

Inovaciona strategija

Univerzitet Crne Gore
Ekonomski fakultet Podgorica
Smjer Preduzetništvo
Tehnologija i inovacije

Pojam inovacione strategije

- Ima osnovu u poslovnoj strategiji
- Ima ulogu posrednika između preduzeća i okruženja u domenu inovativnosti
- Neophodno ju je usklađivati sa tehnološkom, marketinškom, proizvodnom i drugim funkcionalnim strategijama, kao i sa strategijom intelektualne svojine

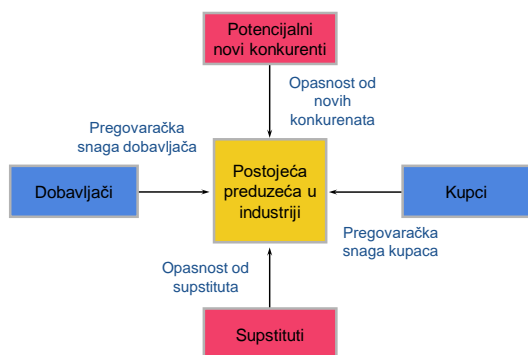
Pojam inovacione strategije

- Zasniva se i na poslovnom modelu i na tehnologiji preduzeća
- “Mi definišemo inovaciju kao sposobnost da kreiramo novu vrijednost u presjeku poslovanja i tehnologije. Ne možemo se osloniti samo na invenciju ili tehnologiju za uspjeh.” - Nick Donofrio, vodeći istraživač u IBM

Promjena poslovnog modela

- Planirana vrijednost
 - Šta se prodaje i isporučuje tržištu?
- Lanac snabdijevanja
 - Kako se kreira i isporučuje tržištu?
- Ciljni kupci
 - Kome se isporučuje?

Porterov model pet konkurentskih sila



Faktori koji utiču na izbor inov. strategije

Interni	Eksterni
Tehničke mogućnosti	Mogućnost eksterne mreže
Organizacione sposobnosti	Struktura poslovnog područja
Uspjeh tekućeg poslovnog modela	Konkurencija
Finansiranje	Intenzitet tehnološke promjene
Vizija top menadžmenta	

Kompetentnost preduzeća

- “Zamka kompetentnosti”- povećana kompetentnost postojeće strukture znanja u preduzeću otežava pomjeranje ka novim potencijalno boljim proizvodima
- Opasnost je najveća u stabilnim industrijama u kojima dođe do radikalne promjene
- Krajnji efekat je kontradiktoran - učenje pruža otpor istraživanju, od koga i samo zavisi

Inovaciona strategija

- Stepem i priroda inovativnosti su u bliskoj relaciji sa izborom inovacione strategije lidera, tj. sljedbenika
- U preduzećima koja su imala prvi tip strategije, većinom su razvijane inovacije proizvoda, dok je drugi tip strategije inicirao inovacije procesa

Strategija inovacionih lidera i sljedbenika

	Inovacioni lider	Inovacioni sledbenik
Tržišni lider	<u>Pilkington</u> (inovacija procesa proizvodnje stakla) - patentna zaštita	<u>Matsushita</u> (VHS) vs Sony - libelarnije licenciranje je nametnulo standard <u>IBM</u> (PC)-komplementarne prednosti
Tržišni sledbenik	<u>EMI</u> (medicinski skener) <u>Xerox</u> – nedostatak komplementarnih prednosti	<u>Kodak</u> (fotografija) vs <u>Polaroid</u> – patentna zaštita instant (brze) fotografije

Inovaciona strategija PTW i PNTL

- Identifikuju se dva tipa inovacione strategije i to:
 - “Igrati-da-pobijediš” (PTW tj. Playing-To-Win); primjer - Amazon.com
 - “Igrati-da-ne-izgubiš” (PNTL tj. Playing-Not-To-Lose), primjer – Johnson & Johnson

