пројекта. За оснивање и рад технолошких паркова Хрватска обезбеђује различите подстицаје (смањује порезе за основна средства и даје земљиште на коришћење). У Бугарској, новчана помоћ је расположива кроз одговарајући програм Европске Уније, који укључује бесповратну помоћ за истраживање и развој за високотехнолошке пословне инкубаторе [Влада Републике Србије, 2012].

Иновациона делатност заједно са научно - истраживачком делатношћу, представља најзначајнију покретачку снагу у укупном технолошком развоју једне земље. Најсавременија светска искуства, како из најразвијених западних земаља тако и из земаља у транзицији, показују да се само развојем и стварањем иновација може одржати корак у технолошкој трци и бити конкурентан на светском тржишту. Данас се све више развија свест да је примењена наука основ конкурентности. Научни систем је кључни елемент у преносу знања, нарочито образовање и обука научника и инжењера. Правилно обучени истраживачи и техничари су неопходни за производњу и примену и научних и технолошких сазнања. Научни систем, посебно универзитети, су центри за едукацију и обуку истраживачке радне снаге за економију засновану на знању. Европски универзитети се непрестано мењају. Карактеристичан за те промене је процес, који заправо траје од краја 1950-их година, када су европски универзитети почели постепено да попримају облик и генезу америчког типа „тржишно усмераваног“ универзитета [Hanuschek и Wößmann, 2007., стр. 132]. Тако је у суштини циљ свих реформи универзитета у Еуроци више или мање приближавање америчком типу универзитета и то, пре свега, у смилу брисања границе између академије и пословне праксе те у смилу повећања друштвене одговорности универзитета. Оцењује се да се на тај начин може повећати њихов допринос економском и општем развоју друштва као и смањити зависност ове институције од државних финансија [Dahlin, 2001., стр. 2]. У Србији још увек постоји велики јаз између науке, истраживачко - развојног сектора и иновационог стваралаштва са једне стране и привреде, са друге стране. То је последица периода транзиције кроз који Србија још увек пролази, са нејасном визијом коначног циља и рокова завршетка транзиције, а што је проузроковало да се развојна компонента у привредном и свакодневном животу смањивала до мере када је постала толико мала, да значајно утиче на неконкурентност Србије у односу на друге земље.

Повећање инвестиција у привредну инфраструктуру, нове технологије и опрему, основна су претпоставка за постизање виших стопа раста БДП, повећање

конкурентности и раст извоза. Процењује се да учешће инвестиција у основна средства у БДП, у 2010. години износи око 17%, што је испод нивоа нових чланица ЕУ и земаља у окружењу (Бугарска 23,8%, Румунија 23,1%, и Хрватска 29,3%). За превазилажење технолошког заостајања и динамичног привредног развоја потребне су инвестиције од око 25% од БДП које се једино могу остварити кроз различите облике стратешких партнерстава предузећа у Србији [Влада Републике Србије, 2011ц].

Уласком домаћих предузећа у стратешка партнерства обезбеђује се трајно одржив привредни развој, дошло би до повећања запослености, повећања извоза, до равномерног регионалног развоја и омогућила би се ефикаснија искоришћеност постојећих ресурса. Такође, глобалне компаније би своју перспективу уласка у стратешка партнерства са домаћим предузећима виделе у уласку на нова тржишта, где бих користиле јефтине ресурсе, приступиле јефтиној висококвалификованој радној снази и сл. Такође, један од циљева инвестиционе политике је и постепено смањивање регионалних разлика, пре свега, рационалним и потпунијим коришћењем фактора развоја појединих подручја на основу тржишних критеријума и вођењем адекватне подстицајне политике. Кључна претпоставка повећања производње и извоза су инвестиције у осавремењивање опреме и производне процесе. Додатне инвестиције у људски капитал (знање, образовање, специјализација и сл.) и ИиР обезбедиће високе стопе раста БДП-а, али и повећање конкурентности Републике Србије. Страним директним инвестицијама се, поред капитала, у земљу уносе и савремена технологија и менаџмент, обезбеђују извозна тржишта и активирају процеси који унапређују пословање домаћих предузећа [Влада Републике Србије, 2011а].

У овом тренутку за Србију је најважније да створи стабилно и предвидиво пословно окружење које ће привући стране компаније да долазе и инвестирају. Да би привукла очекиване инвестиције неопходно је динамизирати структурне реформе, и то на свим нивоима, и тако поправити неповољан инвестициони рејтинг. Највеће замерке страних инвеститора у Србији иду у правцу регулаторне функције државе која се мора значајно побољшати поједностављењем административних процедура, смањењем корупције, унапређењем политике конкуренције, јачањем финансијске дисциплине и регулисањем својинских права [SIEPA, 2011ц].

У прегледу области које су до сада биле атрактивне за стране инвеститоре могу се уочити области које су важне у процесу реиндустријализације (прехранбена индустрија, хемијска индустрија, моторна возила), али се такође, примећује изостајање

инвестиција у производњу машина и уређаја и у електронску индустрију. Успешни предкризни примери прилива страних инвестиција које су значајније утицале и на пораст извоза су: приватизације у производњи гвожђа и челика и обојених метала, у индустрији пића и дувана, производњи опреме за домаћинства, али и производња вагона и бродоградња [SIEPA, 2011б]. Актуелно инвестирање Фиата и пратећих компанија из производње аутоделова приближиће српску привреду извозној структури развијених европских земаља у погледу значајности аутоиндустрије у сегменту извоза и производње. Међутим, задовољавајућу сличност са овим земљама Србија ће постићи тек када привуче и неколико великих иностраних компанија из електронске индустрије која би производњом опслуживала друга инострана тржишта. Попут Фиата, овакви инвеститори привукли би већи број пратећих компанија у производњи компонената и омогућили развој домаћих малих и средњих предузећа која би била произвођачи делова и компонената. Привлачење циљних инвестиција у области електронске индустрије као и другим областима више и средње технологије захтеваће, такође, и снажну пореску стимулацију и финансијско учешће државе, пре свега, кроз прихватање трошкова обуке радника и изградњу саобраћајне и остале инфраструктуре. Упркос томе, пракса је показала да инвеститори између подстицаја и окружења у које улажу, у већини случајева се пре опредељују за стабилно окружење које пружа сигурност да ће се инвестиција сама исплатити [SIEPA, 2011].

Оснивање регионалних агенција за привлачење и промоцију страних улагања и других агенција које ће се бавити питањима локалног економског развоја треба да буде подржано од стране државних институција јер покретање ових иницијатива резултира плановима и стратегијама које се односе на локални, односно регионални развој и детаљније се баве проблематиком која је присутна на том подручју. У Србији је основана „СИЕПА - Агенција за страна улагања и промоцију извоза Републике Србије“ (SIEPA - Serbia Investment and Export Promotion Agency) која својим активностима помаже српским предузећима да извезу своје производе и услуге и постану конкурентнији на страним тржиштима. С друге стране, промовисањем могућности за улагања и пружањем помоћи страним инвеститорима да започну пословање у Србији, СИЕПА активно ради на отварању нових радних места, покретању домаће привреде, трансферу технологија и преношењу нових знања и вештина. У циљу повећања конкурентности, како домаћих предузећа, тако и Србије, СИЕПА организује наступ српских предузећа на најпрестижнијим међународним сајмовима и помаже у успостављању пословних контаката и упознавање са актуелним трендовима у

различитим индустријама. Такође, организује посете страних предузећа која су заинтересована да нађу пословне партнере у Србији и са њима остваре различите видове сарадње [SIEPA, 2013д]. У циљу успешног регионалног развоја треба подстицати оснивање индустријских паркова у неразвијеним подручјима како би се постигла концентрација привредних активности на локацији која иначе не би била привлачна за стране инвеститоре и на тај начин би се подстакао економски напредак на локалном нивоу. Након доношења закона којим ће се уредити индустријски паркови треба планирати издвајање финансијских средстава из буџета за њихов развој. Више о овом феномену биће речи у наредном поглављу овог рада.

5.2.3. Индустријски и технолошки паркови као облик стратешког повезивања предузећа у Србији

У циљу бржег развоја региона и укупног привредног развоја једне земље значајно место заузимају индустријски и технолошки паркови и пословни инкубатори. Као један од најбитнијих начина за привлачење страних улагања је успостављање индустријских паркова. Они представљају скупове предузећа сконцентрисаних на одређеној територији, која деле исту инфраструктуру. У почетку су коришћени само за производне делатности, док се данас у њима комбинују производња и услуге, с тим што се производња све више ослања на високе технологије. Поред индустријских постоје и технолошки паркови. Технолошки паркови се од индустријских паркова разликују по томе што је активност предузећа која послују у технолошком парку усмерена на технолошки развој, односно на комерцијализацију научно - истраживачког рада [Влада Републике Србије, 2011б]. Оснивач индустријских и технолошких паркова може да буде држава или приватно лице. Обично је у фази оснивања неопходна помоћ и подршка државних институција. Након изградње, пословни простор унутар парка може да се изнајми или купи.

Технолошки парк омогућује обједињење истраживачко - развојне активности универзитета, научног института, компанија и самог града чиме се обезбеђује адекватно коришћење расположивих ресурса у циљу добијања резултата који воде технолошком прогресу. Овакав приступ омогућава развој привреде и државе у целини. Циљ оснивања технолошких паркова јесте реиндустријализација, регионални развој и стварање синергије [Стојковић, et al., 2009., стр. 17]. У оквиру великих компанија обично се временом развијају посебне истраживачко - развојне организације

(институти). Стварање института у оквиру компаније представља корак више у односу на конкуренцију. Такође, у стварању научног резултата заједнички интерес имају компаније преко својих истраживачко - развојних одељења, универзитета и градова у којима су компаније лоциране, и које настоје да створе на тај начин најбоље услове за успешне резултате у истраживачко - развојном раду. То доводи до повезивања технолошких паркова у њихове асоцијације стварајући мрежну структуру [Живковић, 2006., стр. 25].

У мрежи се преплићу знања и искуства инжењера из компанија и истраживача са факултета, истраживачко - развојних организација, институти и сл. Према дефиницији коју је дала Међународна асоцијација технолошких паркова са седиштем у Малаги (Шпанија), технолошки парк је организација управљана од специјализованих професионалаца чији је основни циљ да повећају благостање заједнице промовишући културу иновативности и конкурентности удружених предузетника и универзитета/истраживачких институција [Ибид]. Основне користи које технолошки паркови који се налазе при универзитету или великом истраживачком центру, могу да пруже новим иновативним предузећима су [Живковић, 2006., стр. 28]: 1. давање на располагање просторија за лабораторије и канцеларије; 2. консултације за финансије, маркетинг и право; 3. техничка помоћ-изнајмљивање истраживачке и канцеларијске опреме.

Познат пример у свету је шведски модел научно/технолошког парка „Мјардеви“ (Mjardevi) где данас постоје 35 научних паркова. Научни парк „Мјардеви“ основан је 1984. године да би се обезбедила локација за компаније из области високих технологија. Научни парк тренутно заузима близу 200.000 м² има 160 предузећа која запошљавају око 5.000 људи. Планира се даље ширење, између осталог да би се помогло промоцији „spin-off“¹ компанија из „Саба“ (Saab), „Ериксона“ (Erikson) и других великих предузећа [Стојковић, et al., 2009., стр. 19-20]. Технолошки парк у „Ст. Петербургу“ (St. Petersburg), основан је 1991. године на државном електротехничком факултету „ЛЕТИ“ (LETI). Сврха овог технолошког парка била је да се створе повољни услови најпре за организацију, развој и активност малих иновационих структура (малих фирми), а потом и за убрзани индустријски развој научног истраживања и

¹ Spin-off компанија или супсидијарна компанија је посебан облик предузетничке компаније која је независна и која производи сличан производ или услугу као и њена претходна компанија. По правилу она је некада била у склопу основне компаније, али пошто је њен производ био секундаран за основну компанију, она се одвојила и постала самостална и независна на тржишту. Настаје продајем дела акција матичне компаније или њеном поделом. Компаније које желе да унапреде своје пословање често продају мање продуктивне зависне делове [Стојковић, et al., 2009., стр. 19-20].

пројектовања, проналазака и открића које су направили научници, професори, пост-дипломци и студенти са ЛЕТИ, и на крају за стварање конкурентних технологија, производа и услуга и њихово испоручивање потрошачима на комерцијалној основи [South East Europe, 2013., стр. 41]. У Србији су познат научно технолошки парк Звездара у Београду.

На основу претходног разматрања о технолошким парковима може се закључити да они представљају један од основних извора технолошких иновација и унапређења у првом реду пословања предузећа, а посредно унапређења привредног и економског развоја једне земље. Међутим када се говори о технолошким парковима не треба изгубити из вида једну битну ствар: без јасно дефинисане стратегије одрживог развоја, одговарајућих институционалних решења и државне помоћи, технолошки паркови тешко могу заживети у пракси.

Индустријски паркови представљају унапред дефинисано земљиште намењено за изградњу нових производних капацитета [Миљковић, 2008., стр. 6] Сврха индустријских паркова је, осим обезбеђивања физичког простора за остваривање страног непосредног улагања, и стварање повољних услова за развој одређених регија. Производња у индустријским парковима утиче на: пораст запослености локалног становништва, измену структуре запослених путем обуке и тренинга (траже се одређени профили кадрова), привлачење пратећих и услужних делатности, али и коришћење локалних добављача и логистике, што утиче на привредни развој целокупне регије. Неки од стратешких циљева индустријских паркова су [Влада Републике Србије, 2011б]: 1. омогућити брзо отпочињање активности привредника који се одлуче за улагање у Србију; 2. повећати запосленост и прилив страних улагања; 3. унапредити инфраструктуру и постојећу технологију; 4. допринети уравнотеженом регионалном развоју земље, односно унапређењу, а потом и сталном развоју појединог региона.

