



УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
UNIVERSITY OF BANJA LUKA
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
FACULTY OF ECONOMICS



Strategije razvoja inovativnih poslovnih modela: zašto je neophodno inovirati poslovne modele? Otvorene inovacije

Prof. dr Saša Petković

sasa.petkovic@ef.unibl.org



УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
UNIVERSITY OF BANJA LUKA
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
FACULTY OF ECONOMICS



Ishodi učenja i literatura

...Nakon savladavanja ovg dijela gradiva, bićete u mogućnosti da:

„ Upoznate tehnike kreativnog procesa inoviranja komponenti ili cijelog poslovnog modela i mogućnosti digitalnog preduzetništva

„ Razumijete nove procese poslovnog modeliranja i strategije inoviranja poslovnih modela startapa

„ Shvatite koncept otvorene inovacije, širine i dubine znanja.

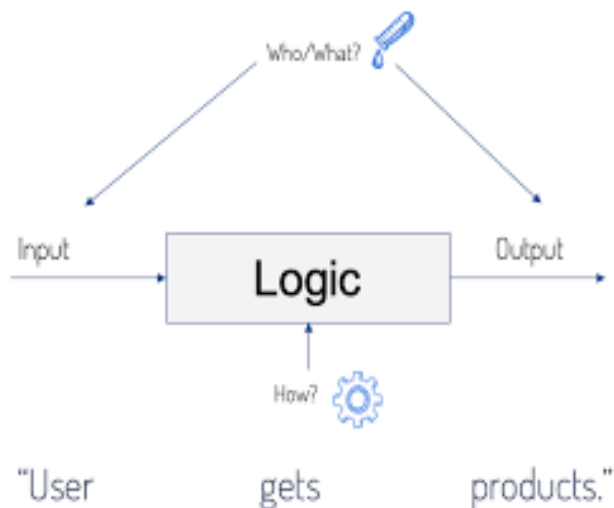


Literatura

Petković, S. (2023). *Preduzetnički menadžment inovativnih startapa u I 4.0 eri*. (Monografija u izradi).

Poslovni model kao konceptualni okvir

Poslovni model predstavlja konceptuelni alat koji sadrži **set ciljeva, koncepata i njihovih odnosa**, s ciljem **definisanja poslovne logike** određenog preduzeća.



Poslovni model **octrava logiku određenog preduzetničkog poduhvata**, kojim se **rješavaju uočeni problemi ciljanih kupaca i partnera**, kao što su dobavljači ili druga preduzeća uvezana u klaster, autsorsing odnose (outsourcing, engl. usluge izvan organizacije) ili strateška savezništva, ili se stvaraju nove potrebe, nova tržišta i novi kupci, eksploatacijom inovacija.

Poslovno modeliranje kao temelj za izradu poslovnog plana

Poslovno modeliranje je kontinuirani, neprekidni proces koji treba neprestano da se odvija, i čiji ishodi treba da budu **zadovoljni ključni stakeholderi.**

“U slučaju startup preduzeća, odnosno preduzetnika početnika, ovaj alat može poslužiti **za procjenu preduzetničke ideje** i kao temelj za izradu poslovnog plana u budućnosti” (Kolaković & Mihić, 2020, str. 296).



Strategije inoviranja poslovnih modela u I 4.0 eri

U eri I 4.0, odnosno u digitalnoj eri koja omogućava i uspostavljanje digitalnog preduzetničkog ekosistema, *dematerijalizacija daljine i proizvoda i usluga* omogućava **kreativno rješavanje ogromnog broja problema**, kroz inoviranje komponenti postojećih poslovnih modela ili kroz uspostavljanje u potpunosti novih poslovnih modela.

U digitalnoj eri, sve više na značaju dobijaju:

- ***Cirkularna (kružna) ekonomija***
 - ***Zelena (green) ekonomija***
 - ***Pametna (smart) ekonomija***
 - ***Mrežna ekonomija***
 - ***Ekonomija dijeljenja***
- Gore navedene su nove paradigme koje otvaraju brojne mogućnosti komercijalizacije inovativnih poslovnih modela.



Cirkularna (kružna) ekonomija

.....se definiše kao ekonomski sistem koji ima za ***cilj da minimizira otpad i maksimizira korišćenje resursa*** tako što će materijale i proizvode držati u upotrebi što je duže moguće (Ren et al., 2023, str. 2)



Šta je cilj cirkularne ekonomije?

- ❑ „Cilj cirkularne ekonomije je prelazak sa linearne paradigme „**uzmi-napravi-odloži**” na ekološki prihvatljiviji sistem „**smanji-ponovo koristi-recikliraj**”.
- ❑ Posljedice po životnu sredinu su smanjene dok se zahvaljujući cirkularnoj ekonomiji stvaraju šanse za inovacije, nova radna mjesta i ekonomski razvoj“ (Szalavetz, 2019, citirano u Ren et al., 2023, str.2).
- ❑ To mijenja način na koji se vrijednost stvara i čuva, kako se proizvodnja čini održivijom i koji poslovni modeli se koriste.

The Linear Economy

an unsustainable model



TAKE



Zelena ekonomija

Iako ne postoji jasan konsenzus šta predstavlja zelena ekonomija, Program za zaštitu životne sredine Ujedinjenih nacija UNEP je definisao **zelenu ekonomiju** kao „onu koja rezultira poboljšanim ljudskim blagostanjem i društvenom jednakošću, uz značajno **smanjenje rizika po životnu sredinu i ekološke oskudice**. Podrazumijeva **nisku emisiju ugljenika, resursno je efikasna i društveno je inkluzivna**“ (UNEP, 2011, citirano u The Sustainable Development Knowledge Platform, n.d.). modela.



Pametna (smart) ekonomija



...je ekonomija zasnovana na **tehnološkim inovacijama, efikasnosti resursa,** održivosti i visokom društvenom blagostanju.

✓ Pametna ekonomija usvaja inovacije, nove preduzetničke inicijative, povećava produktivnost i konkurentnost, sa opštim ciljem poboljšanja kvaliteta života svih građana (Frank & Aznar Fernández-Montesinos, 2020).



Mrežna i ekonomija dijeljenja

Mrežna ekonomija (networked economy, engl.) je ekonomija u nastajanju unutar informacionog društva, omogućena „puštanjem interneta na slobodu“, pojavom i širokom **eksploatacijom mobilnih telefona i društvenih mreža**, dok je **ekonomija dijeljenja** (sharing economy, engl.) ekonomski sistem u kojem se **sredstva ili usluge dijele između privatnih lica**, bilo besplatno ili uz naknadu, obično putem interneta.