Proaktivna i reaktivna inovaciona strategija

- Jedan od često korišćenih načina identifikacije strategije inovacionog lidera i sljedbenika predložili su Urban i Hauser:
 - Proaktivna strategija – preduzeća se bave predviđanjem i nastoje da anticipiraju promjene u okruženju i iskoriste mogućnosti
 - Reaktivna strategija – preduzeća odgovaraju tj. reaguju na zahtjeve i potrebe kupaca i aktivnosti konkurencije

Proaktivna strategija

- Strategija bazirana na R&D
- Preduzetnička strategija
- Akviziciona ili strategija nabavke
- Strategija bazirana na marketingu

Reaktivna inovaciona strategija

- **Responzivna**
 - Direktno se reaguje na zahtjeve kupaca za inovacijom
- **Imitativna**
 - Reaguje se na uvođenje novog proizvoda kod konkurencije time što se nastoji da se kopira
- **Drugi bolji**
 - Ne radi se o jednostavnoj imitaciji konkurentskog proizvoda, već o njegovoj modifikaciji i usavršavanju
- **Defanzivna**
 - Preduzeće odgovara na inovacije konkurencije kroz modifikaciju svojih postojećeg proizvoda, prije nego kroz razvoj novog proizvoda

Strategija uvođenja novog proizvoda

Tip	Karakteristike	Primjer
Ofanzivna	Inovativnost Intezivno istraživanje Visok rizik Prave informacije	Pilkington-staklo Du Pont-teflon Polaroid – instant film Hoover - vakumski čistač
Defanzivna	Sledbenici Inkrementalne inovacije Kvalitetni proizvodi Tržišna fokusiranosot	Matsushita-VHS video IBM-komputeri WordPerfect-sofтвер Nissan - automobili
Imitativna	Niska cijena proizvodnje Licenciranje tehnologije Nema R&D Lokalna tržišta	Compaq – komputeri Molson – pivo Daewo – automobili Samsung – mikrotalasne peći
Tradicionalna	Utvrđeno tržište Stalni zahtjevi Sopstveno tržište Slaba tehnologije	Barbour – odjeća Aga-tiganji Zippo-upaljači Mont Blanc - olovke

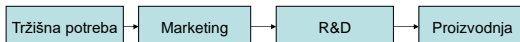
Opšti tipovi strategije inovativnosti preduzeća

1. Ofanzivna
2. Defanzivna
3. Imitativna
4. Zavisna
5. Tradicionalna
6. Oportunistička

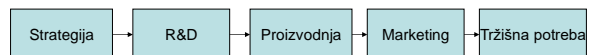
Model "Technology Push"



Model "Market Pull"



Model "Strategy Pull"



Inovacioni portfolio

- Menadžment portfolia inovacionih projekata (procesa) - dinamičan proces donošenja odluka, u kome se lista aktivnih novih proizvoda/usluga/procesa konstantno evaluira
- Na osnovu toga postojeći inovacioni projekti se mogu ubrzati, obustaviti, ili se mogu promijeniti prioriteta

Inovacioni portfolio

- Sistemi za mjerenje portfolia (portfolio measurement systems)
- Neki od ključnih parametara sistema su vrijeme, rizik, vrijednost, tip inovacije i implementacija
- Identifikuje se nekoliko aspekata značajanih za donošenje odluka u oblasti portfolia inovacija proizvoda:
 1. Neizvjesnost
 2. Dinamična priroda oblasti
 3. Različiti stadijumi
 4. Ograničeni resursi

Pristup inovaciji kao projektu

1. Predprojektovanje
2. Sagledavanje mogućnosti projekta
3. Inicijalizacija projekta
4. Izvršavanje projekta
5. Evaluacija izlaza projekta
6. Transfer projekta

Specifične karakteristike inovacionih projekata

- Izuzetno visok stepen rizika
- Uticaj ljudskog faktora - kreativnost i sposobnosti za promjenu

