



Menadžment inovacija

*P. K. Ahmed, C. D. Shepherd, Innovation Management
(Menadžment inovacija), Prentice Hall, 2010.*

U ovoj knjizi se savremeni menadžment u potpunosti orijentise ka ciljevima zadovoljenja raznovrsnih i istančanih potreba potrošača. U tim uslovima, inovacije su smeštene u sam centar aktivnosti korporativnog rasta i razvoja i posmatraju se kao osnovni izvor vitalnosti i konkurentske prednosti. Na preko pet stotina stranica ove obimne knjige prvo su predstavljeni iscrpno koncepti inovacija i kreativnosti, a potom slede poglavlja koja se bave strategijama, posebno strategijama razvoja tehnologije i širim kontekstom strateškog tehnološkog menadžmenta. Menadžment portfolia, menadžment inovacija procesa i proizvoda se detaljno analiziraju. Razvoj inovativne organizacione kulture i liderstva smatraju se ključnim faktorom inovativne strategije organizacije, a pitanja inovacija u globalnom kontekstu predstavljena su kroz brojne primere savremenih mreža istraživanja i razvoja, njihove različite konfiguracije i strukture. Zaključna poglavlja se bave strukturiranim procesima razvoja oslanjajući se na ključna područja organizacije ko-

ja su nosioci razvoja uz posebno razmatranje lanaca snabdevanja kao šireg konteksta od uticaja na inovacije. Menadžment znanja i učenja su od posebnog značaja jer »im je suštinski cilj u tome da se razviju ključne kompetentnosti koje će podržati strateške ciljeve«. Izdvaja se pet osnovnih procesa: pronalaženje postojećih znanja, kreiranje novih znanja, obezbeđenje - sticanje novog znanja, čuvanje i pristupanje znanju, primena i korišćenje znanja.

U konceptualnom smislu inovacije se veoma široko tumače i vezuju se za brojna značenja. Navode se tumačenja inovacija kao kreacije ili invencije, zatim inovacije kao difuzije i učenja, diskretnog događaja, trajektorije, inkrementalne ili radikalne promene, procesa na nivou firme ili procesa u kontekstu regiona, nacije. Inovacijom se dodaje vrednost proizvodu ili procesu. Inovacije se javljaju kao eksterne i interne, a sposobnost organizacije da prihvati eksternu inovaciju i znanje naziva se apsorpcijom.

cionim kapacitetom. Novi proizvodi i usluge su samo deo ukupnih napora kompanija da se razlikuju i steknu konkurentsku prednost.

Pored primarnog fokusa na firmu, određena pažnja je posvećena i pitanjima nacionalne konkurentnosti posebno kada je reč o uticaju aktivnosti firme na ostvarenje konkurentne prednosti i konkurentnosti na nacionalnom, makro nivou. Na nivou firme termin konkurentnost ima značenje mogućnosti firme da unapredi profitabilnost, tržišno učešće i veličinu. Tradicionalna ekonomska teorija ukazuje na tipične mere konkurentnosti zasnovane na komparativnim troškovima proizvodnje. Konkurentnost se postiže tako što se određeni autput proizvodi uz niže troškove. Ovo se postiže ili smanjivanjem troškova proizvodnih faktora ili povećanjem faktorske produktivnosti. Ističe se da na mikro nivou, konkurentna prednost znači isto što i konkurentnost. Međutim, autori naglašavaju da na makro, nacionalnom, nivou to nije slučaj, jer se uobičajeni indikatori konkurentnosti tu iskazuju kroz uslove međunarodne trgovine. U tom smislu, konkurentnost se odnosi na stepen u kome nacija može, u slobodnim i fer tržišnim uslovima, da proizvede robu i usluge koje su prošle proveru međunarodnih tržišta, a da se time istovremeno održava i povećava realni dohodak stanovništva. Konkurentnost nacionalne privrede tako postaje koncept koji se stalno razvija i menja i u skorije vreme se jednostavno tumači kao način da se poveća životni standard. (OECD, 1996).