Успостављање индустријских паркова у Србији захтева истовремено деловање и партнерски однос свих заинтересованих страна: централне власти, локалне самоуправе, предузећа оператера (управитеља) индустријског парка и предузећа корисника (станара) индустријског парка. У овом случају је улога централне власти веома значајна. Наиме, у којој мери држава својим средствима учествује у развоју индустријског парка, зависи од степена развоја земље или подручја на коме се он оснива. У земљама које располажу већим средствима, држава непосредно подстиче (често кроз готовинске субвенције) изградњу инфраструктуре индустријског парка,

док се у земљама у којима државни буџети нису таквог капацитета, заинтересованим инвеститорима нуди да изграде индустријске паркове, а држава заузврат даје одговарајуће пореске олакшице и ослобађања [Привредна комора, 2013].

Најбитније је да Србија привуче партнере за индустријске паркове са међународним искуством. То ће се постићи давањем земљишта под повољним условима и изградњом примарне инфраструктуре до границе индустријског парка. За саме кориснике индустријског парка погодно је то што им се у индустријском парку омогућава брзо отпочињање пословања, ослобађају се мукотрпних поступака за добијање разноврсних дозвола и имају јасну слику власништва над земљиштем на коме се налази њихов објекат, односно објекат који закупљују.

Неопходно је одредити локације за индустријске паркове, и то у тесној сарадњи централне и локалних органа власти. Поред земљишта, за изградњу тзв. гринфилд (*енгл. greenfield*) локација, погодних за изградњу индустријских паркова, потребно је истражити и места на којима већ постоји одређена инфраструктура, која се не користи на економски ефикасан начин. У питању су тзв. браунфилд (*енгл. brownfield*) локације за које се везују предузећа чија ће приватизација заправо бити обављена путем стечаја. У овом смислу су јако занимљиве напуштене базе Војске Србије због своје основне инфраструктуре, али и објеката који се могу преуредити за потребе корисника индустријског парка. Треба нарочито узети у обзир такве објекте у пограничним подручјима који су као последица смањења војног састава, али и различитих међудржавних споразума, остали без својих посада. Те области су критичне и због неуравнотеженог регионалног развоја, па њиховим претварањем у индустријске паркове као центре привредне активности постале би значајније. Коначан резултат треба да буде потпуна и ажурирана база података [Влада Републике Србије, 2011б].

Генерално, постоје два начина развоја индустријских паркова: тзв. „одоздо-нагоре“ (*енгл. bottom-up*) приступ који подразумева да се индустријски паркови оснивају свуда где постоји интересовање локалне самоуправе или приватних предузетника и, супротно томе, „одоздо-надоле“ (*енгл. top-down*) приступ, што значи да се стратегијом развоја индустријских паркова на државном нивоу одређују оквирне локације за њихово оснивање (па чак и индустријске гране које могу бити заступљене у појединачним парковима), те се, сходно томе, послови оснивања паркова и управљања њима препуштају локалној самоуправи или приватним инвеститорима [Миљковић, 2008., стр. 8]. Изградња индустријских паркова захтева значајна финансијска средства за куповину земљишта, нивелацију терена, изградњу комуналних

система и саобраћајне инфраструктуре, довођење савремених телекомуникационих мрежа и сл. За изградњу једног индустријског парка у Словачкој (која се по трошковима може упоредити са Србијом) потребно је око 3,4 до 4,5 милиона евра [Миљковић, 2008., стр. 10]. Будући да ће у Србији локална самоуправа и централна власт давати управитељима земљиште или бесплатно, или у виду свог улога у акционарском друштву које управља индустријским парком, остаје да државни органи реше питање финансирања одговарајуће примарне инфраструктуре [Влада Републике Србије, 2011б].

У случајевима где локална самоуправа има довољан финансијски капацитет, она може ступити у партнерски однос са приватним привредним друштвом и на бази заједничког улагања изградити индустријски парк и истим управљати сходно власничком уделу тзв. јавно-приватна партнерства. Имајући у виду да Србија иде ка даљем приближавању Европској Унији, финансирање изградње индустријских паркова моћи ће се обезбедити и коришћењем средстава ЕУ, из пред - приступних (*енгл. instruments of pre - accession*) и структурних фондова (*енгл. structural funds*). Неопходан услов за добијање средстава из фондова ЕУ је укључивање локалне самоуправе као партнера у успостављању индустријских паркова (нарочито власничких) [Миљковић, 2008., стр. 12].

Посебан случај су интересовања улагача чије се потенцијалне инвестиције препознају као стратешке. Непосредним преговарањем потребно је обезбедити привлачнију понуду од других држава - конкурената, које теже да привуку датог улагача. Осим разноврсних подстицаја које Србија и иначе нуди инвеститорима, у случају стратешког инвеститора, држава може преузети и обавезу изградње путне и друге инфраструктуре у области у којој ће стратешки инвеститор сместити своје пословање. У овим областима је могуће и прилагођавање образовног система тако да се стварају образовни профили који одговарају потребама стратешког улагача и обезбеђује настава на језицима земаља из којих долазе стратешки инвеститори. Познати индустријски парк у Србији је Индустријски парк Београд (ИПБ), док су у процесу приреме за отварање индустријски парк у индустријској зони ханске општине на југу Србије, индустријски парк у области аутомобилске индустрије у околини Крагујевца и сл. [Привредна комора, 2013].

Као значајан покретач развоја региона и целокупног привредног система издвајају се још и пословни инкубатори. Они представљају део институционалне инфраструктуре за подршку развоју сектора малих и средњих предузећа. Појавили су

се као концепт педесетих година прошлог века. Током времена сам концепт је еволуирао, као и значај сектора малих и средњих предузећа као инструмента развоја тржишних, а касније и транзиционих економија. Успешно функционисање пословних инкубатора поред директних ефеката (мерених бројем станара који напусте инкубатор) имају и индиректне ефекте на стејкхолдере у средини у којој се оснивају. Поред значајних економских, пословни инкубатори имају и не мање важне социјалне, али и културолошке ефекте. Социјални ефекти се нарочито испољавају када се пословни инкубатори оснивају као инструмент регионалног развоја, будући да је регионална политика по својој суштини редистрибутивне природе, политика солидарности и помоћи недовољно развијеним регионима, док се важни културолошки ефекти пословних инкубатора манифестују кроз њихов утицај на стварање предузетничке културе у средини у којој се оснивају [CESS, 2010., стр. 16].

Инкубатори су се развијали током дугог временског периода. Најпре су се 80 - тих година 20. века појавили инкубатори прве генерације. Они су обухватили индустријске комплексе и технолошке паркове. Постојала је потреба за великим инвестицијама и дуг процес инкубације. Наиме, било је неопходно стално улагање. Након тога, почетком 90-тих година 20. века појављују се виртуелни инкубатори или „инкубатори без зидова“. Њих карактерише нижи ниво инвестиција и сервисирање предузећа на „даљину“. Ови инкубатори постоје у оквиру универзитетских и истраживачких центара. Затим, крајем 90-тих година 20. века настају међународни бизнис инкубатори. Основне њихове карактеристике су да се заснивају на знању и истраживачко-развојним активностима. Коначно, од 2000. године на овамо развијају се „дот –ком“ (Dot-Com) инкубатори. Тренутно их највише има у САД-у, а карактеришу их висока инвестициона улагања која су скопчана са ризиком и неизвесношћу. Кратак је период инкубације, а пословање се обавља већим делом преко Интернета [Ибид, стр. 17].

Системи бизнис инкубације претежно су усмерени на решавање проблема локалног економског развоја путем унапређења предузетничке базе, у смислу како квантитета, тако и квалитета. Основни циљ је да се створи инструмент за подршку предузетништву, смањи незапосленост и оснује што већи број нових предузећа. Термин инкубација подразумева обезбеђивање добрих услова за отпочињање нових послова и остваривање пословних идеја, иновативност у подстицању развоја предузетничког духа, као и предузимање конкретних корака у очувању таквих услова и капацитета неопходних за спровођење замисли. Бизнис инкубатори омогућавају

пружање непосредне подршке предузећима која тек почињу са радом, у периоду када су најподложнија неуспеху, и на тај начин директно утичу на степен успешности тих предузећа. Већи део услуга које обезбеђују бизнис инкубатори понуђене су по субвенционисаним ценама, што позитивно утиче на положај предузећа у инкубатору у односу на она изван њега [USAID, 2013].

Први инкубатор се појавио у САД-у педесетих година по узору на јапански модел. Најпогодније тло за њихов развој су земље у транзицији. Развој инкубатора у САД-у послужио је као пример за остале земље. У Европској унији најинтересантни систем инкубатора се развија у Италији. Основна опредељења треба да буду: развој иновација, трансфер знања и технологија, развој индустрије, истраживање и развој, развој људских ресурса и сл [ЦИП, 2013]. Први пословни инкубатор у Србији основан је у Нишу. До сада је у Србији већ оперативно 10 пословних инкубатора (Књажевац, Зрењанин, Ниш, Суботица, Београд - Палилула, Бор, Бољевац, Прокупље, Крагујевац и Крушевац). Поред тога, 6 додатних инкубатора је регистровано (Сента, Раковица, Рача, Ужице, Медвеђа, Врање) а још 6 је планирано (Нови Сад, Панчево, Ваљево, Краљево, Београд – Савски Венац, Зајечар) [Ибид].

Стварање пословних инкубатора, технолошких и индустријских паркова је прави путу којим посрнула српска привреда треба да крене. Очекује се да ће овакви облици стратешког повезивања дати резултате у годинама које долазе. Сарадња између државних истраживачких организација и привреде углавном је спорадична, одвија се на индивидуалном нивоу, иницирана је тренутном потражњом и следи краткорочне циљеве. Стога би било неопходно побољшати ову сарадњу како би се што пре изашло из кризе у којој се Србија тренутно налази.

5.3. Развојна парадигма привреде Србије кроз иновативне активности и стратешко повезивање

Темељ нове развојне парадигме привреде Србије треба да се гради на инвестицијама у нову технологију, иновације и људски капитал. Инвестирањем у развој ових фактора дошло би се до побољшања конкурентске предности предузећа на домаћим и међународним тржиштима. Српска предузећа су суочена са огромним препрекама, како унутар Србије, тако и када је реч о пословању на потенцијалним извозним тржиштима. У типичне проблеме спадају: недостатак капитала и технологије, недостатак разумевања маркетинга, недостатак стручности у руковођењу, низак ниво

производног развоја и иновација, недостатак система сертификација производа, непотпуни законодавни оквир, скуп обртни капитал, непостојање финансијских инструмената који би претходили извозу и њихова висока цена, одсуство инфраструктуре, недостатак савремених технологија, одсуство специфичних знања и сл. Да би се превазишли ови проблеми и обезбедила конкурентска предност у међународним размерама неопходно је остварити бројне регионалне интеграције и то успостављањем мрежне структуре добављача, коопераната, произвођача, дистрибутера, образовних, истраживачких, финансијских, привредних и непривредних организација.

Основно теоријско решење за нови модел развоја српске привреде лежи у теорији ендогеног развоја, која је, почетком последње деценије 20. века, постала доминантна теоријска опција за дефинисање развојне, посебно индустријске политике [Влада Републике Србије, 2011]. Суштина је да се ендогенизацијом технолошког развоја у институционалну структуру укупног друштвено - економског система створе услови за конституисање пословног окружења за ефикасније генерисање, имплементацију и економску валоризацију иновација, на основу базичног критеријума стварања услова за дугорочно одрживи развој [Ибид]. Реч је о спровођењу низа мера и политика којима би се требало да смање и уклоне сви облици административних препрека и друга регулаторна ограничења која коче развој предузетништва и предузетничке слободе. Наиме, циљ је да се дође до усвајања бољег и делотворнијег законодавства, да се кроз њих успостави институционални и општи оквир који ће помоћи јачању малих и средњих предузећа, да се подстакну иновације и инвестиције у привреду засновану на знању као и ИиР. Такође, држава треба да реализује и друге активности које доприносе подизању конкурентности у једном окружењу, отворене привреде и слободне конкуренције.

У даљем процесу развоја српске привреде треба искористити стратешке конкурентске предности које Србија поседује. Мисли се на стратешки положај на главним европским копненим путевима и једном од водећих пловних путева, ниске трошкове рада, поседовање специфичних природних ресурса, постојање истраживачких центара и сл. Коришћењем ових предности могли би се привући страни инвеститори. Србија би у будућности требала да оствари извозно - оријентисан раст уз помоћ различитих облика кооперације са страним предузећима [Влада Републике Србије, 2011]. Према посткризном моделу економског раста и развоја Србије од 2011-

2020. године, сматра се да би што већи интезитет страних инвестиција у српску привреду довео до целокупне ревитализације привредног система Србије [USAID, 2010]. Према овом моделу интензивним инвестирањем би вредност БДП-а у 2020. години достигла 52,7 милијарди евра, или око 7,5 хиљада евра по становнику. У оквиру ове динамике, до краја посматраног периода продуктивност би се кумулативно увећала за 50,4%, а запосленост за 16,9% (што одговара порасту броја запослених за око 440 000). Динамички, раст БДП-а се убрзава кроз време и то је условљено динамиком инвестиција [Ибид]. Циљани параметри у основном развојном сценарију су [Ибид]: 1. подизање удела фиксних инвестиција на 25% у 2015. години и 28% у 2020. години (уз просечни годишњи раст од 9,7%), 2. редукација удела потрошње државе у БДП-у са 20,5% у 2009. на 12,4% у 2020. години, 3. подизање удела извоза робе и услуга у БДП-у, са 27,6% у 2009. на 65% у 2020. години, 4. битно сужавање дефицита текућих трансакција у платном билансу са 7,1% у 2010. на 3,3% БДП-а у 2020. Инфлација је у периоду 2011.-2012. године пројектована на 5%, затим на 4% у 2013. и 2014. и 3% у свим наредним годинама до 2020. Курс динара би до 2015. године депресирао око 2% годишње, након чега би био неутралан (раст вредности евра био би једнак расту инфлације у Србији и зони евра).