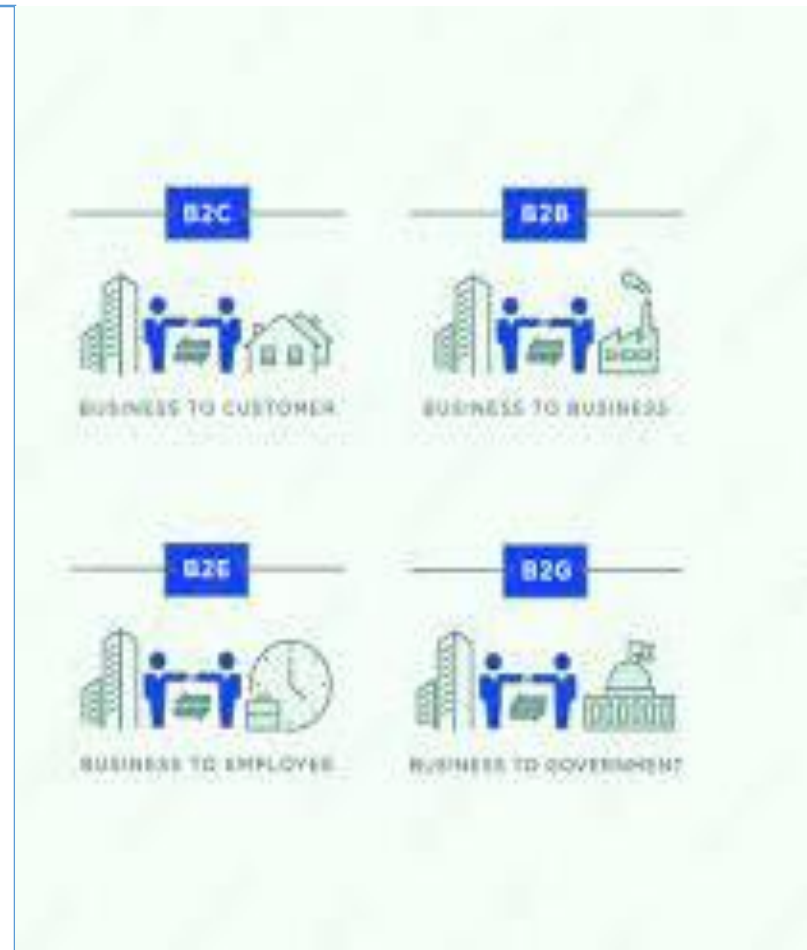
Zašto je neophodno inovirati poslovne modele?

Nema *ispravnoga* poslovnog modela, već je važno da je on usklađen s dinamikom vremena u kojem se razvija, odnosno s aktualnim faktorima okruženja, ali i ličnosti onih koji ga dizajniraju kako bi ga snagom svoje volje i namjere mogli realizovati (Rupčić, 2022).



Novi poslovni modeli (New Business Models)

Poslovni modeli sljedeće generacije će redefinisati buduće poslovne prijedloge, tehnologiju i razvoj proizvoda. Štedljive inovacije i personalizacija će pokrenuti više modela „Vrijednost za mnoge“. Uočite složene poslovne modele koji se razvijaju u **B2B, B2C i B2G odnosima** i kako oni uspijevaju da isporuče obećanja personalizacije i fleksibilnosti koju omogućavaju kupci.





Vesti

Viz Er uvodi jednu od najvećih novosti

/ nedjelja, 23.04.2023. / 18:32 -> 19:25 / Vesti / Komentara: 9 Izvor: Jutarnji.hr



Preporučite 1

Подели



Твитуј



Podeli

Niskotarifni avio-operater Wizz Air u svojoj ponudi će od maja imati i model pretplate - putnici će kroz period od šest meseci moći da uplaćuju paušalni iznos, a zauzvrat će svakog meseca moći da odaberu jedan let, u jednom smeru ili povratni.

Model pretplate Wizz Air MultiPass zasad će biti moguć samo na letovima na domaćim linijama u Italiji i internacionalnim prema Poljskoj, a putnici će na raspolaganju imati četiri opcije - odabrati pretplatu koja uključuje samo kartu, zatim model karta plus prioritarno ukrcavanje, karta i kofer do 20 kilograma ili model koji uključuje sve opcije.

Djelujte disruptivno!!!

Tržište je moguće transformisati lansiranjem novog koncepta proizvoda, kao što su volkmen (Walkman) i Ajfon (iPhone9), ili novim načinom distribucije vrijednosti. U I 4.0 eri nije dovoljno biti inovativan, samo sa aspekta inovacija proizvoda ili usluga ili procesnih inovacija.

Kao preduslov opstanka, rasta i razvoja startapa, neophodno je ***konstantno preispitivanje logike poslovanja***, preispitivanja svrhe postojanja preduzeća i razloga poslovanja, preispitivanja vrijednosti koje preduzeće donosi kupcima rješavajući njihove probleme, ali i vrijednosti brojnih stejkholdera u eksosistemu preduzeća modela.



Nekoliko trendova u privredi u digitalnoj eri danas mogu potencijalno ugroziti postojeće poslovne modele (Oswald & Kleinemeier, 2017):

- 1) Dostupnost roba.** Digitalizacija proizvoda i usluga zajedno sa promjenama očekivanja kupaca, drastično mijenja poslovni pejzaž. Često su dostupni proizvodi i usluge koji u prošlosti nisu postojali. Onlajn obrazovanje, sistemi za navigaciju, inovativne aplikacije samo su neki od primjera.
- 2) Kupci postaju konkurenti.** Ekonomija dijeljenja i platformskih aplikacija koje su mu dostupne, omogućavaju pojedincima da se takmiče sa velikim korporacijama. (Npr. oglašavanje vlastitih smještajnih kapaciteta na brojnim aplikacijama obezbjeđuju dodatne zarade pojedincima).

- 3) Pojavljuju se novi digitalni proizvodi i kanali.** Upotreba novih tehnologija omogućuje razvoj novih načina dolaska do potrebnih proizvoda i usluga, što dodatno smanjuje upotrebu tradicionalnih kanala distribucije.



Ko su disruptori?

Disruptor je obično mala kompanija koja uspijeva da uoči praznine koje nisu pokrili postojeći oligopolisti i koje za njih prolaze „ispod radara“.



Disruptivne kompanije tako pronalaze načine da **zadovolje neke od potreba i želja masovnog tržišta na nov način** koji je obično isplativiji.

Ometač obično dolazi i napada tzv. „donji dio tržišta“, pa postojećim kompanijama u početku ne smeta njegov izgled.



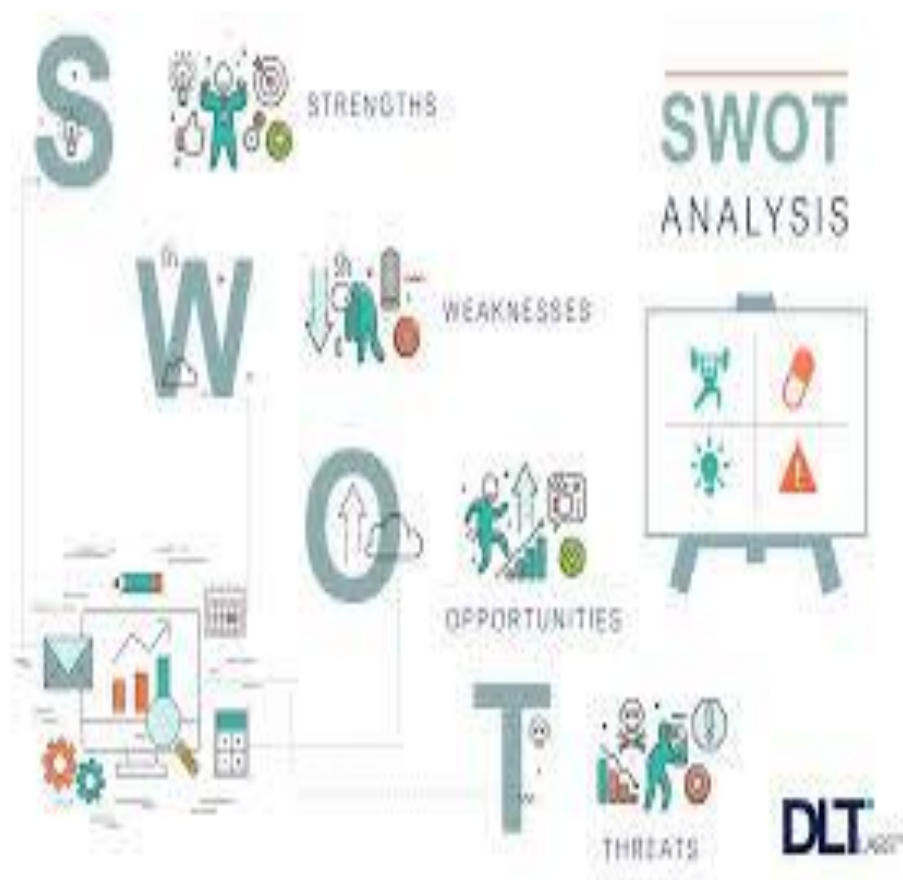
Dizajniranje i inoviranje poslovnih modela

- ❑ Dizajniranje poslovnih modela čini je kreacije i ishod je kreativnog preduzetničkog procesa.
- ❑ Podrazumijeva detaljnu analizu okruženja, uočavanje promjena u okruženju i prilika koje se mogu javiti kao rezultat promjena.