Regionalni inovacioni klasteri se posmatraju kao područja u kojima se «roje» inovacije i oni se još nazivaju i inovacionim košnicama ili inovacionim sunčanim pegama što je predstavljeno na primeru Silikonske doline u Kaliforniji. Razlozi za nastajanje klastera analiziraju se kroz posebne uticaje i uslove karakteristične za određena geografska područja, zatim vezano za transakcione troškove, za ekonomiju znanja, konkurentnost i trgovinu.

Prilike koje se nude u određenim regionima kao razlog za formiranje klastera predstavljaju tradicionalno objašnjenje koje se vezuje za argumente Šumpetera izložene još 1943. godine da inovacije otvaraju prilike za preduzetnike i da kompanije ili pojedinci koji nastoje da iskoriste priliku ili inovaciju su privučeni lokalitetom, mestom gde se one nalaze. Privlačnost određene poslovne prilike ima mmultiplikatorski efekat jer taj region počinje da se prepoznaje po inovacijama i novim prilikama.

Argumenti vezani za transakcione troškove uglavnom se oslanjaju na radove Coase-a iz 1937. i Williamsona iz 1975. godine koji su isticali da lokalne mreže nastaju i dalje rastu i jačaju da bi se smanjili transakcioni troškovi.

Objašnjenja u domenu ekonomije zasnovane na znanju polaze od modernih, evolucionih teorija i teorija trgo-

ne U područjima gde dolazi do nagomilavanja znanja i učenja veće su šanse da će doći do inovacija. Inovacije i akumuliranje znanja su međsobno povezani i isprepleteni i javljaju se lanci ili trajektorije inovacija.

Razlozi za nastanak klastera, prema Porteru, nalaze se pre svega u domenu konkurentnosti. Porter ističe da su u okviru država zastupljene posebne kombinacije uslova koji imaju ogromni uticaj na konkurentne snage firmi koje su tu locirane. Objašnjenja u domenu trgovine vezuju se za Krugmana koji je 1991. izneo hipotezu o tome da je komparativna prednost najrazvijenijih svetskih ekonomija danas izgubljena u korist ekonomija sa niskim nadnicama i da razvijene zemlje sada treba da grade apsolutne prednosti zasnovane na inovativnim kapacitetima i sposobnostima. Inovacije proizvoda i usluga su fokusirane na zadovoljenje potreba međunarodnih potrošača. Krugman ističe da su inovacije ključna poluga koja osigurava apsolutne prednosti u trgovini, a one se mogu graditi jedino u regionima sa visokim nivoom znanja. Za razliku od Portera, Krugman naglašava značaj međunarodne trgovine u definisanju uspeha ili propasti određenih regiona. Krugmanov doprinos je poseban kada je reč o inovacijama koje su izazvane tražnjom.

Kreativnost je u osnovi inovacije i tumači se sa različitih stanovišta. Sa organizacionog stanovišta, kreativnost se definiše kao sposobnost da se konzistentno proizvode različiti i vredni rezultati. U vezi sa kreativnošću navode se mitovi i pogrešna shvatanja koja treba menjati, a često se prepoznaju kroz sledeće iskaze na koje se nailazi u praksi: „sve što nam treba su dobre ideje“, „dobra ideja će sama da se pojavi“, „prepoznaću dobru ideju čim je ugledam“, „upravo smo primenili sjajnu ideju i sada možemo da odahnemo i odmorimo se“.

Kreativnost se posmatra i kao proces sa pet ključnih koraka: priprema, prilika za inovaciju, divergiranje, inkubacija, konvergiranje.

Razmatrajući generičke inovativne strategije, autori navode tri osnovna tipa: strategije orijentisane na proizvod/tržište, strategije orijentisane na prilike/rizik i strategije bazirane na vremenu (ili delatnosti). Blisko se vezuju za tehnološki razvoj kojim se inovacije uvode na svim nivoima i domenima firme: u domenu proizvod/usluga, procesa, administriranja ili u strateškim domenima.

Menadžmentu tehnologija i tehnološkim strategijama posvećena su posebna poglavlja. Najbolja je ona tehnologija proizvoda, usluga i procesa koja preživljava na tržištu a strateški menadžment tehnologije određuje tehnološki portfolio uz predviđanje i ocenu budućih trendova razvoja.

Dr Maja Levi Jakšić