

## ZNAČAJ INOVACIJA ZA RAZVOJ FRANŠIZNIH SISTEMA

*Milica Stanković\**, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

**Sažetak:** U savremenom konkurentnom poslovnom okruženju, inovacije su od presudnog značaja za uspeh svake kompanije. Neophodno je istaći značaj razumevanja želja i potreba potrošača i inovativnih načina na koji se njihove potrebe mogu zadovoljiti bolje od konkurencije. Jedan od poslovnih koncepata koji je teško povezati sa inovacijama, s obzirom da predstavlja korišćenje isprobanog poslovnog modela, jeste svakako franšizing. Na globalnom nivou postoji konstantna tendencija razvoja postojećih i novih franšizing sistema. S tim u vezi, u radu se ukazuje na značaj inovacija za razvoj i unapređenje franšiznih sistema. Fenomen otvorenih inovacija je sve značajniji u poslednjih nekoliko godina. Rad ukazuje na značaj otvorenih inovacija kao najboljeg načina za inoviranje poslovanja franšiznih kompanija kroz donošenje ideje iz eksternog okruženja i razmenjivanje interno kreiranih ideja. Model otvorenih inovacija podrazumeva integraciju kupaca, dobavljača i korisnika franšize u proces razvoja novih proizvoda. Otvorena strategija razvoja novih proizvoda je veoma važna za franšizne kompanije koje žele da budu lideri. Rad ukazuje na perspektive razvoja otvorenih inovacija u franšiznim sistemima budućnosti.

**Ključne reči:** franšizing, inovacije, korisnici franšize, razvoj novog proizvoda, otvorene inovacije, kupci, strategijski imperativi, inovativni koncept.

## THE IMPORTANCE OF INNOVATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF FRANCHISING SYSTEMS

**Abstract:** In today's global competitive business environment, innovations are crucial for the success of the company. It is necessary to emphasize the importance of understanding wishes and needs of consumers and an innovative manner in which their needs can be met more efficiently in comparison to competition. Franchising is, certainly, one of the business concepts that is difficult to associate with innovation, as it presents the use of a proven business model. At the global level, there is a constant tendency in the development of existing and new franchise systems. In this regard, the paper points out the importance of innovation for the development and improvement of the franchise systems. The phenomenon of open innovation is increasingly important in

---

\* [milica.stankovic.vps@gmail.com](mailto:milica.stankovic.vps@gmail.com)

*recent years. The paper highlights the importance of open innovation as the best way to innovate the franchising company's business through the adoption of ideas from the external environment and the exchange of internally created ideas. The model of open innovation involves the integration of customers, suppliers and franchisees in the new product development process. The open strategy of new product development is very important for franchising companies that want to be leaders. The paper reviews the development perspectives of open innovation in franchising systems in the future.*

**Key words:** *franchising, innovations, franchisees, new product development, open innovation, customers, strategic imperatives, innovative concept.*

**JEL classification:** *F6, F1, M3, O3*

## 1. UVOD

Intenzivna globalna konkurencija, brze tehnološke promene i brze promene potreba potrošača, primoravaju kompanije da kontinuirano ulažu u proces inoviranja, koji se smatra ključem uspeha mnogih kompanija. Inovacije su rezultat proaktivnog istraživanja i razvoja u kompaniji. U vezi sa inovacijama, neophodno je pomenuti tri značajne promene. Prva promena se odnosi na intenzivnu međunarodnu konkurenciju. Na većini tržišta danas, postoji veliki broj konkurenata koji imaju odlične performanse. Druga promena se odnosi na sve zahtevnija tržišta. Potrošači postaju sve osetljiviji na suptilne razlike između proizvoda, pa je vrlo teško zadovoljiti rastuće potrebe potrošača. Treća promena podrazumeva tehnologiju koja se brzo menja. Brza promena tehnologije zahteva od kompanija da prate inovacije i da, diferenciranjem od svojih konkurenata, zadovolje tražnju sve sofisticiranijih potrošača. Poslednjih decenija sve veća pažnja se poklanja otvorenim inovacijama i otvorenoj strategiji razvoja novog proizvoda, kroz uključivanje kupaca i dobavljača u proces razvoja novih proizvoda. Tokom pedesetih godina 20. veka isticalo se da su tehnološke inovacije bile više ili manje linearan proces. Najraniji modeli inovacija su uzimali u obzir ulogu timova obučanih tehnologa u podsticanju inovacija. Kasnije se došlo do zaključka da su inovacije nastale kao rezultat dobro artikuliranih potreba potrošača. Utvrđeno je da inovativne kompanije imaju sledeće zajedničke karakteristike: dobra interna i eksterna komunikacija, adekvatan menadžment, planiranje i kontrola, poslovni inovatori kao ključni pojedinci, razumevanje potreba potrošača, edukacija potrošača i usluge nakon prodaje proizvoda.