Циљани удео инвестиција ће се остварити уколико њихов просечни годишњи реални раст буде износио 9,7% (за две трећине брже од раста БДП-а). Вредност тих инвестиција би се, са 4,9 милијарди евра у 2009. (процена), подигла на око 9 милијарди евра у 2015. и на скоро 15 милијарди евра у 2020. При томе би се удео бруто домаће шпедње у бруто инвестицијама, са око 14% у 2009. години, попео на близу 55% у 2015. и на 61% у 2020. години. Што се тиче платног биланса, према овом моделу, главни циљани параметри су: подизање удела извоза робе и услуга у БДП-у, са 27,6% у 2009. на 65% у 2020. и ограничавање смањења покрића увоза робе и услуга девизним резервама (са 11 месеци у 2009. на око 6 месеци крајем посматраног периода). Конструкција је да ће у периоду 2011-2020. нето прилив од страних директних инвестиција изнети 22,7 милијарди евра (кумулативни износ дефицита текућих трансакција у том периоду је око 17 милијарди евра. С друге стране, бруто прилив дугорочних кредита за десет година изнео би 51,1 милијарду евра [Ибид].

Постављени циљ је најизазовнији у домену повећања извозне конкурентности. Међународна искуства показују да би остварење циљаног прираста удела робног извоза у БДП-у Србију довело на сам врх најуспешнијих земаља у транзицији. Раст извоза биће могућ само уколико се, поред јачања сектора малих и средњих предузећа,

привуку јаке глобалне компаније са којима би српска предузећа ушла у партнерства. Реч је о компанијама из области: производње електричних и осталих производа за домаћинство, намештаја, лекова, камиона, бродова, ротационих електричних машина, клипних мотора са унутрашњим сагоревањем. Према неким предвиђањима пројектован укупан робни извоз би 2020. године износио 24,8 милијарди евра што је пораст од 18,8 милијарди евра у односу на 2009. годину. Укупан извоз прерађивачке индустрије би достигао 23,35 милијарди евра, односно чинио би близу 94,1% укупног робног извоза. Посматрано по областима и гранама прерађивачке индустрије највећи апсолутни пораст извоза очекује се да ће забележити аутомобилска индустрија (преко 3,6 милијарди евра). Око 2,2 милијарди евра се очекује од прехранбене индустрије, а са по 2 милијарде евра у укупном повећању извоза допринеле би и хемијска индустрија и производња основних метала, респективно [USAID, 2010].

Будућа кретања у Србији треба да подстакну и обезбеде праћење структуралних прилагођавања и реструктурирање предузећа како би се она оспособила за хватање у коштац са променама из пословног окружења и суочила са економским изазовима и повећаном конкуренцијом на глобалном нивоу. Ови нови изазови резултат су технолошког развоја, последица су политичких дешавања, глобалних процеса интеграције, али и ефеката глобалне рецесије. Савремени концепт привредног развоја има за циљ развој кретивног друштва и иновативне привреде. Постојање креативног друштва заснива се на људском капиталу, као основном фактору унапређења истраживачких и технолошких потенцијала. Основна функција креативног друштва је стварање друштвено - економске основе за функционисање иновативне привреде [Ибид].

Пословни амбијент у којем предузећа у Србији послују, под константним је дејством политичких, економских, социјалних, и културних утицаја. Привлачење страних инвестиција подразумева стабилност ових утицаја са јасно прописаним и одређеним правилима функционисања. У табели 5-4 могу се јасно сагледати утицаји привредног амбијента на привлачење инвеститора [Ибид]. Наведене су предности и недостаци различитих утицаја, управо из разлога да би се кроз мотиве привлачења инвеститора створила слика будућности.

Нова развојна парадигма привреде Србије треба да буде проактивно оријентисана са циљем стварања и обезбеђења повољног окружења за раст предузетништва, али и унапређења иновативности, што ће пословни амбијент учинити

привлачаним за инвестирање и омогућити бржи привредни развој. Још је неопходно обезбеђивање оквирних услова за отварање нових предузећа или побољшавање способности постојећих предузећа кроз различите облике кооперације која су неопходна да би учествовала у тржишној конкуренцији. Као кључне покретачке снаге развоја предузећа су политика ИиР и иновативности, политика развоја технологије, усавршавање и образовање, политике које потпомажу стварање веза између предузећа, универзитета и надлежних локалних и регионалних тела и сл.

Уважавајући глобалне показатеље и праксу најразвијенијих земаља, а у циљу стварања неопходних претпоставки за економију знања и одржив развој српске привреде, Влада Србије је током 2010. године усвојила Стратегију научног и технолошког развоја Србије за период 2010. - 2015. година, са циљем знатно већег укључења научног потенцијала у укупан развој земље. Визија Србије као иновативне земље у којој су научници досегли европске стандарде и доприносе укупном нивоу знања у друштву промовишући технолошки развој привреде темељи се на два кључним речима: „фокус“ и „партнерство“. Фокус, зато што Србија мора дефинисати листу националних научних приоритета у којима може постићи највећи напредак. Партнерство, зато што је научни развој ствар целог друштва, док се у исти мах отвара питање проналажења пословних и истраживачких савезника српске науке, како у земљи, тако и у иностранству. Насупрот Србије, у неким деловима света издвајања за науку имају спирални раст. На пример, САД су најавиле да ће удвостручити своја буџетска издвајања за науку у наредних 10 година, док Кина сваке године повећава буџет за науку за скоро 20% [Влада Републике Србије, 2011а]. Такође, изазов за Србију која жели да постане сигурна и привлачна локација за стране инвеститоре заснива се на [Влада Републике Србије, 2012]:

1. Признатом статусу земље у процесу приступања ЕУ, која има бесцарински приступ и регионалне споразуме о трговини.
2. Уверљивом и убрзаном програму модернизације инфраструктуре, администрације и законодавства.
3. Кључном положају „пролаза“ ка западноевропском, источноевропском и блискоисточном тржишту.
4. Предностима индустријске традиције, образованој радној снази са признатим бољим познавањем страних језика него у већини конкурентних земаља.

Табела 5-4. Утицај привредног амбијента на привлачење инвеститора

| | Мотиви одбијања (енгл. <i>push</i>) | Мотиви привлачења (енгл. <i>pull</i>) |
|-----------------------------------|--|---|
| Политички утицај | Нестабилно политичко стање, рестриктивно законодавство, доминирајућа анти - пословна култура, ограничење кредита, сива економија и неуређено тржиште | Стабилно политичко стање, либерално законодавство, доминира пословно оријентисана култура, раст кредита, уређено тржиште |
| Економски утицај | Лоши економски услови, мали потенцијал раста, високи оперативни трошкови, зрело тржиште, мало домаће тржиште | Стабилна економија, висок потенцијал раста, ниски оперативни трошкови, тржиште у развоју, могућност инвестирања у имовину, велико тржиште, повољан курс, депресиране цене акција |
| Социјални утицаји | Негативно друштвено окружење, неповољни демографски трендови, стагнација и пад популације, раст социјалних давања | Позитивно друштвено окружење, позитивни демографски трендови, раст популације, смањење социјалних давања |
| Културни утицаји | Непознат културни миље, хетерогено културно окружење (мали и непријатељски расположени сегменти) | Познате референтне тачке у културном миљеу, атрактиван састав културних вредности, иновативна пословна култура, неговање корпоративне културе, хомоген културни амбијент (пријатељски сегменти) |
| Конкурентска структура | Непријатељско конкурентско окружење, висок ниво концентрације, сатурација тржишта понудом, неповољни услови за оперативни рад | Тржишне нише, капацитети у поседу, могућност експанзије путем копирања, повољни услови за оперативни рад |

Информационе и комуникационе технологије су стратегијом одређене као „најдинамичнија технолошка област од кључног значаја за одрживи развој и напредовање сваког друштва чија примена води ка остваривању основних циљева друштва: иновативности, компетитивности и транспарентности“ [Влада Републике Србије, 2011a]. Информационе и комуникационе технологије су у потпуности мултидисциплинарне у својим применама и стога је нераскидив део стратешких планова у области здравља, енергетике, хране и заштите животне средине. Анализом научних области идентификовано је седам националних приоритета у домену науке и технологије, а то су: биомедицина, нови материјали и нанонауке, заштита животне средине и климатске промене, енергетика и енергетска ефикасност, пољопривреда и храна, информационе и комуникационе технологије и унапређење доношења државних одлука и афирмација националног идентитета. У Стратегији научног и технолошког развоја Републике Србије, наука се посматра као стратешки ресурс земље и планира се повећање издатака за науку на 1,05% БДП у 2015. години. Да би се привредни систем Србије развијао неопходно је да постоји спрега између науке и привреде [Ибид].

Стање у Србији и другим земљама у региону је доста слично. Уситњеност привреда и истраживачког сектора отежава специјализацију на националном нивоу. Релативна стручност у областима пољопривреде и биологије, медицине и хемије коју поседује већина земаља Западног Балкана, представља шансу региона за ширење сарадње у овим истраживачким областима. Подједнако релевантне области за регионалну сарадњу су и технологије везане за штедњу енергије и енергетску ефикасност који имају кључни значај услед изазова које намећу климатске промене.

Знатан број реформи у Србији у циљу привлачења страних инвестиција је спроведен или је у току. Најзначајније од тих реформи су реформа пореског система и укидање, односно смањење великог броја неоправдано уведених или неоправдано високих парафискалитета, реструктурирање јавних предузећа, решавање имовинско-правних и процедуралних питања везаних за реституцију, конверзију земљишта, трансформацију и дистрибуцију јавне својине, управљање грађевинским земљиштем и издавање грађевинских дозвола, реформа инспекција, реформа радно-правног законодавства, доследно спровођење свеобухватне реформе прописа и сл. Спроведене реформе позитивно утичу на успон земље на међународним лествицама конкурентности и лакоћу пословања, што представља један од чинилаца који опредељује стране инвеститоре у коју земљу ће да уложе. [Business Info Group, 2012].

Још треба нагласити да је у будућности неопходно да Србија створи још неке битне предуслове за стицање страних инвестиција који се односе на смањење јавног дуга, смиривање инфлације, политичку стабилност, стварање свести у менаџерским структурама да су партнерства кључна полуга развоја једне привреде и то кроз процес едукације и тренинга и сл. Свакако, политичка стабилност представља најзначајнији фактор привлачења страних инвестиција. Такође, од изузетног значаја је ефикасност и транспарентност рада јавне администрације на националном и локалном нивоу. Реч је о успостављање тзв. једношалтерског система (*engl. one-stop-shop*), како би сва комуникација страног инвеститора са јавном администрацијом била обављана на једном месту [Ибид].

Стога се може констатовати да је српској привреди потребно још доста рада и улагања да би се постигли дефинисани циљеви. Решење за тренутну, не баш сјајну ситуацију постоји. Одређеним подстицајним мерама државе и ангажовањем самих предузећа тренутна позиција српске привреде се значајно може поправити у будућности.

Закључак

Активности на остварењу дугорочне пословне кооперације са иностраним партнерима треба да представљају стратешки развојни циљ како појединачних предузећа тако и привреде у целини, посматрано са микро и макро развојног аспекта. Стратегија кооперације треба, да у највећој могућој мери, буде усклађена са стратегијом развоја економских односа са иностранством и стратегијом технолошког развоја. Треба имати у виду нове тенденције у међународном пословном окружењу које имају утицај на пословање предузећа: глобализација, регионализација, економске интеграције и сл.

Стратешка партнерства су врло флексибилна и атрактивна форма за реализацију развојних циљева предузећа. Развојно понашање предузећа се све више ослања на већи број партнера и специјалне облике сарадње, у циљу очувања виталности предузећа, односно да би повећало отпорност на ударе са тржишта. У том смислу, развојно понашање предузећа и унутрашња конфигурација су у корелацији са релативизираном самосталношћу, самодовољношћу и границама екстерног раста. Према томе, стратешка партнерства се све више јављају као рационалан облик развојног понашања савременог предузећа у његовом настојању да се прилагоди измењеним тржишним, технолошким и друштвеним трендовима.

Глобализација савременог светског тржишта наметнула је иновациону делатност, као неопходни предуслов за равноправно учешће неког региона и државе у међународној конкурентској утакмици. Да би се постигла потребна конкурентност и компетентност, како привреде, тако и свих осталих сегмената друштва, потребно је достићи стање перманентног усавршавања и развоја, односно потребно је створити иновативно друштво, као крајњи циљ. То може обезбедити само организациона инфраструктура која ствара услове за развој иновативног друштва, у коме глобално конкурентне и компетентне образовне, научне, истраживачке организације и развојне активности појединаца и локалних самоуправа, кроз продукцију светски признатих резултата постижу видљиве резултате. Иновације су једно од примарних средстава помоћу којих предузећа и њихови савези расту и јачају своју стратегијску позицију.

Иновација подразумева употребу новог знања са циљем трансформисања организационих процеса и пословних модела или стварања нових производа и пружања специфичних услуга који су примамљиви и комерцијално исплативи.

Иновацију карактерише креирање вредности за купца коју он препознаје као значајну и дистинктивну предност у односу на конкурентске производе. Посебно је битно створити услове за ефикасну примену иновативних резултата у привреди, тако да се време трајања циклуса од настајања до комерцијализације иновације смањи до нивоа који је присутан на светском тржишту. Да би се ово остварило, неопходно је партнерство свих учесника у иновационом систему. Иновациона делатност, заједно са научно - истраживачком делатношћу, представља најзначајнију покретачку снагу укупном технолошком развоју једне земље. Најсавременија светска искуства, како из најразвијених западних земаља тако и из земаља у транзицији, показују да се само развојем и стварањем иновација може одржати корак у технолошкој трци и бити конкурентан на светском тржишту.

Докторском дисертацијом „Иновације у стратешким партнерствима предузећа” обрађен је низ значајних питања, из области иновативности, која су релевантна за успешно пословање стратешких партнерстава. Циљ рада је био да се детаљном анализом и истраживањем савремене литературе о овој теми укаже на значај иновација и њихову улогу у креирању и дефинисању могућих стратегијских праваца за постизање конкурентске предности стратешких партнерстава. У том циљу, дисертација је формулисана кроз пет глава.