U analiziranju poslovnog okruženja mogu dobro poslužiti poznate alatke poslovne analize

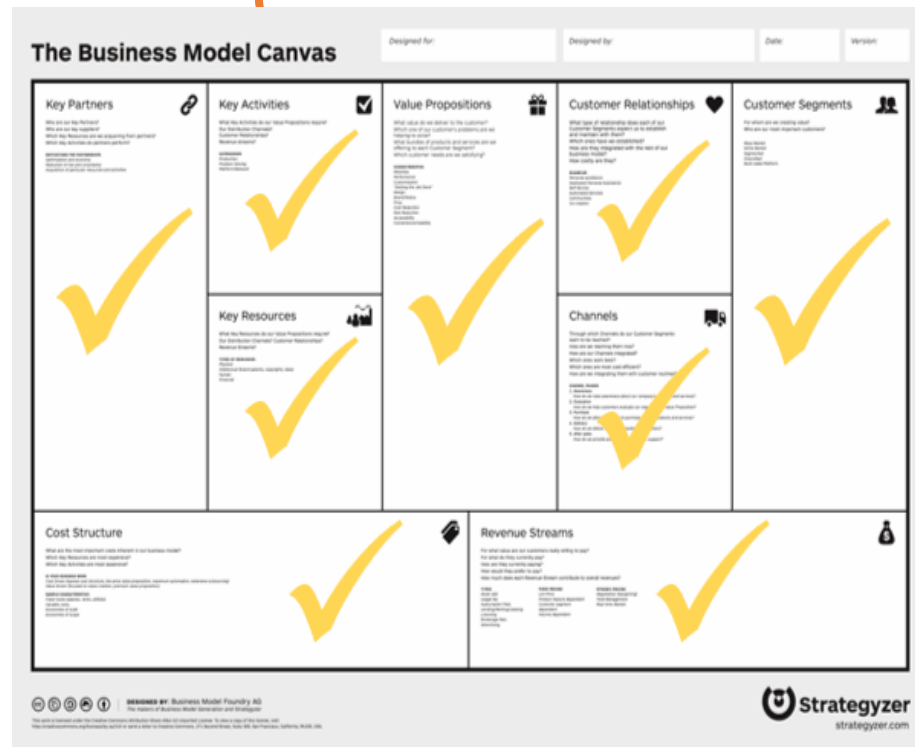
- SWOT
- PESTEL
- Analiza konkurencije
- Analiza industrije
- Analiza scenarija
- Benčmarking analiza



Kanvas (Canvas, engl. platno, slika) *okvir za poslovno modeliranje*

Kanvas je praktično orijentisan okvir poslovnog modeliranja i sastoji se od devet gradivnih blokova, uključujući:

- prijedlog vrijednosti,
- ključne partnere,
- ključne resurse,
- ključne aktivnosti,
- odnos sa kupcima,
- kanale komunikacije i distribucije,
- segmentaciju kupaca,
- tokove prihoda, i
- strukturu troškova (Osterwalder & Pigneur, 2010)



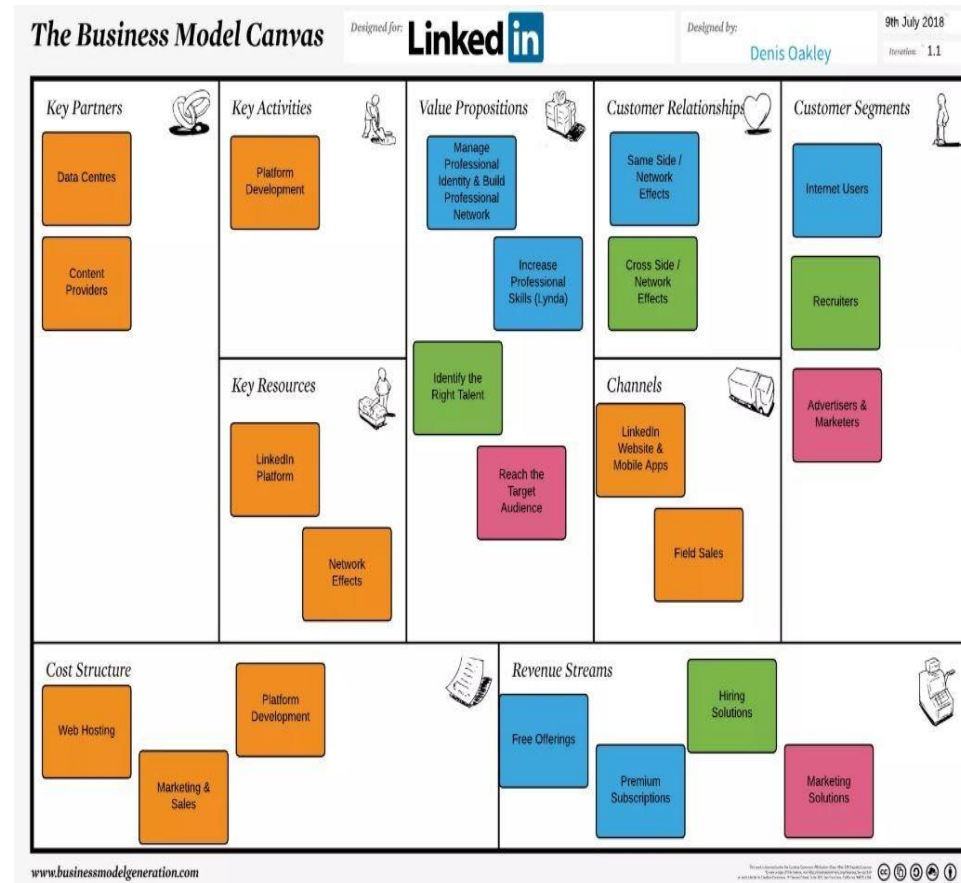
Definisanje strategije

- Da bi se osmislio uspješan poslovni model, potrebno je dobro **definirati strategiju**, odnosno stratešku orijentaciju, i primijeniti određene kreativne tehnike kako bi se pronašlo **odgovarajuće rješenje** s obzirom na različite unutrašnje i eksterne faktore (Rupčić, 2022, str. 42).



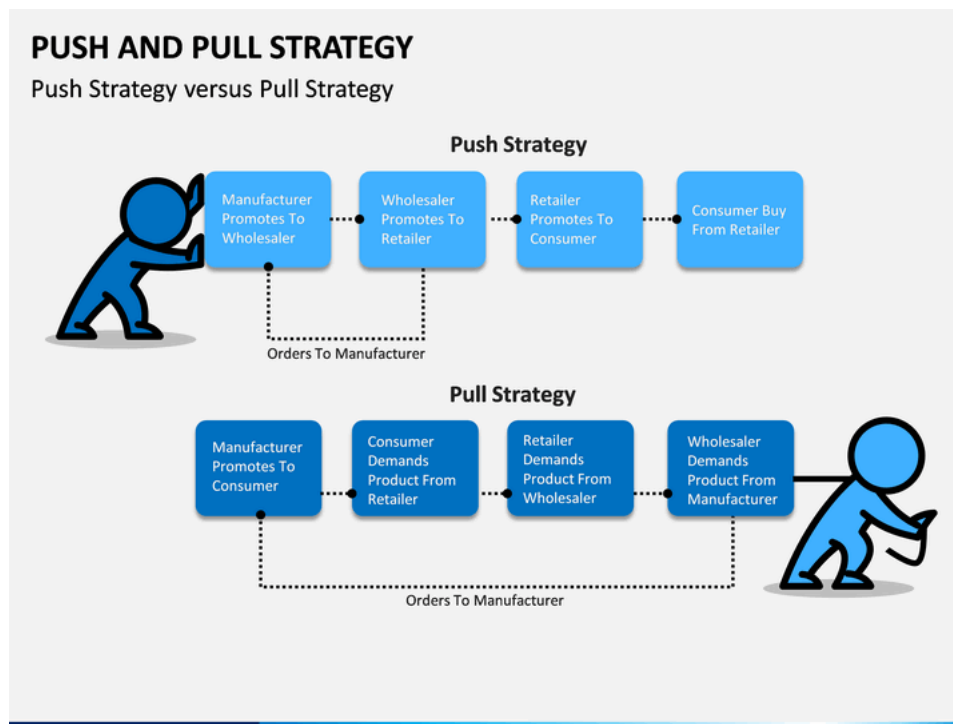
Inovativni poslovni modeli (IPM) - Canvas