Franšizing postaje sve više značajan kao model poslovanja kompanija na globalnom nivou. U svetu postoji konstantna tendencija unapređenja postojećih i razvoja novih franšiznih koncepata, s obzirom da oni imaju pozitivne implikacije na ekonomiju u celini. Primenom franšiznog sistema korisnik

franšize na lakši i brži način može ući na tržište nego u slučaju samostalnog započinjanja posla. Sa druge strane, korisnicima franšize može biti teže da primene inovativne modele poslovanja i uvedu nove proizvode, u odnosu na samostalne preduzetnike. Inovativne franšizne kompanije treba da budu otvorene za nove ideje, proizvode i procese i spremne da se menjaju i prilagođavaju novonastalim tržišnim trendovima i tehnologijama. Ove kompanije treba da ohrabruju korisnike franšize da rade zajedno, dajući im slobodu da donose sopstvene odluke i promovišu kreativnost, inventivnost i aktivno koriste svoje veštine i znanja o tehnologijama i tržištima, kako bi se poboljšao uspeh celokupnog franšiznog sistema. U fokusu franšiznog poslovnog koncepta je identifikovanje i zadovoljenje potreba i želja potrošača, te se u radu posebno ukazuje na značaj otvorenih inovacija i njihovu primenu u franšiznim sistemima, kao i na uključivanje potrošača u razvoj novih proizvoda. Franšizing nudi niz prednosti za potrošače, ali se taj broj prednosti može svakako povećati uz primenu inovacija i unapređenje postojećih, kao i uz razvoj novih proizvoda. U skladu sa tim, očekuje se da će franšizing postati jedan od najzastupljenijih oblika poslovanja u narednom periodu. Cilj rada je da se ukaže na značaj inovacija za razvoj franšiznih sistema kroz primere franšiznih kompanija koje primenjuju inovativne koncepte.

## 2. ZNAČAJ INOVACIJA I RAZVOJA NOVIH PROIZVODA

Uspešan razvoj i tržišno uvođenje novih proizvoda je od presudnog značaja za opstanak kompanije, posebno u današnjem globalnom, konkurentnom poslovnom okruženju. Marketing performanse, inovativna sposobnost i sposobnost dizajniranja proizvoda utiču na performanse kompanije. Menadžeri treba da razmotre presudnu ulogu inovacija i sposobnosti dizajniranja novih proizvoda, u cilju postizanja konkurentske prednosti nad potencijalnom konkurencijom. Visok kvalitet proizvoda je ključni faktor zadovoljstva i lojalnosti potrošača. Kompanije treba da budu fleksibilne kada su u pitanju tehnološke promene i zahtevi potrošača. Inovativne mogućnosti i razvoj novih proizvoda imaju pozitivan uticaj na performanse kompanije, a time i na ostvarenje konkurentske prednosti. Savremena tržišta se odlikuju brzim tehnološkim inovacijama, brzim promenama potreba potrošača i stalnim skraćivanjem životnog ciklusa proizvoda. Shodno tome, kompanije moraju razmotriti inovativne strategije koje smanjuju vreme neophodno da se proizvodi koji zadovoljavaju potrebe potrošača dostave do tržišta. Inovacije se mogu definisati kao složeni proces generisanja novih ideja i prevođenja ideja u praksu. Draker je isticao usku povezanost između marketinga i inovacije. Zapravo, on je smatrao da je marketing uključen u čitav proces razvoja novog proizvoda u cilju uspešne komercijalizacije (Milisavljević, 2010, p. 125). Inovacije su prepoznate kao važan faktor za održavanje konkurentske prednosti kompanije, s obzirom da inovativnost ima pozitivan uticaj na razvoj novih proizvoda.