У првој глави се указује на појаву различитих облика стратешког повезивања предузећа у условима глобализације пословања. Наглашен је значај кооперације партнера како би обострани интереси били остварени. Такође се сугерише да приликом избора метода раста партнери треба да користе комбиновани метод раста јер је он својствен предузећима која улазе у партнерства. У циљу успешне сарадње предузећа, детаљно се анализирају различити облици стратешких партнерстава као што су: сатрагејске алијансе, заједничка улагања, пословне мреже, кластери, виртуелне корпорације и остали облици производно – пословног повезивања предузећа. Као кључне предности наведених облика партнерстава истичу се: олакшано иновирање, смањење ризика у пословању, трансфер знања између партнера, приступ дефицитарним ресурсима, размена информација, стварање одрживе конкурентске предности и сл. Недостаци партнерстава се испољавају у виду недостатка контроле над заједничким пословима што доводи до отежаног остваривања циљева, високе вероватноће неуспеха, смањивање флексибилности партнера, зависност од партнера, значајног улагања времена и ресурса, недостатака поверења између партнера и сл.

У другој тематској целини предмет истраживања је утицај иновација на конкурентност предузећа. Дошло се до закључка да је технолошка компетентност кључна за развој конкурентности предузећа. Такође, за постизање конкурентске предности на бази иновативности неопходно је користити различите стратегијске оријентације и иновативне стратегије. Стратегија иновација помаже предузећу да одлучи, коју врсту иновација ће развијати, а која је у сагласности са корпоративним циљевима предузећа. Успешност у пословању је поред иновативности условљена и процесом учења и стицања нових знања. Указано је да је предуслов иновативности и ИиР процес учења, док процес ИиР представља један од најзначајних извора иновација. Коначно, ефекти иновативне активности имају значајан утицај на продуктивност предузећа.

Трећи део рада посвећен је анализи значаја иновативних активности за развој и стварање одрживе конкурентске предности стратешких партнерстава. Најпре се анализирају модели иновативних процеса, где се посебно издвојио мрежни модел иновација и модел отворене иновације који су својствени партнерствима. Описан је значај трансфера технологије и знања у циљу стварања иновација. Тиме је доказана једна од кључних предности уласка у партнерства. Објашњена је неопходност формулисања иновативне стратегије како би се ефикасно одговорило на нападе конкурената. Такође је објашњен значај нематеријалне активе и трансфера знања за успешан развој иновативности. С обзиром на то да спровођење истраживачко - развојне активности прате високи трошкови, указано је на предности њеног спровођења у партнерствима. Коначно, будућност припада оним предузећима која следе праксу стратешког предузетништва.

У четвртој тематској целини говори се о значају партнерстава за развој српске привреде. Указано је на значај ступања у стратешке савезе предузећа из развијених и земаља у развоју услед обостраних користи, како за предузећа из високо развијених земаља која теже да, по правилу, добру тржишну позицију побољшају коришћењем нових могућности на овим тржиштима (лакши приступ новим и повољним набавним и продајним тржиштима), тако и за она из мање развијених земаља за које партнерски аранжмани представљају практично једини начин да искористе нове тржишне могућности проистекле из глобализације, све отворенијих граница, лакших (електронских) комуникација, јефтинег транспорта, лакшег приступа капиталу, знању, иновацијама, информацијама и сл. С обзиром да Србија припада земаљама у развоју дате су смернице за побољшање тренутне ситуације у циљу привлачења

страних улагања. Смернице се односе на смањивање политичког ризика, побољшање пословног окружења, спровођење инфраструктурних и регулаторних реформи, унапређење механизма јавних набавки, смањење бирократије и ефикасну борбу против корупције, улазак у Европску Унију и сл. Такође је спроведено истраживање о нивоу иновативности у кластеру аутомобилске индустрије Србије, где се дошло до значајних показатеља о тренутној ситуацији предузећа у кластеру. На бази овог истраживања показано је да је улазак предузећа у кластер довео до повећања иновативних активности и дата су решења за побољшање пословања у будућности.

Пета глава посвећена је анализи глобалних трендова и развоју партнерстава у будућности. Акцент је стављен на развој српске привреде у будућности кроз различите облике стратешких повезивања. Дошло се до закључка да је успешност иновативних подухвата искључиво условљена сарадњом са што више предузећа из различитих сфера пословања. Евидентно је да ће инвестиције у нову технологију, иновације и хумани капитал бити најважнији стубови развојне парадигме привреде Србије. С обзиром на то да је Србија у економском смислу слаба земља, једини начин да остварује привредни раст је да њена предузећа интернационализују своје пословне активности и почну у већој мери да послују на иностраним тржиштима. Решавање кључних проблема српске привреде је једна од претпоставки интензивнијег привлачења страних инвестиција, при чему се пре свега мисли на убрзавање раста привредне активности, заустављање негативних трендова на тржишту рада и смањење буџетског дефицита и јавног дуга као предуслова повећања страних инвестиција. Атрактивност Србије за потенцијалне стране инвеститоре у приличној мери је детерминисана факторима као што су макроекономска стабилност, институционално окружење и политички ризик, постојећа инфраструктура и квалитет људског капитала.

У формулисању закључака истраживања потребно је да пођемо од основне и допунских претпоставки истраживања и укажемо на резултате у покушају да се оне докажу.

Основна хипотеза 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. Све бројнија научна открића и убрзани технолошки развој, као и глобализација светске привреде, утицали су на то да се нова знања и нове идеје, нови модели пословања, врло брзо шире и постају доступни свима. Компаније непрестано прате ове промене, уче једне од других и настоје да усаврше нове методе пословања,

једном речју, континуирано се усавршавају на бази кумулираног знања, како би бар на тренутак биле другачије од других и, бар на кратко, биле без конкуренције.

Истраживањем се дошло до неколико битних закључака у вези наведене хипотезе.

Прво, анализом модела иновативног процеса дошло се до закључка да не постоји независан и универзално применљив модел иновативног процеса. Предузећа могу изабрати неки од понуђених савремених модела који им стоје на располагању: модел иновативног дијаманта, модел иновације „фаза - капија”, модел иновације „брзих - капија”, интегративни модел, модел отворене иновације и мрежни модел. Посматрајући искуства савремене праксе дошло се до закључка да партнерства највише користе модел отворене иновације и мрежни модел. Савремени модели иновација се развијају у складу са променама фактора окружења који на њих утичу. У питању су глобално тржиште, скраћење животног циклуса производа, доминација нових технологија и повећање конкуренције. Услед тога, примена одговарајућих модела и успешност менаџмента иновација може се посматрати као један од кључних чинилаца остваривања успеха на тржишту.

Друго, иновативна стратегија представља спрегу између стратешког партнерства и окружења у домену иновативности. Она представља процес проналажења начина да се промене „правила игре“ у циљу постизања одрживе конкурентске предности кроз стварање вредности за купце. Значај иновативне стратегије за остваривање конкурентске предности стратешког партнерства огледа се кроз: остваривање стратешких циљева партнерства, прецизније праћење и разумевање тржишних и технолошких трендова и њихов утицај на позицију стратешког партнерства, прављење планова за развој иновативних могућности и мобилисање ресурса, развијање иновативних процеса ради остваривања дугорочних циљева, јачање знања о купцима и тржишту, о науци и технологији, конкуренцији и добављачима, као и знања о расположивим финансијским изворима.

Треће, трансфер знања представља основни механизам стимулације активности које обезбеђују обострану сатисфакцију и побољшање конкурентске предности партнера. Трансфер знања се може остварити кроз различите механизме као што су: премештање запослених, тренинг, комуникација и персонални односи, посматрањем и усвајањем добрих пракси, трансфером производа и услуга, прибављањем патената, путем научно - стручних публикација, презентацијама, као и интеракцијама са добављачима и купцима. Трансферисањем и коришћењем знања његова вредност

расте, шири се мрежа оних који поседују вредна знања што ствара нове могућности за коришћење и увећање.

Четврто, ИиР представља важан фактор конкурентности предузећа, с обзиром да иновације представљају основну претпоставку за развој конкурентности, а резултат су ИиР. Спровођење ИиР у стратешким партнерствима подразумева усклађивање циљева и задатака између партнера који учествују на једном пројекту. Улагање пертнера у ИиР резултира стварањем новог производа, новог процеса, новог маркетинг модела, нове организације и сл., а што доводи до повећавања перформанси стратешког партнерства.

Сводни закључак, изведен на бази претходних аргумената, је да је стварање и развој иновација у стратешким партнерствима потпомогнут различитим моделима иновативног процеса, као и трансфером различитих врста знања. Процес стварања иновација зависи и од спровођења процеса ИиР. Предност стратешких партнерстава огледа се и у трансферу знања. Према томе, стратешка партнерства у савременом пословању представљају основне покретаче иновативних активности.

Прва допунска хипотеза гласи да иновација представља базично средство за остваривање конкурентске предности. Процес иновирања темељи се на стварању нових производа помоћу којих предузеће остварује конкурентску предност. Једном стечену конкурентску предност је тешко стално одржавати и настојати да се изнађу начини за њено повећање. Један од начина за повећање конкурентске предности заснива се на повећању продуктивности кроз инвестирање у иновације, улагање у знање и у нове технологије.

У вези са истраживањем наведене хипотезе дошло се до неколико битних закључака.

Прво, технолошка иновација представља главни извор конкурентске предности. Поред утицаја на повећање продуктивности предузећа, технолошка иновација има централни утицај и на повећање продуктивности привредног система и остваривање конкурентске предности. Информационе технологије, технолошки процеси, нови производи, нове технолошке шеме, ново технолошко знање, ново технолошко искуство, нове технологије представљају облике технолошких иновација који омогућавају предузећу већу флексибилност, већи степен унутрашње интегрисаности, виши ниво респонзивности и профитабилно остварење великог асортимана и варијетета производа, што условљава конкурентност.

Друго, менаџери предузећа треба да изаберу адекватан стратегијски модел понашања, од којих су им на располагању следећи модели: браниоци, аналитичари, истраживачи и реактори. С тим у вези, савремена пракса показује да предност имају брзи иноватори који, путем иновација, освајају нова тржишта и задржавају постојећа.

Треће, главни покретачи иновативне активности, и на бази тога конкурентске предности, су организације које уче. Константним учењем и стварањем знања подстиче се развој иновација. Стога, се може констатовати да учење и знање представљају значајан фактор иновативности. Степен иновативности утиче на стицање конкурентске предности. Знање је једини трајни извор конкурентске предности. За развој предузећа неопходно је стално обнављање, побољшавање и увећавање знања. То се постиже учењем.

Четврто, предузећа могу бити проактивно и реактивно оријентисана, у зависности од сопствених потенцијала и захтева тржишта. 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 развоја и издвајају се значајна средства за активности ИиР. Насупрот проактивној, реактивном стратегијском оријентацијом предузећа се опредељују за статичност у пословању, игнорисање сигнала из средине, слабо се спроводе промене, а инвестирање у активности ИиР је недовољно.

Пето, ИиР представља један од најзначајнијих извора и чинилаца иновативне активности и у значајној мери опредељује могућност остваривања конкурентске предности. Конкурентска предност предузећа се ствара додавањем нове вредности производима и услугама. Задовољавање постојећих тржишних потреба, антиципирање будућих и стварање нових, постиже се увођењем или модификовањем нових производа, процеса или услуга, који настају као резултат ИиР. Пласирањем на тржиште нових производа, који задовољавају потребе потрошача, остварује се одржива конкурентска предност.

На бази напред наведеног може се закључити да се технолошка иновација, са сигурношћу, може оквалификовати као основ конкурентске предности савремених предузећа. При томе, организације које уче временом се континуирано трансформишу и пружају прилику својим запосленима да проширују своја знања у циљу повећавања иновативности. Такође, конкуренција приморава предузећа да стално иновирају. Према томе, иновације представљају кључни фактор успешног пословања сваког предузећа и

определујуће средство остварења конкурентске предности док, истовремено, конкуренција приморава предузећа да буду иновативна.

Друга допунска хипотеза гласи да формулисање и примена стратегије иновација омогућава стратешким партнерствима боље тржишно позиционирање и конкурентску предност у односу на ривале, у условима када се конкурентска борба све више одвија између мрежа предузећа, а не између њих појединачно. Стратегијски начин размишљања и доношење стратегијских одлука постаје неопходност за успешно функционисање партнерства. С обзиром на околности које владају на тржишту, не постоји једно право и универзално понашање за све учеснике, већ се од менаџмента очекује да на основу темељне анализе критичних фактора пословања дефинише успешну стратегију.

Следећих неколико битних закључака су у вези са напред изнетом хипотезом.

Прво, менаџери предузећа треба да дефинишу иновативну стратегију помоћу које одређују правац реализације одређеног циља. Конципирање иновативне стратегије уско је повезано са пословном стратегијом, тј. иновативна стратегија треба да буде подршка пословној.

Друго, у зависности од стратегијских околности, партнерства треба да изабере неку од иновативних стратегија које су им на располагању: стратегију основа понуде, стратегију ко - креације, стратегију савремених технологија, стратегију испитивања будућности, стратегију партнерства или ризичну иновативну стратегију. С тим у вези, савремена пракса предност даје стратегији партнерства. Примена стратегије партнерства се користи да би се унапредио процес иновирања, искористиле комплементарне способности партнера и поделио ризик и ресурси. Циљ је да се иновирањем кроз партнерство победи конкуренција.

Треће, као дугорочно решење у успешном пословању партнерских организација намеће се формализација стратегијско иновацијског система која се односи на: постојање одговорности за стратегију, усмеравање запослених ка одређеном циљу, давање сугестија и одговора на питања, прикупљање неопходних информација и праћење резултата реализације стратегије.