Kanvas poslovni model
(Canvas business model) –
alatka strateškog
menadžmenta čiji je
zadatak da pomogne
organizaciji da uskladi svoje
inovativne aktivnosti.
Sastoji se od devet gradivnih
elemenata.



IPM - Model proizvodnje na zahtjev (Pull business model)

– kako bi snizila troškove zaliha, preduzeća se odlučuju na proizvodnju na zahtjev, pri čemu se proces stvaranja vrijednosti prilagođava zahtjevima kupaca



IPM - *Model trampe ili model milo za drago*

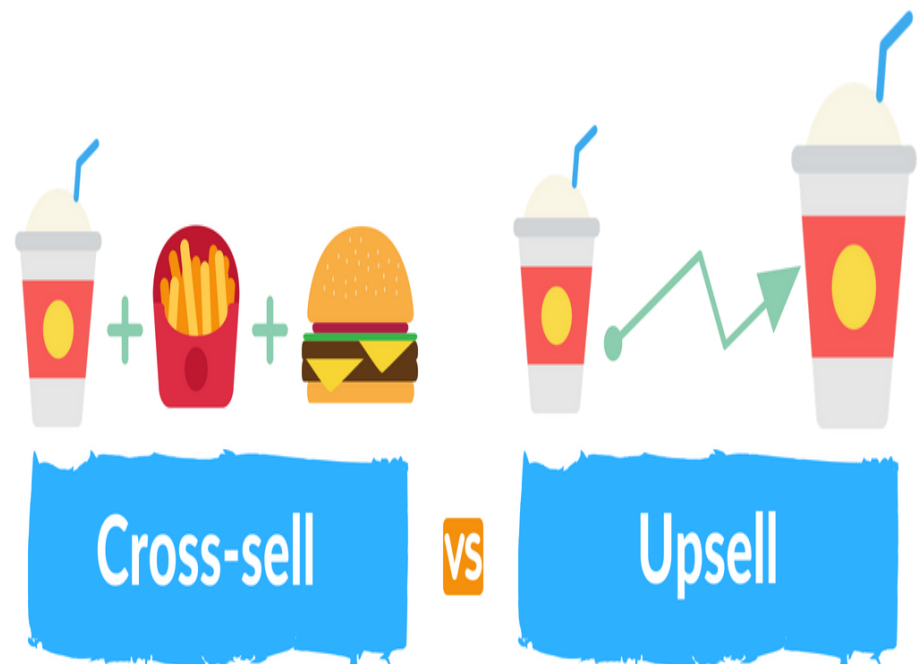
(Barter business model or Tit for tat business model) – **razmjena se odnosi iskučivo na proizvode i usluge - bez učešća novca**. Velike sličnosti ima i sa sponzorstvom, ali su spoljni partneri aktivno uključeni u proces stvaranja vrijednosti.

- Npr. novim roditeljima se često na poklon šalje oprema ili hrana za bebe ne bi li se osigurala ponovbna kupovia upravo tih proizvoda. Na sličan način predstavnici farmaceutskih kompanija ljekarima ustupaju neke lijekove kako bi ih oni prepisivali svojim pacijentima.



IPM - *Model unakrsne prodaje* (Cross selling business model)

– obezbjeđuje *ponudu komplementarnih proizvoda i usluga izvan osnovnog asortimana*, s ciljem da se kupcima proda više proizvoda



IPM - *Model lojalnosti kupaca* (Customer Loyalty business model)

- **suština ovog modela svodi se na zadržavanje kupaca**, što se obezbjeđuje ostvarivanjem dodatnih vrijednosti.
- Cilj je razviti takav odnos sa kupcima i **osigurati njihovu lojalnost određenim nagradama u vidu popusta ili specijalnih ponuda**. Na taj način se obezbjeđuje vezivanje kupaca za određene organizacije i stvaranje vlastitih lojalnih kupaca.

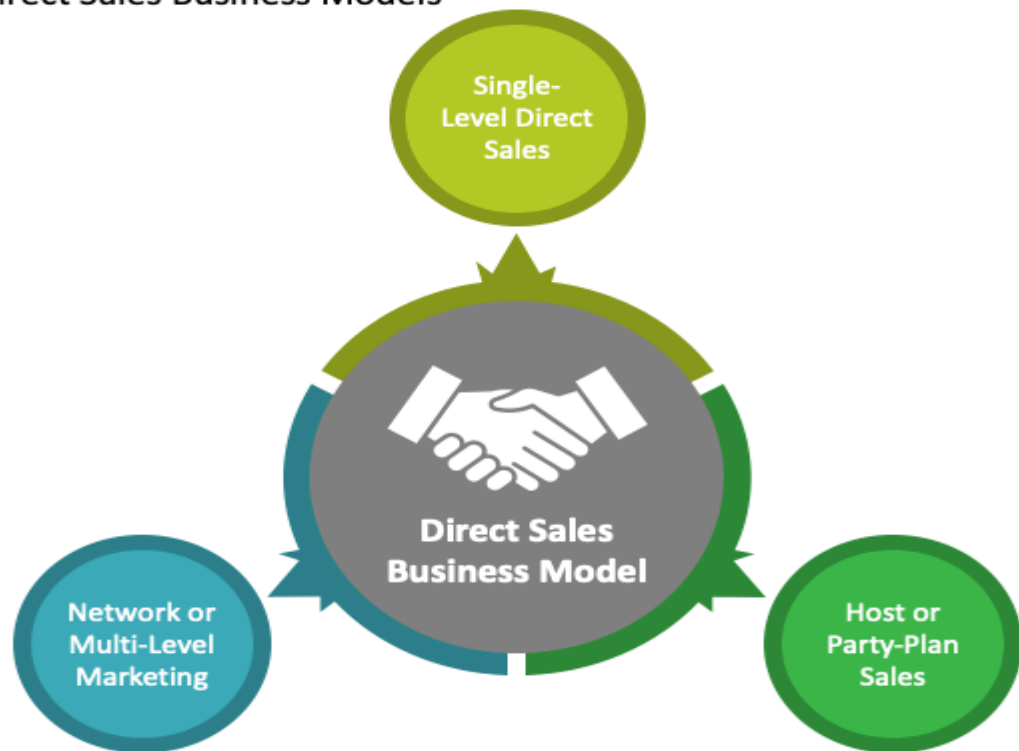


IPM - Model direktne prodaje (Direct Selling business model)

- proizvodi su dostupni direktno, a *ne preko posrednika*, kao što su maloprodajna mjesta. Ovaj model omogućava smanjenje troškova i stvaranje raznih ušteda, tako što olakšava dostupnost kupcima i ostvarivanje boljeg prodajnog iskustva