Ciljevi upravljanja portfoliom inovacija proizvoda

- Finansijski
- Kompetitivni
- Optimalna alokacija resursa za nove proizvode
- Jačanje veze između selekcije projekata i poslovne strategije
- Fokusiranje na pravi broj projekata novih proizvoda kroz definisanje prioriteta
- Postizanje balansa između projekata – kratkoročnih i dugoročnih, visokog i niskog rizika

Tehnike maksimiziranja vrijednosti portfolija

- Neto sadašnja vrijednost (NSV-Net Present Value)
- Očekivana komercijalna vrijednost (ECV-Expected Commercial Value)
- Modeli zbira (SC-Scoring Models)

Postizanje balansa između projekata u portfoliju

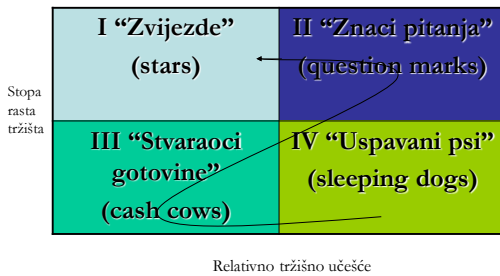
- Strateška orijentacija portfolia
- Top-down strateški kontejner
- Top down, karta proizvoda
- Bottom up

Portfolio modeli za inovacije proizvoda

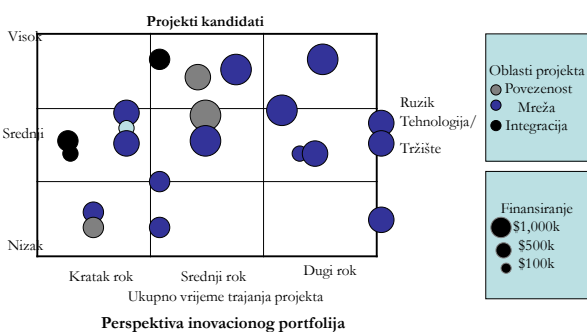
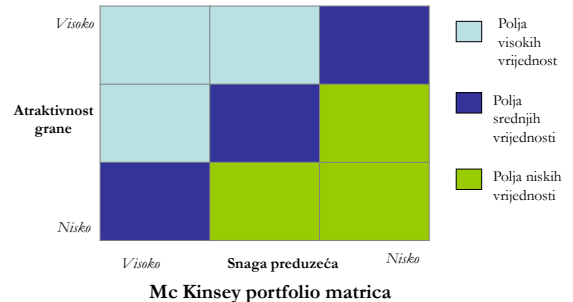
- BCG matrica
- Koordinate matrice su:
 - Relativno tržišno učešće (RTU)
 - Stopa rasta tržišta (TSR), gdje su:
 - RTU = ukupan obim prodaje preduzeća/ukupni obim prodaje vodećeg konkurenta
 - TSR=(ukupna prodaja na tržištu u periodu t+1-ukupna prodaja na tržištu u periodu t)/ukupna prodaja na tržištu u periodu t.

Portfolio modeli za inovacije proizvoda

- BSG matrica –strateška pozicija proizvoda



Portfolio modeli za inovacije proizvoda



Portfolio modeli za inovacije proizvoda

- Dimenzije koje se najčešće koriste za menadžment portfolio inovacija su:
 - Vrijeme
 - Rizik
 - Vrijednost
 - Tip inovacija
 - Stadijum implementacije

Mjerenje kreirane vrijednosti inovacionog projekta

- Prinos na investiciju (engl. Return on Investment - ROI), kao relativna mjera,
- Manje poznat rezidualni ulaz (engl. Residual Income - RI), kao apsolutna mjera:
 - $ROI = (\text{prihod} - \text{troškovi}) / \text{investicije}$ ili dobit/ulaganje
 - $RI = (\text{prihod} - \text{troškovi}) - \text{troškovi kapitala} \times \text{investicije}$

Mjerenje kreirane vrijednosti inovacionog projekta