Стратешка партнерства у свом пословању могу користити већи број иновативних стратегија, с обзиром на динамичност пословања и изложеност партнерства сталним променама на располагању су: стратегија основа понуде, стратегија ко - креације, стратегија савремених технологија, стратегија истраживања будућности, стратегија партнерства, стратегија базирана на знању и ризична

иновативна стратегија. Уколико је циљ партнерства да се иновирањем победи конкуренција, предност од напред понуђених стратегија, треба дати стратегији партнерства која се користи да би се унапредио процес иновирања, искористиле комплементарне способности партнера и поделио ризик и ресурси. Стратешка партнерства треба да користе ону иновативну стратегију која ће им омогућити да остваре дефинисане циљеве. При томе, некада се већи акценат ставља на једну, одређену иновативну стратегију, која касније, када престане да буде актуелна, може бити замењена другом. Према томе, формулисање и примена иновативне стратегије је кључни елемент успешног менаџмента.

Трећа допунска хипотеза гласи да трансфер знања у стратешким партнерствима подстиче развој иновација, будући да успешна стратешка партнерства базирају своје активности на знању и учењу од партнера. Компаративна предност стратешких партнерстава огледа се у учењу и стицању нових знања. Ефикасном употребом знања, стратешка партнерства спроводе иновативне подухвате. Знање је основни ресурс који утиче на ефикасну употребу осталих ресурса партнерства, али и једини начин да она преживе у савременом окружењу.

Истраживањем се дошло до неколико битних закључака у вези са овом хипотезом.

Прво, једини трајни извор конкурентске предности предузећа налази се у његовој способности да учи. За постизање иновативности стратешких алијанси посебан значај има генеративно учење. Партнерства данашњице и партнерства будућности су она која примењују генеративно учење.

Друго, резултат процеса учења је знање. Уз помоћ знања, као основног ресурса привређивања, партнерства успевају да остале ресурсе као што су радна снага, капитал и природне ресурсе учине продуктивнијим. Стратешка партнерства ће морати да буду спремна, отворена и оспособљена да сазнају и прихвате нова знања неопходна за своје пословање, довољно активна и динамична да та знања примене у циљу стварања иновативних достигнућа.

Треће, ефекат „преливања“ знања представља позитиван утицај који присуство једне групе предузећа има на другу групу, што повећава шансе за опстанак и развој друге групе предузећа. Спровођење процеса преливања знања између предузећа у партнерству, посебно оних из различитих земаља, зависи од утицаја одређених фактора: стратегије предузећа у партнерству, старости компанија у партнерству, величине предузећа у партнерству, карактеристике везане за облик уласка страних

директних инвестиција, перформанси предузећа у стратешком партнерству, структура за системску инфраструктурну и институционалну подршку, интензитета интеракција и апсорционих капацитета.

Четврто, нематеријална актива представља најбољи подстицај за стварање иновација. Најчешће коришћен облик нематеријалне aktive у стратешким партнерствима је релациони капитал или капитал по основу односа са партнерима. Релациони капитал има огроман значај у стварању иновација због тога што обухвата вредност релација, све односе и везе с клијентима, пословним партнерима, купцима, добављачима, сегментима тржишта - лојалност, снагу и задовољство. Током ових релација размењују се информације које помажу развој иновативности.

Из свега напред наведеног, намеће се закључак да је степен напредовања стратешког партнерства уско повезан са квалитетом и квантитетом 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. Прилагођавање трендовима, новим технологијама и захтевима које постављају тржиште и конкуренција, такође, неминовно значи стицање нових знања. Према томе, успех партнерства зависи од трансфера знања и, на бази тога, стварања иновација.

Четврта допунска хипотеза гласи да интензивнији улазак српских предузећа у стратешка партнерства доприноси расту иновативне активности и подстиче њихову експанзију на постојећа и нова тржишта. Иновативне активности које стратешка партнерства подстичу код домаћих предузећа помажу им да побољшају своју конкурентску позицију, али и прошире пословање ван националних граница. Предузећа у Србији треба да улазе у различите облике кооперативних аранжмана у циљу стицања знања, савремених технологија, иновација, нових тржишта и сл.

Следећих неколико битних закључака су у вези са напред изнетом хипотезом.

Прво, у Србији нису довољно искоришћене могућности које пружају стратешка партнерства, што се види из чињенице да је постојало само једно партнерство између „Фиата“ и „Заставе“. Остала страна улагања су спроведена претежно кроз гринфилд инвестиције, аквизицију и приватизацију.

Друго, да би домаћа предузећа привукла стране инвеститоре, морају постојати одређене мере и подстицаји за повећавање страних улагања на макроекономском нивоу. Потенцијални извори финансирања могу бити различити фондови, донације невладиних организација или владина финансијска средства подршке. Истраживањем

се дошло до закључка да је 66,6% предузећа у аутомобилском кластеру било корисник државних облика финансијске подршке. Србија је у циљу привлачења страних улагања дала подстицаје у виду финансијских и пореских олакшица.

Треће, домаћа предузећа спроводе иновативне активности у срадњи са другим предузећима. Анализом резултата истраживања дошло се до сазнања да половина анкетираних предузећа у Аутомобилском кластеру Србије (50%) спроводи иновативне активности са другим предузећима у кластеру. Међутим, чак 41,6% предузећа обавља иновативне активности претежно самостално, иако је тренд у свету да се управо из разлога поделе трошкова истраживања те активности обављају кроз сарадњу више предузећа.

Четврто, анализом пословне праксе домаћих предузећа пре и након уласка у кластер аутомобилске индустрије, уочава се да велики број предузећа сматра да је ниво иновативне активности након уласка у кластер довољан (41,6%). Само 8,3% предузећа сматра да је ниво иновација у кластеру одличан. Ово је још један сигнал у прилог томе да се на нивоу Аутомобилског кластера значајно мора радити на подстицању иновативних активности.

Пето, учено је да постоји јака веза између прихода и броја ангажованих на пројектима ИиР, као и да се значајно повећао број иновативних производа кластерским умрежавањем.

Шесто, Влада Републике Србије је потписала уговор о заједничком инвестиционом улагању између Републике Србије и „Фиата”, по њиховом мишљењу, један од најважнијих уговора за српску привреду. 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. Старатешко партнерство у аутомобилској индустрији у функцији је целокупног привредног развоја на бази иновативности.

Из свега напред наведеног, намеће се закључак да је ниво иновативне активности домаћих предузећа незадовољавајући, јер само 47,9% предузећа спроводи иновативне активности што се директно одражава на низак ниво њихове конкурентности. Стога би интензивнији улазак домаћих предузећа у стратешка партнерства једино могао да поспешу њихову експанзију на постојећа и нова тржишта.

Пета допунска хипотеза гласи да дугорочно посматрано, само стратешка партнерства иновативно оријентисана могу реализовати потенцијале због којих су основана. Наиме, стварање иновација ће постати све сложенији процес који ће

укључити велики број запослених. Комплексност самог процеса проистиче из различитих промена како интерне природе тако и промена екстерног окружења.

Следећих неколико битних закључака су у вези са напред изнетом хипотезом.

Прво, проактивно оријентисана партнерства креирају будућност, док реактивно оријентисана партнерства могу само опстати у садашњости и будућности. Проактивна партнерства могу да, кроз своје акције, „промене правила“ на тржишту, док партнерства која користе реактиван приступ морају „играти игру“ на другачији начин или пропадају.

Друго, пословање у будућности ће захтевати мноштво иновација које могу бити, са једне стране, дестабилишућа снага јер захтевају промене на нивоу целог стратешког партнерства, али са друге стране, уколико се тржишно верификују, могу обезбедити стратешком партнерству одрживу конкурентску предност.

Треће, кроз технолошке паркове могу се створити повољни услови за развој иновативности и конкурентности домаћих предузећа у будућности. Основне користи које технолошки паркови, који се налазе при универзитету или великом истраживачком центру, могу да пруже новим иновативним предузећима су давање на располагање просторија за лабораторије и канцеларије, консултације за финансије, маркетинг и право, техничка помоћ - изнајмљивање истраживачке и канцеларијске опреме и сл. У мрежи се преплићу знања и искуства инжењера из компанија и истраживача са факултета, истраживачко - развојних организација, институти и сл., што помаже предузећима да иновирају.

Четврто, индустријски паркова стварају повољне услове за развој одређених регија. Производња у индустријским парковима утиче на: пораст запослености локалног становништва, измену структуре запослених путем обуке и тренинга (траже се одређени профили кадрова), привлачење пратећих и услужних делатности, али и коришћење локалних добављача и логистике, што утиче на привредни развој целокупне регије.

Из свега напред наведеног, намеће се закључак будућност пред партнерства ставља обавезу проактивног начина понашања како би се постигло константно иновирање и тиме стварање одрживе конкурентске предности. Такође, партнерства морају увек оптимално иновирати тј. спроводити онолико иновација колико им је потребно да одрже конкурентску предност. Стога, опстанак у будућности могу остварити само она стратешка партнерства која своје пословање базирају на иновирању.

Упркос постојећим донетима проучавања и истраживања на ову тему, остају отворена бројна питања, која би у будућности могла да представљају занимљиве истраживачке изазове. Рецимо, било би корисно размотрити савремене моделе и методе учења који би највише допринели развоју иновативности у предузећима и њиховим савезима.

С обзиром да је извесно да ће у будућности домаћа предузећа бити оријентисана ка међународном тржишту, аутор намерава да се позабави врло интересантном истраживачком проблематиком која се тиче пословно - технолошких инкубатора и научно - технолошких паркова. Наиме, поставља се питање како и колико ове форме страних улагања утичу на иновативност? Аналогно питање би било: које би мере држава, још могла да спроведе у циљу подстицања развоја пословно - технолошких инкубатора и научно - технолошких паркова?

Такође, корисно би било спровести истраживање на тему „Развој иновативне свести у малим и средњим предузећима”. Посебан осврт би био ка домаћим предузећима која планирају или су на прагу да уђу у неки од облика стратешких партнерстава. Истраживање би било искључиво едукативног карактера. Наиме, циљ би био да се иновативност представи као кључни пројекат садашњости и будућности, који доноси корист предузећима, поготово оним која су у партнерству, и да се, на тај начин, приближи запосленима и самом менаџменту предузећа.

Коначно, аутор је веома заинтересован да се много дубље и систематичније позабави проблемом улагања у иновативне активности, са посебним освртом на анализу финансијских користи од спровођења иновативних пројеката.

Напред наведени проблеми су само неки који се могу извести из теме овог рада. Аутор наведене правце истраживања, сматра својим будућим академским и практичним изазовима.

Литература

1. Ahuja, M.K., Carley, K.M. 1998. "Network Structure in Virtual Organizations", *JCMC*, June, Vol. 3, No.4, pp.78-102
2. Amar, A., Juneja, J. 2008. "A descriptive model of innovation and creativity in organizations: a synthesis of research and practice", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 6, pp. 298-311
3. Argyres, N., Silverman, B. 2004. "R&D, Organization Structure, and the Development of Corporate Technological Knowledge", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 929-958
4. Ahonen, T.T., Kasper, T., Melkko, S. 2004. "3G Marketing: Communities and Strategic Partnerships", John Wiley & Sons, Ltd, England
5. Allio, R.J. 2004. "CEO interview: the Incentive model of open innovation", *Strategy & Leadership*, Vol. 32, No. 4, pp. 1-13
6. Assimakopoulos, D. 2007. "Technological Communities and Networks-triggers and Drivers for Innovation", Routledge, New York
7. Aydogan, N. 2009. "Innovation Policies, Business Creation and Economic Development: A Comparative Approach", Springer, New York
8. Back, A., Enkel, E., Krogh, V. G. 2007. "Knowledge Networks for Business Growth", Springer Berlin, Heidelberg
9. Барац, Н., и Миловановић, Г. 2002. "Стратегијске алијансе као генератор приватизације и реструктурирања", *Економске теме*, бр. 1-2, 2002, стр. 459-469
10. Barnett, E., Storey, J. 2001. "Narratives of Learning, Development and Innovation: Evidence from a Manufacturing SME", *Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol 2, No. 2, pp. 32-45
11. Barney, B. J., Hesterly S. W. 2006. "Strategic Management and Competitive Advantage", Person Education, New Jersey
12. Bercerra, M. 2009. "Theory of the Firm for Strategic Management: Economics Value Analysis", Cambridge University Press, New York
13. Bernard, S. 1999. "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 595-623
14. Betz, F. 2001. "Executive Strategy: Strategic Management and Information Technology", John Wiley & Sons, Inc., New York

15. Betz, F., 2002. *"Managing Tehnological Innovation-Competitive Advantage from Change"*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
16. Бешић, М., Крстић, М., и Бојковић, Р. 2007. *"Истраживање методологија за мерење иновационог капацитета предузећа"*, Виша техничка школа за индустријски менаџмент, Чачак, стр. 43-51
17. Бешић, М., Крстић, М., и Бојковић, Р. 2007а. *"Истраживање иновативности и конкурентности малих и средњих предузећа"*, Виша техничка школа за индустријски менаџмент, Чачак, стр. 55-60
18. Bora, B. 2002. *"Foreign Direct Investment- Research Issues"*, Routledge, New York
19. Bomo, V. 2006. *"Иновативна машинерија слободног тржишта"*, Цид, Подгорица
20. Bouteiller, R., Gassmann, O., Zedtwitz, K. 2008. *"Managing Global Inovation – Uncovering the Secrets of Future Competitiveness"*, Springer - Verlag Berlin, Heidelberg
21. Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S., Shirodkar, A. 2010. *"Innovation Strategies For Creating Competitive Advantage, Research Technology Management"*, *Industrial Research Institute, Inc.*, May-June, pp. 19-32
22. Brakman, S., Garretsen, H. 2008. *"Foreign Direct Investment and the Multinational Enterprise"*, The MIT Press Cambridge, London, England
23. Brown, R. 2007. *"The Concise Guide to Mergers, Acquisitions and Divestitures: Business, Legal, Finance, Accounting, Tax and Process Aspects"*, Palgrave Macmillan, New York
24. Butterfoss, D.F. 2007. *"Coalitions and Partnerships in Community Health"* John Wiley & Sons Inc., Francisco
25. Cappellin, R., Wink, R., Elgar, E. 2009. *"International Knowledge and Innovation Networks: Knowledge Creation and Innovation in Medium-technology Clusters"*, MPG Books Group, UK
26. Cappellin, R., Wink, R. 2009. *"International Knowledge and Innovation Networks- Knowledge Creation and Innovation in Medium-technology Cluster"*, Edward Elgar, USA