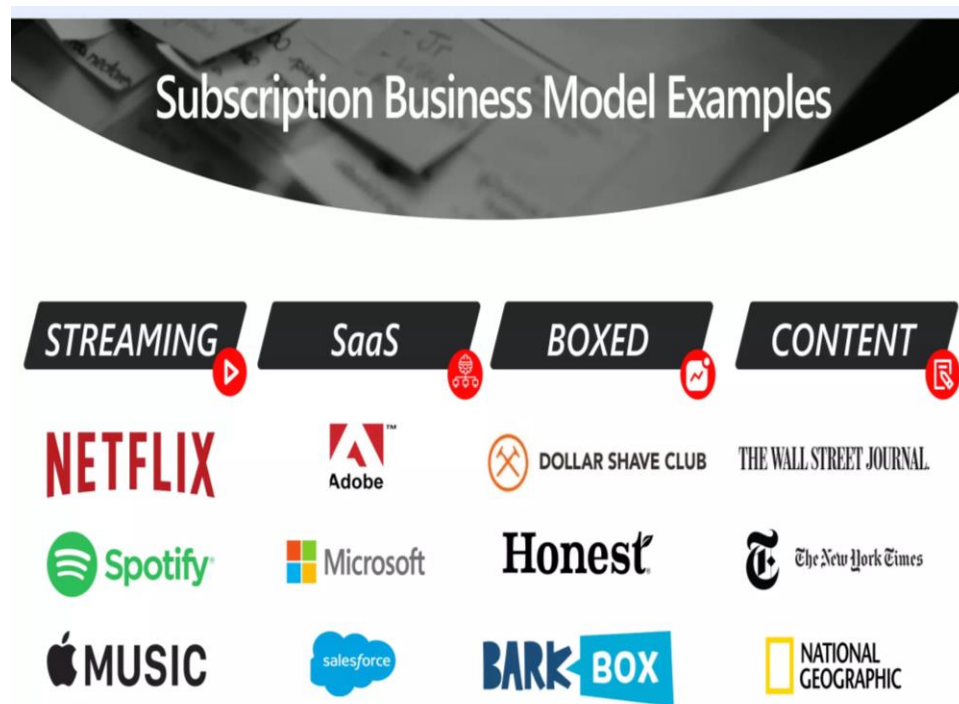
DIRECT SALES BUSINESS MODEL

Types of Direct Sales Business Models



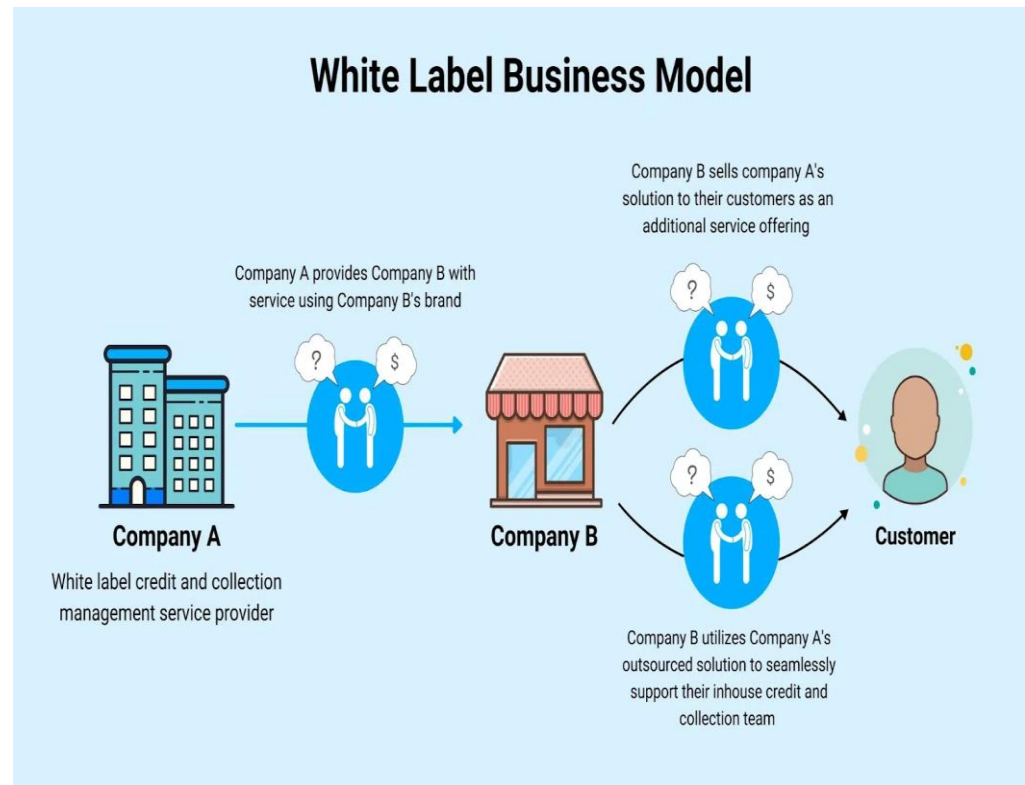
IPM - Model prodaje putem pretplata (Subscription business model)

- ovaj model omogućava redovnost proizvoda i usluga kupcima, **sklapa se na osnovu ugovora**. Na taj način olakšava se kupovina i dolazi do uštede vremena i novca od strane kupaca



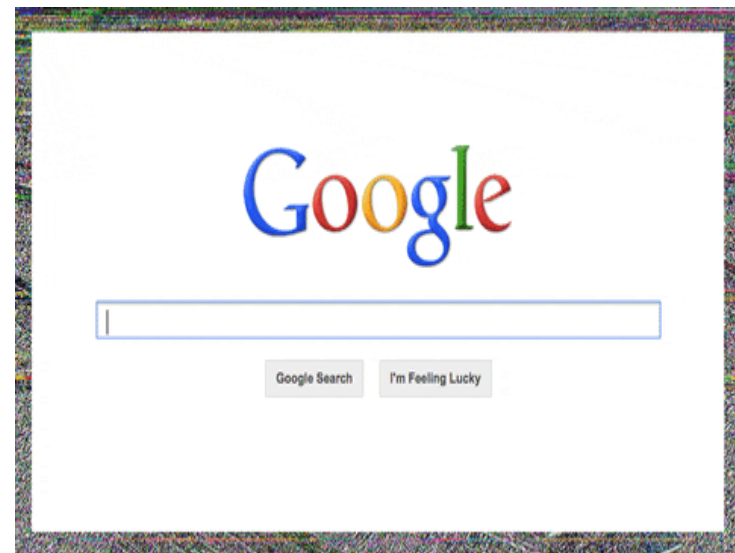
IPM - Model bijele etikete (White Label business model)

- roba se prodaje od strane **različitih kompanija** i na **različitim tržištima**, **smanjuju se troškovi** jer se fokusira samo na **optimizaciju proizvodnih procesa**



IPM - *Model skrivenih prihoda* (Hidden Revenue business model)

- u ovom poslovnom modelu **izvor prihoda obezbjeđuje se od treće strane.**
- Najčešće se primjenjuje kod **integriranja reklama u ponudu**, privlačeći na taj način potrebne kupce.
- Npr., Google-ovi korisnici ne plaćaju za pretraživač. Umjesto toga, tokovi prihoda potiču od novca za oglašavanje koji potroše preduzeća dajući ponude za ključne riječi .



Preduzetničke strategije: džudo i strategije plavog i izlovljenih okeana

- ❑ Suština poslovnog modeliranja, pogotovo u slučaju startapa je, da nema „uljuljkavanja na lovorikama postignutog uspjeha“, već je neophodno **kontinuirano preispitivanje logike poslovanja**.
- ❑ U nastavku ćemo razmotriti jednu od najpoznatijih i najzanimljivijih preduzetničkih strategija – **džudo strategija**, koja je posebno značajna za mala preduzeća, ali i tzv. „**strategije plavog i izlovljenih okeana**“, odnosno strateške orijentacije koje su u pozadini dva strateška pristupa: diferencijacije i liderstva u troškovima.



Preduzetničke strategije: strategija džudoa

- ❑ U sektoru IKT nije rijedak slučaj da mala kompanija, pogotovo **rastući tehnološki startup, nadjača snažnijeg rivala**, odnosno veliko preduzeće.
- ❑ „Mnoga mala preduzeća u ostvarivanju svojih ciljeva koriste tzv. „džudo strategiju“.
- ❑ Oni se oslanjaju na brzinu, fleksibilnost i kreativno razmišljanje kako bi oblikovali strategije kojima konkurenti ne mogu parirati.
- ❑ **Umjesto direktne konfrontacije**, oni odlučuju da iskoriste veličinu, resurse i tromost svojih konkurenata u svoju korist“



Preduzetničke strategije: strategija džudoa

- ❑ Sa porastom konkurencije zasnovane na Internetu, bitke Davida i Golijata između kompanija postaju sve češće.
- ❑ Brzi, fleksibilni učesnici preuzimaju dominantne pozicije, ne samo u visokotehnološkim sektorima kao što su softver i mrežna oprema, već i u tradicionalno niskotehnološkim industrijama poput maloprodaje (Yoffie & Cusumano, 1999).
- ❑ U digitalnoj eri se i maloprodaja digitalizuje, kroz upotrebu mašinskog vida, beskontaktnog plaćanja, samouslužnih kasa.
- ❑ Amazon je napravio dodatni iskorak otvarajući **prodavnicu bez blagajne** u kojoj će tek nekoliko zaposlenih biti na usluzi kupcima koji budu imali pitanja i čiji će glavni posao biti briga da police budu pune artikala koje su vjerni kupci navikli da kupuju onlajn (Thomas, 2020).





amazon go

JUST WALK OUT SHOPPING

JUST WALK OUT SHOPPING



Strategija džudoa - principi

1) važnost brzog ulaska u nebranjene poslovne oblasti ili niše, **izbjegavajući direktan sukob**

2) popuštanje pred naletom jače konkurencije

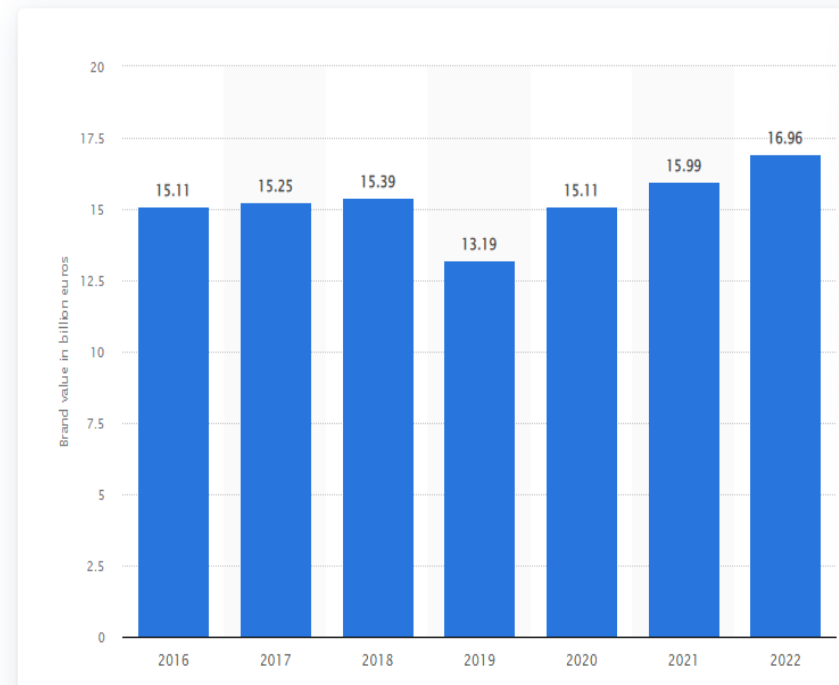
3) **je traženje poluge**. Brzi potezi i fleksibilnost su neophodni za uspjeh džudo strategije. Oni mogu da uzdrmaju poziciju konkurenata, ali i da im onemoguće dominaciju u oblastima koje zauzimaju manji, ranjiviji protivnici



Slučaj Red Bull: Kako startup napada tržište sa etabliranim velikim igračima

- ❑ Klasičan primjer džudo strategije je kako je Redbull stvorio i dominirao tržištem energetskih napitaka uz malo rane konkurencije postojećih kompanija za piće.
- ❑ Slijedi studija slučaja Red Bull

Brand value of Red Bull worldwide from 2016 to 2022
(in billion euros)



Strategija plavih okeana

- *Strategija plavog okeana* fokusira se na **mogućnost stvaranja novog tržišnog prostora gdje nema konkurencije** i gdje tražnja za uslugama postaje neosporna (Cham Kim & Mauborgne, 2005). Ova strategija podstiče prilagođavanje vaših proizvoda kako biste ih gurnuli na sopstveno tržište sa niskim cijenama i bez konkurencije (Freedman, 2023).
- Suština primjene ove strategije odnosi se na stvaranje novih tržišnih niša, odnosno stvaranje novih potreba i želja, odnosno nove tražnje. Istovremeno, „plavi okeani” predstavljaju **nove tržišne niše koje ne zauzimaju konkurenti.**
- S druge strane, „crveni okeani” predstavljaju zasićena tržišta na kojima postoji nemilosrdna tržišna utakmica između kompanija „ajkula”. (Rupčić, 2022, str. 48)



Strategija izlovljenih okeana

- ❑ **Strategija izlovljenih okeana** bazirana je na pristupu kruženja resursa, umjesto na takozvanom linearnom pristupu. Resursi su ograničeni, mnogi energetske i sirovinski izvori se iscrpljuju, dok se novi resursi energije relativno sporo uvode u energetske miks.
- ❑ **Cirkularna ekonomija** je model proizvodnje i potrošnje, koji uključuje dijeljenje, davanje u zakup, ponovnu upotrebu, popravku, renoviranje i reciklažu postojećih materijala i proizvoda što je duže moguće. Na ovaj način se produžava životni ciklus proizvoda (European Parliament, 2023).

Slika 21

Model cirkularne ekonomije



Bilješke. Infografika objašnjava model cirkularne (kružne) ekonomije koji podrazumijeva manje sirovina, manje otpada, manje štetnih emisija. Slika je preuzeta i obrađena iz European Parliament, 2023.