27. Cartwright, S., Cooper, C. 1996. *"Managing Mergers, Acquisitions, and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures"*, Elsevier, Manchester School of Management University of Manchester Institute of Science and Technology, USA
28. Carlopio, J. 2010. *"Strategy by Design A Process of Strategy Innovation"*, Palgrave Macmillan, New York
29. Castellani, D., Zanfei, A. 2006. *"Multinational Firms, Innovation and Productivity"*, Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts, USA
30. Castro, M.G., Verde, M.D., Sáez, P.L., López, J.E.N. 2010. *"Technological Innovation: An Intellectual Capital-Based View"*, Palgrave Macmillan, New York
31. Chain, S., Chopra, S., Meindl, P. 2007. *"Management: Strategy, Planning, and Operation"*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
32. Chea, A. 2009. "Exemplary Models of Firm Innovation: Strategy and Leadership for the Twenty-First Century Competitive Environment", *International Business Research*, Vol. 2, No. 2, April, pp. 9-15
33. Child, J., Faulkner, D., Tallman, S. 2005. *"Cooperative Strategy"*, Oxford University Press Inc., US edition, New York
34. Choi, B., Yoo, S. 2004. "An Integrated BPMS Framework for Automotive Part Development", *Journal of Advanced Manufacturing Systems*, Vol. 3, No. 1, pp. 33-51
35. Chul, M. W., Agustine, L.A. 2000. "MNC-Host Government Bargaining Power Relationship: A Critique and Extension Within the Resource", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 12-23
36. Clark, G., Tracey, P. 2004. *"Global Competitiveness and Innovation-An Agent-Centred Perspective"*, Palgrave Macmillan, New York
37. Cliquet, G., Hendrikse, G., Tuunanen, M., Windsperger, J. 2007. *"Economics and Management of Networks-Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives"*, Physica-Verlag, Heidelberg
38. Cole, B. 2008. *"M&A Titans: The Pioneers Who Shaped Wall Street's Mergers and Acquisitions Industry"*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
39. Cooper, R. 2001. *"Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch"*, Harper Collins Publisher, New York
40. Cormier, D., Targ, H. "Globalization and the North American Worker", *Labor Studies Journal*, Spring, 2001

41. Croslin, D. 2010. *"Innovate the Future a Radical New Approach to IT Innovation"*, Pearson Education, Inc., Massachusetts
42. Црномарковић, Ј. 2010. "Преглед спољнотрговинске робне размене Републике Србије у периоду 1988-2009. године", *Трендови*, РЗС
43. Cunha, M.P., Gomes, J.F.S. 2009. "Order and Disorder in Product Innovation Models", *Creativity & Innovation Management*, Blackwell Publishing, Vol. 12, Issue 3, pp. 56-78
44. Цветановић, С., и Рибац, С. 2004. "Стратегијске алијансе и иновациона способност предузећа", *Економске теме*, Економски факултет у Нишу, бр. 3, стр. 89-97
45. Davenport, T.H., Leibold, M., Voelpel, S. 2006. *"Strategic Management in the Innovation Economy: Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities"*, Kommunikations Agentur GmbH, GWA, Erlangen
46. Dallago, B., Guglielmetti, C. 2010. *"Local Economies and Global Competitiveness"*, Palgrave Macmillan, New York
47. Dent, S.M. 2004. *"Partnering Intelligence Creating Value for Your Business by Building Strong Alliances"*, Davies-Black Publishing, a Division of CPP, Inc., Palo Alto, California
48. Dodgson, M., Gann, D., Salter, A. 2008. *"The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice"*, Oxford University Press Inc., New York
49. Dolfsma, W., Duysters, G., Costa, I. 2009. *"Multinationals and Emerging Economies- The Quest for Innovation and Sustainability"*, Edward Elgar Publishing Limited, Inc., Massachusetts
50. Dosi, G., Teece, D., Chytry, J. 1998. *"Technology, Organization and Competitiveness-Perspectives on Industrial and Corporate Change"*, Oxford University Press Inc., New York
51. Drahokoupil, J. 2009. *"Globalization and the State in Central and Eastern Europe: The politics of foreign direct investment"*, Routledge Taylor & Francis Group, New York
52. Дражић, И. 2001. "Страна улагања-аспект страног улагача", *Економист*, бр. 1, стр. 176-180
53. Drucker, P. 1991. *"Иновације и предузетништво (пракса и принципи)"*,

Привредни преглед, Београд

54. Дукић, А. 2009. "Иновативност као претпоставка за стварање конкурентске предности предузећа", *магистарски рад*, Економски факултет Крагујевац
55. Деспотовић, Д. 2002. "Страна улагања", *Зборник радова Правног факултета у Новом Саду*, бр.3, стр. 127-134
56. Ђорђевић, М., и Ђорђевић, А., 2011. "Стратегије интернационализације предузећа", *Школа бизниса*, бр. 3, стр. 38-51
57. Ђорђевић, Б. 2009. "Alliances and Partnerships", *Facta Universitatis Series: Economics and Organization* Vol. 6, No 2, pp. 139-146
58. Ђуричин, Д., и Јаношевић, С. 2005. "Менаџмент и стратегија", Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду
59. Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. 2009. "Менаџмент и стратегија", Економски факултет Универзитета у Београду
60. Ђурић, В. 2005. "Предности страних улагања", *Пословна политика*, бр. 21, стр. 34-38
61. Ђурић, Д. и Симић, Ј. 2011. "Основни фактори конкурентске предности глобалних организација", *Школа бизниса*, бр. 1, стр. 62-75
62. Edition, F. 2010. "*Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*", Elsevier Inc., USA
63. Edwin, L., Miller, J.R. 2008. "*Mergers and Acquisitions a Step-By-Step Legal and Practical Guide*" John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
64. Evans, P., Pucik, V., Barsoux, J.L., 2002. "*The Global Challenge – Frameworks for International*", McGraw Hill, New York
65. Фабац, Р. 2002. "Кооперација конкурентских предузећа комплементарних ресурса-пословна снага из перспективе теорије игара", *Економски преглед*, бр. 53 (7-8), стр. 750-769
66. Feigenbaum, A., Feigenbaum, D. 2009. "*The Power of Management Innovation: 24 Keys for Sustaining and Accelerating Business Growth and Profitability*", The McGraw-Hill Companies, Inc., USA
67. Finkelstein, S., Cooper, C. 2009. "*Advances in Mergers and Acquisitions*", Emerald Group, UK
68. Frankel, M. 2007. "*Mergers and Acquisitions: Deal - Markers*", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

69. Frankel, M.S. 2005. *"Mergers and Acquisitions Basic: The Key Steps of Acquisitions Divestitures and Investment"*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
70. Gachino, G. 2010. "Technological spillovers from multinational presence: towards a conceptual framework", *Progress in Development Studies*, 10(3), pp.193–210
71. Галогожа, М. 2003. *"Иновацијски менаџмент"*, Marketing Management College, Нови Сад
72. Gault, F. 2010. *"Innovation Strategies for a Global Economy-Development, Implementation, Measurement and Management"*, Edward Elgar Inc., Massachusetts, USA
73. George, L. M., Works, J., Watson-Hemphill, K. 2005. Fast Innovation: Achieving Superior Differentiation, Speed to Market, and Increased Profitability, *The McGraw-Hill Companies*, Jun, pp. 30-41
74. Gibbs, R., Humphries, A. 2009. *"Strategic Alliances & Marketing Partnerships: Gaining competitive advantage through collaboration and partnering"*, Kogan Page Limited, Great Britain
75. Gonzalez, G.S., Herrera, L. 2010. "The influence of R&D cooperation on innovatory effort", *Innovation: Management*, Vol. 12, pp. 337-354
76. Gregoriou, G.N., Neuhauser, K. L. 2007. *"Mergers and Acquisitions Current Issues"*, Palgrave Macmillan, New York
77. Haberberg, A., Rieple, A. 2008. *"Strategic Management"*, Oxford University Press, New York
78. Henry, C., Kevin, S. 2007. "Innovating Business Models With Co-Development Partnerships", *Research Technology Management*, Vol. 50, pp. 55-59
79. Hess, A. 2008. *"Essays on Dynamic Capabilities: The Role of Intellectual Human Capital in Firm Innovation"*, Georgia Institute of Technology, USA
80. Hill, L.C., Jones, G.R. 2009. *"Essentials of Strategic Management"*, South-Western, USA
81. Hirayama, Y. 2007. *"Panasonic Global R&D Strategy"*, Report of the APO Top Management Forum on Strategic Management of Technology and Innovation Asian Productivity Organization, Japan

82. Hitt, A.M., Ireland, R.D., Camp, S.M., Hoskisson, R. E. 2004. *"Strategic Management, Competitiveness and Globalization"*, South-Western College Publishing, Ohio
83. Hitt, M. A. 2002. *"Strategic Entrepreneurship – Creating a New Mindset"*, Blackwell Publishing, Ohio
84. Howitt, P., Griffith, R., Blundell, R., Bloom, N., Aghion, P. 2007. "Competition and Innovation: An inverted relationship", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 16, No. 3, pp. 67-89
85. Hunger, J.D., Wheelen, L.S. 2011. *"Essentials of Strategic Management"*, Prentice Hall, New Jersey
86. Huston, L., Sakkab, N. 2006. "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation", *Harvard Business Review*, March, Vol. 84, No.3 pp. 58-66
87. Hanushek, E.A., L. Wößmann. 2007. The role of education quality in Economic Growth, World Bank Policy Research Working Paper No. 4122, Washington
88. Inkpen, A. 2008. "Managing Knowledge Transfer in International Alliances", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 50, No. 2, pp. 77-90
89. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Sirmno, D. G. 2003. "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions" , *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6, pp. 963- 989
90. Интерна документација предузећа Fabbrica Italiana Automobili Torino
91. Jackson, S.E., Hitt, A.M., Denisi S.A. 2003. *"Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage-Designing Strategies for Effective Human Resource Management"*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
92. Јакшић, М.Л. 2004. *"Управљање технолошким иновацијама"*, Чигоја штампа, Београд
93. Јаношевић, С., и Ценопољац, В. 2011. "Формулисање стратегије истраживања и развоја предузећа помоћу усклађене листе", *Економске теме*, бр. 2, стр. 193-217
94. Јаношевић, С., 2007. "Управљање променама у функцији стварања конкурентске предности предузећа", поглавље у монографији: *Развијање конкурентске предности предузећа у Србији у условима Европских интеграција* (редактор: Станковић, Љ.), Економски факултет у Нишу
95. Јанчетовић, М., Миладиновић, В. и Касагић, И. 2006. *"Менаџмент иновација"*, Београдска пословна школа, Београд

96. Jennex, M. 2008. *"Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications"* Information Science reference, Hershey, New York
97. Jenny, R. K. 2009. *"Foreign Investment and Domestic Development: Multinationals and the State"*, Lynne Rienner Publishers, Inc., USA
98. Јевтић, С. 2002. "Бизнис кластери и регионални развој", *Индустрија*, бр. 1/4, стр. 49-63
99. Johnston, R.E., Bate, J.D. 2003. *"The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities"*, American Management Association, New York
100. Joseph, Q.P., Kathryn, S.L. 1998. *"Trends Every Investor Should Know About the Global Economy"*, NTC Contemporary, London
101. Јовановић, М. 2004. "Стратешка партнерства између предузећа из развијених земаља и земаља у транзицији", *Стратегијски менаџмент*, бр. 4, стр. 101-104
102. Kay, J.1993. *"Foundations of Corporate Success: How business strategies add value"*, Oxford University Press Inc., New York
103. Kehal, H.S. 2004. *"Foreign Investment in Developing Countries"*, Palgrave Macmillan, New York
104. Kenneth A. F. 1993. *"Foreign Direct Investment"*, The University of Chicago Press, Chicago, The National Bureau of Economic Research, New York
105. Krishnamurti, C., Vishwanath, S.R. 2008. *"Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring"*, Published by Vivek Mehra for Response Books, New York
106. Крстић, Б., и Николић, М. 2008. "Интелектуална својина као детерминанта конкурентности предузећа", *Економске теме*, Економски факултет у Нишу, бр. 2, стр. 63-78
107. Kuglin, F., Hook, J. 2002. *"Building, Leading, and Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies"*, Cap Gemini Ernst & Young, USA
108. Kodama, M. 2003. "Knowledge creation through the synthesizing capability of networked strategic communities: case study on new product development in Japan", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 1, pp. 77-85
109. Којић, Ј., Леви-Јакшић, М., Маринковић, С., и Петковић, Ј. 2010. "Истраживање и развој као индикатор перформанси технолошког развоја", VII *Скуп*

- привредника и научника, Факултет организационих наука у Београду, стр. 56-78
110. Колаковић, М. 2007. "Стратешко подузетништво", *Рачуноводство, ревизија и финансије*, бр. 10, стр. 181-186
 111. Kong, E., Thomson, B. 2009. "An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 7, pp. 356-364
 112. Laabs, J.P. 2009. *"The Long-Term Success of Mergers and Acquisitions in the International Automotive Supply Industry"*, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
 113. Lasserre, P. 2003. *"Global Strategic Management"*, Palgrave Macmillan, New York
 114. Леви-Јакшић, М. 2006. *"Менаџмент иновација и технолошки развој"*, ФОН, Београд
 115. Леви-Јакшић, М. 2006а. *"Менаџмент технологије и развоја"*, Чигоја штампа, Београд
 116. Li, J., Kozhikode, R. 2009. "Developing new innovation model: Shifts in the innovation landscapes in emerging economies and implications for global R&D management", *Journal of International Management*, Vol.15, pp. 328-339
 117. Link, N. A., Siegel, S. D. 2007. *"Innovation, Entrepreneurship, and Tehnological Change"*, Oxford University Press Inc., New York
 118. Lord, M.D., Bethizy, J.D., Wager, D.J. 2005. *"Innovation that Fits: Moving Beyond the Fads to Choose the Right Innovation Strategy for Your Business"*, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey
 119. Macmillan, H., Tampoe, M. 2000. *"Strategic Management"*, Oxford University Press, New York
 120. Maeda, N. 2007. *"Effective Collaboration between Major Corporations & Venture Companies on Technology Development for Creating New Businesses"*, Report of the APO Top Management Forum on Strategic Management of Technology and Innovation Asian Productivity Organization, Japan
 121. Mani, S., Romijn, H. 2004. *"Innovation, learning, and technological dynamism of developing countries"*, United Nations University Press, New York
 122. Манић, С. 2008. "Зашто нам је потребан нови индикатор конкурентности?", *Економске теме*, Економски факултет у Нишу, бр. 2, стр. 21-38
 123. Manu, A. 2007. *"The Imagination Challenge: Strategic foresight and innovation in*