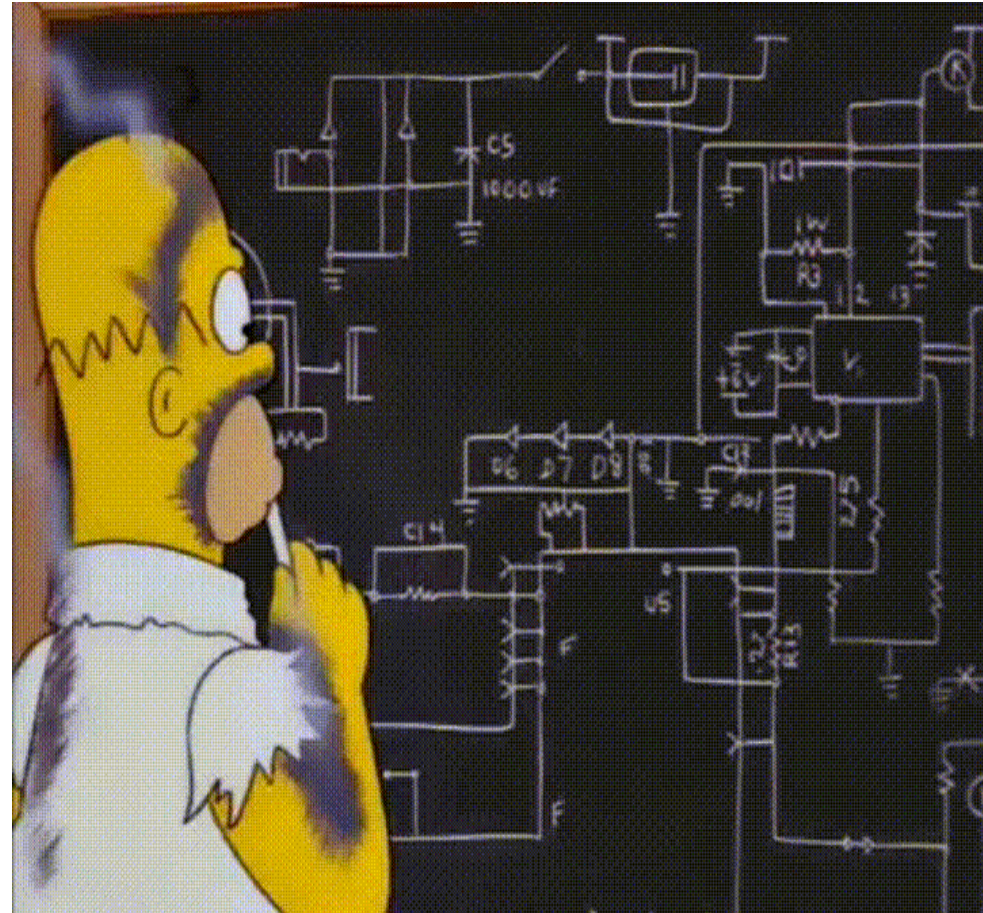
Potruga za inovacijama – Otvoreni izvori inovacija

Da bi inovirali svoje procese i proizvode, kompanije svih veličina, a posebno mala i srednja preduzeća (MSP) često zahtijevaju tehnološka znanja koja mogu da odsustvuju ili postoje samo na rudimentarnom nivou unutar firme. Dakle, oni to znanje **moraju tražiti spolja.**



Nemaju sve kompanije istraživačke potencijale i R&D odjeljenje – pogotovo ih nemaju MSP!!!

- ❑ Oni to znanje **moraju tražiti spolja.**
- ❑ Otvorena inovacija znači da **preduzeća traže znanje i inovacije izvana** (van den Ende, 2021).



Otvorene inovacije - Open innovations

- Sposobnost inoviranja zasnovana **na razmjeni znanja sa eksternim stranama**, gdje firme mogu i trebaju da koriste eksterne i unutrašnje ideje, kao i unutrašnje i eksterne puteve ka tržištu, pošto firme žele da unaprijede svoju tehnologiju, poznata je kao **otvorena inovacija** (open innovation, engl.) (Chesbrough, 2003; Bogers et al., 2017).



Zašto su firmama potrebne otvorene inovacije?

- ❑ Zbog raznovrsnosti digitalnih tehnologija i njihove ugrađene složenosti, firmama je teško – ako ne i nemoguće – **da posjeduju znanje o svim mogućnostima koje im omogućavaju digitalne tehnologije** (World Economic Forum, 2018).
- ❑ Otvorene inovacije treba da budu **ugrađene u strategiju firme** (van den Ende, 2021). Nedavno su Fon Krog i dr. (von Krogh et al., 2018) tvrdili da se otvorena inovacija takođe odnosi na procesne inovacije i uveli su termin **inovacija otvorenog procesa**.
- ❑ Otvorene inovacione aktivnosti mogu se diferencirati na **dolazni** (spolja-unutra - inbound) i **odlazni** (iznutra-izvan - outbound) **prenos znanja** (Enkel et al., 2009).



Tri glavna tipa otvorenih inovacija



*izlazni
proces
(outbound)*



*ulazni
proces
(inbound)*



*povezani
proces
(coupled)*



Izlazni proces (inside-out, outbound)

- ❑ **Izlazni proces** (inside-out) predstavlja upotrebu internog znanja i informacija firme, što se takođe može nazvati **viškom istraživanja za generisanje eksterne vrijednosti**.
- ❑ Ovaj višak unutrašnjeg istraživanja mogao bi biti neiskorišćen u odsustvu otvorenih inovacija, koje sada firma može prodati spoljnim zainteresovanim stranama.
- ❑ Ovdje se radi o podacima, poslovnim tajnama, dizajnima, patentima, licencama ili drugim formama intelektualne svojine i znanja (know-how) generisanih u kompanijama, koje se mogu komercijalizovati prodajom zainteresovanim eksternim stranama.



Ulazni proces (inbound, spolja-ka unutra)

- ❑ podrazumijeva korišćenje znanja izvan organizacije, stečenog kroz **spin-in, licenciranjem ili saradnjom unutar lanaca vrijednosti** za stvaranje vrijednosti unutar firme
- ❑ Spin-in je posebna vrsta poduhvata, obično startup, koji počinje intelektualnom svojinom zaposlenih ili kao filijala kompanije. Startup koji proizilazi iz ove intelektualne svojine pripada zaposlenom ili filijali, ali ne i kompaniji (prim.aut.).



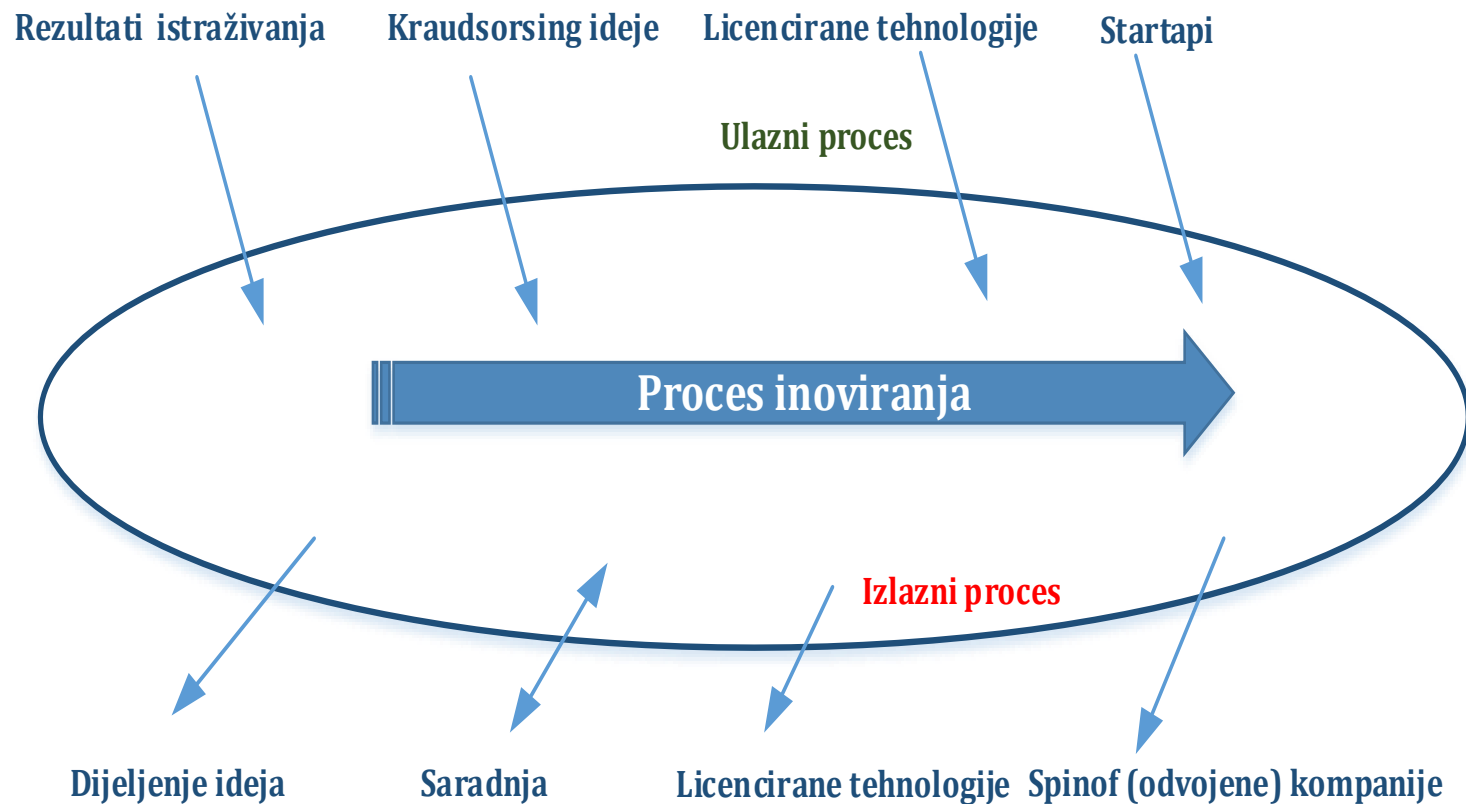
Povezani proces (coupled)