- the global economy*", Maxco Consulting Group, USA
124. Mariotti, J. 2001. *"Smart things to know about partnerships"*, Capstone, Oxford, UK
 125. Marks, M.L., Mirvis, P.H. 2010. *"Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances"*, Revised and Updated Second Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, USA
 126. Martinez, M.T., Fouletier, K.H., Park, K.H., Favrel, J. 2001. "Virtual enterprise – organization, evolution and control", *Int. J. Production Economics*, Vol. 74 pp. 225-238
 127. Maxwell, I.E. 2009. *"Managing Sustainable Innovation: The Driver for Global Growth"*, Maxco Consulting Group, New York
 128. Милисављевић, М., Сенић, Р. и Јаношевић, С. 1993. *"Иновације и технолошка стратегија предузећа"*, Економски факултет, Београд
 129. Митровић, Б. 2008. "Приватизација и конкурентност привреде на примеру Србије", *Економске теме*, Економски факултет у Нишу, бр. 2, стр. 13-20
 130. Мићић, В. 2010. "Кластери-фактор унапређења конкурентности индустрије Србије", *Економски хоризонти*, бр. 12, (2) стр. 57-74
 131. Mody, A. 2007. *"Foreign Direct Investment and the World Economy"*, Routledge Taylor & Francis Group, New York
 132. Moosa, A. J. 2002. *"Foregin direct investment: Theory, evidence and practice"*, Palgrave, New York
 133. Morita, K. 2009. *"The Balkans: Foreign Direct Investment and EU Accession"*, Faculty of Economics, Hiroshima University, Japan
 134. Morone, P., Taylor, R. 2010. *"Knowledge Diffusion and Innovation - Modelling Complex Enterepreneurial Behaviours"*, Edward Elgar Publishing Limited, UK
 135. Nermien, A. 2003. *"Comprehensive Intellectual Capital Management"*, John Wiley, New York
 136. Nakano, K. 2007. *"Original and Without Compare: Zeon Management Strategy to Maximize Corporate Value"*, Report of the APO Top Management Forum on Strategic Management of Technology and Innovation Asian Productivity Organization, Japan
 137. Нешић, С. 2008. "Конкурентност привреде Србије", Зборник радова: *Српски економски форум*, стр. 45-67

138. Ohley, J., Sampson, R. 2004. "The Scope and Governance of International R&D Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp.723-749
139. Pasher, E., Ronen, T. 2011. *"The Complete Guide to Knowledge Management-A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital"*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
140. Pont, C.G., Nohria, N. 2002. "Local Versus Global Mimeticism: The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 307-321
141. Попов, Ђ. 2006. "Оцена пословне климе и стране инвестиције", *Зборник радова Правног факултета у Новом Саду*, бр.1, стр. 165-181
142. Попов, Ђ. 2008. "Подстицаји и контрола иностраних инвестиција", *Зборник радова Правног факултета у Новом Саду*, бр.3, стр. 37-53
143. Porter, M. E. 1998. "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 77-90
144. Porter, M. E. 1980. *"Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"*, Free Press, New York
145. Премовић, Ј., Арсић, Ј., и Премовић, Т. 2011. "Друштво знања и економија заснована на знању", шести Међународни симпозијум: *Технологија, Информатика и Образовање за друштво учења и знања*, Технички факултет Чачак, 3-5. јун, стр. 1-11
146. Предић, Б. 2004. *"Стратегијско и тактичко планирање и политика предузећа"*, Научна КМД, Београд
147. Предић, Б. и Ђукић, М. 2006. "Конкурентска предност предузећа и европске интеграције", *XIII International symposium: Symorg:Inovative management & business performance*, јун 5-9, Златибор, Србија
148. Радуновић, М., Поповић, Б., Наумовић, К. и Стевић, З. 2009. "Модели виртуелне организације" *Infoteh*, март, Јахорина, стр. 603-607
149. Ракита, Б. 2006. *„Међународни бизнис и менаџмент“*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду
150. Ranft, A., Marsh, S. 2008. "Assessing Knowledge through Acquisitions and Alliances: An Empirical Examination of New Market Entry", *Journal of Managerial Issues*, Vol. XX, No. 1, pp. 61-67

151. Реџепагић, С., Бараха, И. и Ђуричин, Д. 2011. "Препоруке за унапређење пословног окружења у циљу интензивнијег привлачења страних директних инвестиција и привредног развоја републике Србије", *EDASOL*, септембар 23-24, стр. 449-456, Бања Лука
152. Ризнић, Д., Дукић, А., и Војновић, Б. 2010. Значај истраживања и развоја у стварању конкурентности предузећа, *Научно–стручни скуп: "Ефикасност у привреди"*: рад бр. 46, 26-27. новембар, Зрењанин, Србија
153. Ризнић, Д., Урошевић, С., и Дукић, А. 2010. "Значај организационог учења за подстицање иновативних активности предузећа", *XV интернационални научни скуп: "Стратегијски менаџмент и систем подршке одлучивању у стратегијском менаџменту"*:1-10. Суботица: Палић
154. Russell, G., Gold, M., Hozić, A., Makuskin, A., Zigić, K. 2003. "*Конкурентност привреде Србије*", Jefferson Institute
155. Sakakibara, K. 2007. "Capturing the Value from Innovation Introduction to Our Discussion at the Japan Research Center for Technology and Innovation Management", *Report of the APO Top Management Forum on Strategic Management of Technology and Innovation Asian Productivity Organization*, Japan
156. Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A., Kreuz, P. 2003. "Strategic Innovation: the Construct, its Drivers and its Strategic Outcomes", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, pp.74-80
157. Schiling, M.A. 2006. "*Strategic Management of Technological Innovation*", 2nd Edition, McGraw Hill
158. Schumpeter, J.A.1982. "*Капитализам, социјализам, демократија*", Глобус, Загреб
159. Simonin, B., 1999. "Ambiguity the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 595-623
160. Stephen, S. 2007. "*Multinational Corporations and Foreign Direct Investment*", Oxford University Press, UK
161. Стојковић, З., Пешић, В., и Божиновић, Г. 2009. "(Не)финансијски инструменти подстицања ефикасности иновација", Факултет за Менаџмент Зајечар, Мегатренд Универзитет у Београду

162. Siedschlag, P., Nijkamp, P. 2011. *"Innovation, Growth and Competitiveness Dynamic Regions in the Knowledge-Based World Economy"*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg
163. Seitanidi, M. 2010. *"The Politics of Partnerships: A Critical Examination of Nonprofit–Business Partnerships"*, Springer Dordrecht Heidelberg London, New York
164. Сенић, Р. 1993. *"Управљање растом и развојем предузећа"*, Савремена администрација, Београд
165. Сенић, Р. 1990. Неопходност иновација, *Планирање и анализа пословања*, бр. 32, стр. 40-55
166. Станковић, Љ., Ђукић, С., Младеновић, И., и Поповић, А. 2011. *"Унапређење пословне конкурентности предузећа засновано на иновацијама"*, *Економске теме*, бр. 4, стр. 559-580
167. Стефановић, М. 2008. *"Утицај страних директних инвестиција на развој националне економије"*, *Економске теме*, Економски факултет у Нишу, бр.2, стр. 131-146
168. Стефановић, С. 2009. *"The Possibility of Exploiting Spillover Effects in Cooperation between Foreign Investors and Domestic Firms"*, Collection of papers from International Scientific Conference: *Challenges of the World Economic Crisis*, University of Nis, Faculty of Economics, Ниш, pp. 870-889
169. Стефановић, С. 2010. *"Стратешка партнерства у условима глобализације пословања"*, Економски факултет, Ниш
170. Стефановић, С., и Дукић, А. 2011. *"Business networks and technological innovation"*, Зборник радова са међународног научног скупа: *Problems of competitiveness of contemporary economies*, Faculty of Economics, University of Niš, ISBN: 978-86-6139-040-1, стр. 211-222
171. Стефановић, С., и Дукић, А. 2011. *"Strategic alliances and innovation strategies"*, *Facta Universitatis Series: Economics and Organization* Vol. 8, No 1, pp. 57–67
172. Стефановић, С., Предић, Б., и Дукић, А. 2012. *Innovativeness as the result of organizational learning and knowledge in strategic partnerships*, *XIII International symposium: Symorg: Innovative management & business performance*, јун 5-9, стр. 1690-1697, Златибор, Србија

173. Стошић, Б. 2007. "Менаџмент, иновација и експертни системи, модели и методи", ФОН, Београд
174. Sunami, A. 2007. *"The Importance of the Strategic Management of Technology and Innovation to APO Member Countries in the Current Asian Context and the Future"*, Report of the APO Top Management Forum on Strategic Management of Technology and Innovation Asian Productivity Organization, Japan
175. Suriñach, J., Moreno, R., Vayá, E. 2007. *"Knowledge Externalities, Innovation Clusters and Regional Development"*, Edward Elgar Publishing, Inc., USA
176. *"Innovation Policy: A Guide for Developing Countries"*. 2010. The World Bank, Washington, D.C., pp. 87-98
177. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. 2001. *"Managing Innovation"*, John Wiley & Sons, Chichester
178. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. 2005. *"Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change"*, John Wiley & Sons Ltd, England
179. Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., и Јаношевић, С. 2000. "Стратегијски менаџмент", Институт за тржишна истраживања, Београд
180. Trott, P. 2005. *"Innovation Management and New Product Development"*, Pearson Education Limited, Essex
181. Tschirky, H., Herstatt, C., Probert, D., Gemuenden, H.G., Colombo, M.G., Durand, T., Nederhof, P., Schweisfurth, T. 2011. *"Managing Innovation Driven Companies Approaches in Practice"*, Palgrave Macmillan, New York
182. Tucker, R.B. 2001. "Innovation: the new core competency", *Strategy and Leadership*, Vo. 29, N. 1, pp. 173-187
183. Tudor, J.D. 2002. *"Super Searchers on Mergers & Acquisitions : The Online Secrets of Top Corporate Researchers and M&A Pros"*, Information Today, Inc., Medford, New Jersey
184. Turpin, T., Xielin, L., Jones, S.G., Burnd, P. 2002. *"Innovation, Technology Policy and Regional Development"*, Edward Elgar, UK
185. Ulijn, J., Duvsters, G., Meijer, E. 2010. *"Strategic Alliances, Mergers and Acquisitions: The Influence of Culture on Successful Cooperation"*, MPG Books Group, UK

186. Villa, S.L. 2009. *"Technocapitalism A Critical Perspective on Technological Innovation and Corporatism "*, Temple University Press, Philadelphia
187. Vielba, F., Vielba, S. 2006. *"Reducing the M&A Risks: The Role of IT in Mergers and Acquisitions"*, Palgrave Macmillan, New York
188. Very, P. 2004. *"The Management of Mergers and Acquisitions"*, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England
189. Zacharias, N. 2011. *"An Integrative Approach to Innovation Management Patterns of Companies' Innovation Orientation and Customer Responses to Product Program Innovativeness"*, Dissertation Technische Universität Darmstadt, Germany
190. Живковић, М. 2006. "Улога и функција индустријских и технолошких паркова", Међународни научни скуп, Зборник радова, Мегатренд, Београд
191. Wallace, R. 2004. *"Strategic Partnerships"*, Dearborn Trade, USA
192. Welborn, R., Kasten, V., Ballmer, S. 2003. *"The Jericho Principle How Companies Use Strategic Collaboration to Find New Sources of Value"*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
193. Wiig, M. K. 1997. "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", *Long Rang Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 399-405
194. Whitley, R. 2000, *"The Institutionals Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies"*, Business School, University of Manchester, UK

Интернет извори:

195. Агенција за привредне регистре, <http://www.apr.gov.rs> (приступљено 08.01.2013.)
196. Аутомобилски кластер Србије, 2013. <http://www.acserbia.org.rs/> (приступљено 08.02.2013.)
197. Ауто блог, 2013. Технички развој заставе 101, <http://auto.blog.rs/blog/auto/istorija/2013/08/15/tehnicki-razvoj-zastave-101> (приступљено 05.10.2013.)
198. Business Info Group, 2012. Стране директне инвестиције у Србији 2001-2011., http://www.big.co.rs/upload/Edition/Download/201306/Strane_Direktne_Investicije_U_Srbiji_2001_2011.pdf (приступљено 25.09.2013.)