.....definiše se kao „povezivanje „spolja - ka unutra“ i „iznutra – ka van“ **radom u savezima sa komplementarnim kompanijama** tokom kojih je **davanje i uzimanje ključno za uspjeh**”, kao što je ***zajedničko ulaganje i zajedničko kreiranje projekata sa spoljnim partnerima.***



Slika 22

Vrste otvorenih inovacija



Bilješke. Slika je preuzeta i adaptirana iz van den Ende, 2021, str. 186

Širina i dubina eksternog istraživanja

- Prateći literaturu o otvorenoj inovaciji (Bogers et al., 2017; Chesbrough, 2003; Enkel et al., 2009; von Krogh et al., 2018), i **širina** (breadth, engl.) i **dubina** (depth, engl.) **eksternog pretraživanja** važni su koncepti kada se predviđa učinak procesnih inovacije u proizvodnim firmama.



Širina i dubina eksternog istraživanja

- U tom smislu, Lørsen i Solter (Laursen & Salter, 2006) naglasili su kako se strategije otvorenih inovacija mogu okarakterisati po određenom nivou dvije dimenzije pretrage, na primjer **širina pretrage**, koja odražava broj različitih eksternih izvora na koje se preduzeća oslanjaju za svoje inovativne aktivnosti, i **dubina pretrage**, što ukazuje u kojoj mjeri firme duboko crpe iz različitih eksternih izvora za inoviranje.

Širina pretrage (knowledge breadth)

- *Širina pretrage omogućava firmama da crpe ideje iz širokog spektra različitih izvora znanja, i bez obzira na veličinu preduzeća, i MSP i velike kompanije mogu imati opipljive koristi od protoka znanja, izvan i unutar njenih granica, kao što su ilustrovali Lorenc i dr. (Lorenz et al., 2020) **kako BMW pretražuje naširoko van granica sopstvene firme** da bi obezbijedio ideje za procesne inovacije.*



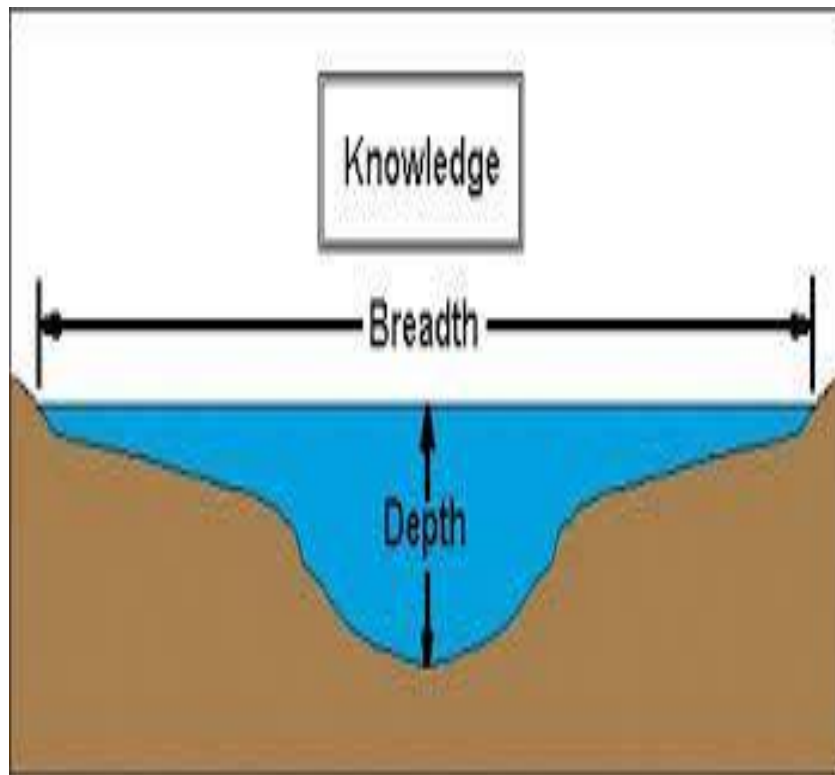
Primjer BMW

- ❑ Kada je inovirao svoju platformu interneta stvari (IoT) (koja se naziva **otvorena proizvodna platforma**), BMW se oslanjao na znanje eksternih firmi kao što je **Microsoft**.
- ❑ Glavni cilj ove platforme je da omogući procesnu inovaciju prikupljanjem znanja od mnogih spoljnih partnera.
- ❑ U isto vrijeme, BMW je saradivao sa drugom kompanijom za informacione tehnologije, **NVidia**, kako bi **inovirao automatizovano vođena vozila za svoje proizvodne pogone**, povećavajući brzinu i fleksibilnost korišćenja materijala

- ❑ BMW redovno organizuje velike **otvorene hakatone** kako bi angažovao studente i nezavisne timove širom svijeta u rješavanju poslovnih problema




Širina pretrage



- Odnosi sa istraživačkim centrima, tehnološkim parkovima i inovacionim **agencijama mogu podržati MSP u pristupu znanju**, resursima i imovini, ali i u promovisanju razmjene dobrih praksi, uspješnih priča i pristupa za prevazilaženje negativnog stava menadžera prema usvajanju novih tehnologija (Zangiacomì et al., 2020).

Dubina pretrage (knowledge depth)

- 
- Za razliku od širine pretrage, **dubina pretrage istražuje duboke međusobne odnose između firme koja traži i spoljnih izvora** (Laursen & Salter, 2006).
 - Dubina pretrage ne samo da vodi do jačih veza, već i **podstiče sopstveno učenje, a time i znanje firme** (Terjesen & Patel, 2017).
 - Kada se duboko angažuje sa izvorom, **firma povećava svoj apsorpcioni kapacitet jer uči kako da iskoristi znanje za rješavanje specifičnih problema**

Prelijevanje znanja (knowledge spillover)

□ S ciljem sticanja znanja, kompanije ulaze u **kooperativne odnose** sa drugim kompanijama, istraživačkim i razvojnim centrima i institutima, individualnim inovatorima, visokoškolskim ustanovama, ili čak i sa nepoznatim kreativnim individuama kroz takozvane **kraudsorsing** (crowdsourcing, engl.) platforme

□ Istraživanja su pokazala da su firmama takođe potrebne **interne sposobnosti** da bi mogle da steknu eksterno znanje: sposobnosti da bi mogle da obrađuju znanje izvana (van den Ende, 2021).



“Čuvari tehnologije”

Takve zaposlene pojedini autori nazivaju „**čuvarima tehnologije**“ (technology gatekeepers, engl.) (van den Ende, 2021), a radi se o zaposlenima koji prate razvoj eksternog tehnološkog znanja i informišu kolege i kolegice o zanimljivim prilikama.



Hvala na pažnji



УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
UNIVERSITY OF BANJA LUKA
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
FACULTY OF ECONOMICS