199. Commission of the European Communities - CEC, 2008. „The concept of clusters and clusters policies and their role for competitiveness and innovation – Main statistical results and lessons learned“, *Commission Staff Working Document*, Brussels, стр. 14-20., http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/clusters-working-document-sec-2008-2635_en.pdf (приступљено 03.12. 2012.)
200. Центар за стратешко економска истраживања „Војводине – CESS“ Влада АП Војводине, 2010. Стратегија развоја пословних инкубатора у АП Војводини у периоду 2011.-2015. године, Крмел, Будисава, [http:// vojvodina-rra.rs/document](http://vojvodina-rra.rs/document) (приступљено 14.02.2013.)
201. Центар за иновативност и предузетништво (ЦИП), 2013. Шта су пословни инкубатори?, http://www.cip.unze.ba/pdf/Sta_su_poslovni_inkubatori.pdf (приступљено 14.02.2013.)
202. Бабић, В. 2011. "Кластери, појам врсте и карактеристике", Економски факултет у Крагујевцу, <http://www.slideshare.net> (приступљено 14.02.2013.)
203. Бошковић, Г. и Костадиновић, И. 2011. “Кластери малих и средњих предузећа - кључ економског развоја“, <http://www.vps.ns.ac.rs> (приступљено 07.02.2013.)
204. Бизнис и Финансије, 2014. Извоз Србије ће у 2014. наставити да расте по двоцифреним стопама, <http://bif.rs/2013/12/makroekonomija-org-izvoz-srbije-u-2014-ce-nastaviti-da-raste-ro-dvocifrenim-stopama/> (приступљено 15.08. 2013.)
205. Bayer CropScience, 2014. „Food Chain Partnership - Ланац Хране“, <http://www.bayercropscience.co.rs/food-chain-partnership.html> (приступљено 15.08. 2013.)
206. Б 92, 2010. Партнерство ВМV, Пежоа и Ситроена, http://www.b92.net/automobili/vesti.php?yyyy=2010&mm=10&nav_id=466489 (приступљено 15.08.2013.)
207. Dahlin, В. G. 2001. „The impact of education on economic growth – Theory, findings, and policy implications“, Duke University, <http://www.duke.edu/~bgd3/bgd0202.pdf>. (приступљено 06.03.2014.)
208. Европска комисија, 2010. "Обавештење комисије европском парламенту, савету, европском економском и социјалном комитету и комитету региона-кључна иницијатива стратегије Европе 2020", СЕС, Брисел, http://lokalnirazvoj.rs/assets/files/Baza_znanja/Zaposljavanje_mladih/Unija%20inovacija.pdf (приступљено 07.08.2013.)

209. Фиат Србија, 2012. <http://www.fiatsrbija.rs/novosti/index.html> (приступљено 17.02. 2012.)
210. Hopkinson, L. 2003. "Инвестициони кластери, Non-financial Assistance to SMEs in Serbia", www.arhiva.srbija.gov.yu/lg/documents/informacioni-klasterisrp (приступљено 12.02. 2013.)
211. Iyer, K. 2002. „Learning in strategic alliances: an evolutionary perspective“, Academy of Marketing Science Review, No.10, <http://www.amsreview.org/articles/iyer10-2002.pd> (приступљено 01.03. 2012.)
212. Привредна комора, 2013. Индустијски парк Београд, http://www.kombeg.org.rs/aktivnosti/udr_gradjevinarstva/Detaljnije.aspx?veza=3101 (приступљено 30.08.2012.)
213. Илић, М. 2012. „Међународне стратегијске алијансе у аутомобилској индустрији“, ФОН, Београд, <http://www.slideshare.net/ilic013/medjunarodne-strategijske-alijanse-u-automobilskoj-industriji-na-primeru-renaultnissan> (приступљено 15.08.2013.)
214. Јаношевић, С. 2009. „Нематеријална актива и стварање вредности“, <http://www.strategijskimenzment.com/nematerijalna-aktiva.html>, (приступљено 02.08.2011.)
215. Lafarge, 2013. Партнери у истраживању, http://www.lafarge.rs/wps/portal/rs/rs/5_4_4-Partnerships (приступљено 22.08. 2013)
216. Lux Life, 2013. Ербас - концепт авиона за 2050. годину, <http://www.luxlife.rs/avioni/airbus-koncept-aviona-za-2050-godinu> (приступљено 20.08.2013.)
217. Renault, 2012. Рено група објавила финансијске резултате пословања, http://www.moto.rs/renault_objavio_finansijske_rezultate_poslovanja_za_2012._godinu-рс-29664.i (13.10. 2013.)
218. Мото. РС, 2014. Фиат и Пежо уговорили заједничка улагања за градњу ван модела, http://www.moto.rs/fiat_i_peugeot_ugovorili_zajednicka_ulaganja_za_gradnju_van_modela-рс-34638.i (приступљено 15.08. 2013.)
219. Миљковић, Ј. 2008. "Индустијски паркови", Инвестиције, Агенција за страна улагања и промоцију извоза Републике Србије,

- <http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/Broj%204%20-%20mart%202008.pdf>
(приступљено 30.08.2013.)
220. Министарство финансија, 2013. Основни индикатори макроекономског кретања, Републике Србије, <http://www.mfp.gov.rs/pages/article.php?id=7161> (приступљено 28.08.2013.)
221. Народна банка Србије, 2012. Девизни курс, <http://www.nbs.rs/> (приступљено 09.01.2013.)
222. Народна банка Србије, 2012а. Статистика страних улагања, www.nbs.rs/export/sites/default/.../fdi_cash_13.xls (приступљено 26.09.2013.)
223. Народна банка Србије, 2013. Основни макроекономски индикатори, www.nbs.rs/.../osnovni_makroekonomski_indikator_i.x. (приступљено 26.09.2013.)
224. Народна банка Србије, 2014. Статистички билтен, http://www.nbs.rs/static/nbs_site/gen/latinica/90/statisticki/sb_01_14.pdf
(приступљено 09.03.2014.)
225. OECD, 2013. Foreign Direct Investments in Serbia, <http://www.oecd.org/dataoecd/43/38/36945620.ppt> (приступљено 18.02.2013.)
226. Поповић, Н., Јашко, О., Прокић, С. 2010. Менаџмент интерорганизационих односа, Фонд Српски економски центар, Београд, http://books.google.rs/books?id=9VAWcs_WtXoC&printsec=frontcover&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (приступљено 13.10.2013.)
227. Повреновић, Д. 2010. „Анализа иновационе делатности у Србији“, Едукативно-информациони центар, www.zis.gov.rs/.../Analiza%20inovacione%20delatnos (приступљено 27.08.2013.)
228. Републички завод за статистику, 2009. Статистика иновативне активности, бр. 336, <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/05/44/ia01122008.pdf>
(приступљено 20.02.2012.)
229. Републички завод за статистику, 2011. Месечни статистички билтен, бр. 3, <http://webrzs.stat.gov.rs/ahd/> (приступљено 02.12.2011.)
230. Републички завод за статистику, 2011 а. Индикатори иновативних активности у Републици Србији, 2008–2010. - Статистика науке, технологије и иновација, бр. 347, http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/55/83/IA01_2010_srb.pdf (приступљено 04.10.2013.)

231. Републички завод за статистику, 2011б. Научноистраживачка делатност у Републици Србији,
http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/89/59/SB_561_NIRO-2011.pdf, (приступљено 26.09. 2013.)
232. Републички завод за статистику, 2011ц. Месечни статистички билтен, бр. 1,
<http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/27/85/MSB-10-2013.pdf>
233. Републички Завод за Статистику, 2012а. Статистички годишњак Србије,
www.stat.gov.rs/ (приступљено 29.08. 2013.)
234. Републички завод за статистику, 2013. Месечни статистички билтен, бр. 10,
<http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/27/85/MSB-10-2013.pdf>
235. Републички завод за статистику, 2013а. Статистички годишњак Републике Србије-образовање,
http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/81/84/05_Obrazovanje.pdf (приступљено 28.08. 2013.)
236. Сабо, Т. 2013. „Како вредновати научни рад“, Политика
<http://www.politika.rs/rubrike/Sta-da-se-radi/SHvedska-izdvaja-za-nauku-43-a-Srbija-03-odsto.lt.html> (приступљено 29.08. 2013.)
237. Савез самосталних синдиката Србије, 2012. Анализа основних макроекономских показатеља у Републици Србији (2007- 2012.), Београд,
http://www.sindikat.rs/ekonomija_files/analiza/privredna_kretanja_08-12.pdf
(приступљено 05.10.2013.)
238. South East Europe, 2013. Методолошки водич за иновације,
http://www.ize.eu/innovation/mgi_srb.pdf (приступљено 30.08.2013.)
239. SIEPA, 2011. Doing Business in Serbia,
http://www.siepa.gov.rs/site/en/home/1/investing_in_serbia/doing_business_in_serbia
(приступљено 03.12. 2011.)
240. SIEPA, 2011a. Doing business in a more transparent world,
http://www.siepa.gov.rs/site/en/home/1/investing_in_serbia/doing_business_in_a_more_transparent_world (приступљено 10.01.2012.)

241. SIEPA, 2011б. Investor's Profile Serbia,
http://www.siepa.gov.rs/site/en/home/1/investing_in_serbia/investor's_profile_serbi/
(приступљено 07.12.2011.)
242. SIEPA, 2011ц. Invest in Serbia,
http://www.siepa.gov.rs/site/en/home/1/investing_in_serbia/invest_in_serbia/
(приступљено 09.12.2011.)
243. SIEPA, 2011д. О нама, <http://siepa.gov.rs/sr/index/o-nama/siepa.html> (приступљено 22.08.2013.)
244. The World Bank, 2011. Opening up development thought and open data,
www.worldbank.rs/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT-57k
(приступљено 19.02.2012.)
245. Танасковић, С., Ристић, Б. 2013. „Конкурентска позиција Србије у 2013. години према извештају Светског економског форума“, Фондација за развој економске науке,
<http://www.inkluzija.gov.rs/wp-content/uploads/2013/09/KONKURENTNOST-SRBIJE-ZA-2013.-GODINU.pdf>
246. The World Bank, 2011. Транзиција првих десет година,
<http://siteresources.worldbank.org/SERBIAEXTN/> (приступљено 17.02.2012.)
247. USAID, 2010. Посткризни модел економског раста и развоја Србије 2011-2020.,
www.kss.org.rs/.../1102_makroekonomska_proj__raz (приступљено 30.08.2013.)
248. USAID, 2013., Municipal economic growth activity,
<http://www.skgo.org/bz/data/8%20LER%20Koncept%20Brosure/SER/Business%20incubators.pdf> (приступљено 30.08.2013.)
249. Влада Републике Србије, 2003. Закон о страним улагањима,
<http://www.inwestserbia.com/Srpski/LMeni/Info/Investicije.pdf>
250. Влада Републике Србије, 2011. Стратегија и политика развоја Републике Србије од 2011. до 2020. године,
http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678 (приступљено 17.02.2012.)
251. Влада Републике Србије, 2011а. Стратегија развоја интелектуалне својине за период 2011. до 2015.,
http://www.srbija.gov.rs/strategija_razvoj_intelektualne_svojine00463_cyr
(приступљено 19.02.2012.)

252. Влада Републике Србије, 2011б. Стратегија подстицања и развоја страних улагања, http://www.srbija.gov.rs/strategija_strana_ulaganja_cyr (приступљено 18.02.2012.)
253. Влада Републике Србије. 2011ц. Стратегија регионалног развоја Републике Србије за период 2007. до 2021. године, http://www.srbija.gov.rs/strategija_regionalnog_razvoja_177 (приступљено 19.02.2012.)
254. Влада Републике Србије, 2012. Стратегија подстицања и развоја страних улагања, http://dijaspora.gov.rs/wpcontent/uploads/2012/12/strategija_strana_ulaganja_cyr.pdf (приступљено 22.02.2013.)
255. Вујовић, Д. 2013. „Иновације-кључ за излазак Србије из замке успореног раста“, <http://www.novci.rs/poslovnje-vesti.item.1897/inovacije-klju%C4%8D-za-izlazak-srbije-iz-zamke-usporenog-rasta.html> (приступљено 28.08.2013.)
256. Завод за интелектуалну својину, 2012. Извештај о раду за 2011. годину, Република Србија, http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_sr/pdf_o_nama/GI2011_web.pdf (приступљено 24.10.2012.)
257. World Economic Forum, 2013. The Global Competitiveness Report 2013 – 2014, <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014> (приступљено 06.03.2014.)
258. World Intellectual Property Organization, 2013. The Global Innovation Index 2013.-The local Dynamics of Innovation http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/economics/gii/gii_2013.pdf (приступљено 06.03.2014.)

Биографија

Дукић Ана рођена у Аранђеловцу 10. јануара 1980. године. Основну школу „Шумадијски партизани” завршила као носилац Вукове дипломе. Гимназију „Милош Савковић”, друштвено-језички смер, завршила са одличним успехом.

Економски факултет Универзитета у Крагујевцу уписала школске 1999/2000. године, смер Менаџмент, а у трећој години студија определила се за усмерење Општи менаџмент. Дипломирала новембра 2004. године, са просечном оценом 8,58. Дипломски рад одбранила 2004. године највишом оценом 10 (десет).

Академске 2004/05. године уписала 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 одбранила 28.10. 2009. године.

Од 1. септембра 2004. године ради у средњој економској-угоститељској школи „Слободан Минић” у Аранђеловцу као професор економске групе предмета.

Говори и служи се енглеским језиком и познаје рад на рачунару у оквиру Office апликација, као и интернет комуникације.



Прилог 1.

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем да је докторска дисертација, под насловом

„Иновације у стратешким партнерствима предузећа“

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација, ни у целини, ни у деловима, није била предложена за добијање било које дипломе, према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кришио/ла ауторска права, нити злоупотребио/ла интелектуалну својину других лица.

У Нишу, 10.04.2014. године

Аутор дисертације: мр Ана Дукић

Потпис докторанда:

ap Ana Dukic



Прилог 2.

**ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ
ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Име и презиме аутора: Ана Дукић

Студијски програм: Економија

Наслов рада: „Иновације у стратешким партнерствима предузећа“

Ментор: Проф. др Сузана Стефановић

Изјављујем да је штампана верзија моје докторске дисертације истоветна електронској верзији, коју сам предао/ла за уношење у **Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци, који су у вези са добијањем академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада, и то у каталогу Библиотеке, Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Нишу, као и у публикацијама Универзитета у Нишу.

У Нишу, 10.04.2014.године

Аутор дисертације: мр Ана Дукић

Потпис докторанда:

ap Ana Dukic



Прилог 3.

ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Никола Тесла“ да, у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, унесе моју докторску дисертацију, под насловом:

„Иновације у стратешким партнерствима предузећа“

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату, погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију, унету у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, могу користити сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons), за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство – некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молим да подучете само једну од шест попуњених лиценци; кратак опис лиценци је у наставку текста).

У Нишу, 10.04.2014.године

Аутор дисертације: мр Ана Дукић

Потпис докторанда:

мр Ана Дукић