Tokom pedesetih godina 20. veka isticalo se da su tehnološke inovacije bile više ili manje linearan proces. Najraniji modeli inovacija su uzimali u obzir ulogu timova obučeni tehnologa u podsticanju inovacija. Kasnije se došlo do zaključka da su inovacije nastale kao rezultat dobro artikuliranih potreba potrošača. Uprkos skoro pet decenija istraživanja, još uvek ne postoje modeli koji mogu da objasne kako se mogu ostvariti uspešne inovacije. Međutim, utvrđeno je da inovativne kompanije imaju sledeće zajedničke karakteristike: dobra interna i eksterna komunikacija, adekvatan menadžment, planiranje i kontrola, poslovni inovatori kao ključni pojedinci, razumevanje potreba potrošača, edukacija potrošača i usluge nakon prodaje proizvoda (Poolton, & Barclay, 1998). Inovativne kompanije su otvorene za nove ideje, proizvode i procese i spremnije su da se menjaju i prilagođavaju novonastalim tržišnim trendovima i tehnologijama. Ove kompanije ohrabruju zaposlene da rade zajedno, dajući im slobodu da donose sopstvene odluke i promovišu kreativnost, inventivnost i aktivno koriste svoje veštine i znanja o tehnologijama i tržištima, kako bi se poboljšao uspeh novog proizvoda (Acur, Kandemir, & Boer, 2012).

Novi proizvodi sa dobrim performansama su od vitalnog značaja za opstanak i prosperitet kompanije. Postoji tendencija da se performanse novih proizvoda tretiraju kao jednodimenzionalne, obično finansijske performanse. Ovo je pojednostavljeno, s obzirom da postoji više dimenzija performansi novih proizvoda. Novi proizvodi mogu biti uspešni na različite načine: mogu imati veliki uticaj na kompanije, mogu se smatrati velikim tehničkim uspesima, mogu imati značajan uticaj na tržište kroz postizanje visokog tržišnog udela, ili brze dopreme do tržišta. Razumevanje onoga što nove proizvode čini uspešnim je od suštinskog značaja kako bi se obezbedile smernice za upravljanje novim proizvodima u budućnosti (Cooper, & Kleinschmidt, 2000). U savremenim uslovima poslovanja, konstantno pokretanje novih proizvoda, ili modifikovanje postojećih, postaje imperativ za rast i razvoj kompanije. Kako bi postali uspešni inovatori, poslovni menadžeri treba da zadovolje tri uslova: usklađenost proizvoda sa potrebama potrošača, multifunkcionalni timski rad i kros-funkcionalna komunikacija (Stanković, & Đukić, 2004). Novi proizvodi se mogu kategorisati u četiri vrste: „dinosaurusi“, „flamingosi“, „nojevi“ i „biseri“ (Hooley, Piercy, & Nicolson, 2012).

- „Dinosaurusi“ su proizvodi za kojima više ne postoji tražnja usled brzih promena na tržištu. Ukoliko je vreme razvoja proizvoda dugo, postoji opasnost da proizvodima treba previše vremena da dospeju do tržišta. Do trenutka kada se ovi proizvodi lansiraju na tržište, potrebe potrošača su se promenile i/ili je konkurencija uspešnije zadovoljila njihove potrebe.
- „Flamingosi“ su proizvodi koji su lepi, ali se ne mogu prodati. Razvojni proces je rezultirao proizvodom koji je dobro dizajniran i ima dobre karakteristike, ali su troškovi proizvodnje toliko veliki da potrošači sebi ne

mogu priuštiti da ih kupe. Ukoliko ne postoji dovoljno potencijalnih kupaca koji su u mogućnosti da kupuju proizvode „flamingose“, povećaće se rizik ranog nestajanja ovih proizvoda sa tržišta.

- „Nojevi“ su proizvodi koji nemaju budućnost. Ovi proizvodi mogu zadovoljiti sadašnje tržišne potrebe, ali ne računaju na tržišne promene u budućnosti. Proizvodi „nojevi“ nisu u mogućnosti da se menjaju i usklađuju sa zahtevima potrošača i da odgovore na konkurentske pritiske.
- „Biseri“ su proizvodi koji uvek imaju vrednost. Ovi proizvodi podrazumevaju da konstantno postoji potraga za efektivnijim razvojem novih proizvoda. Čak i ukoliko popularnost proizvoda „bisera“ opada, proizvod može biti modifikovan u skladu sa potrebama potrošača. „Biseri“ obezbeđuju kompaniji profit i u budućem periodu.

Novi proizvodi su „žila kucavica“ u kompaniji. Ipak, treba imati u vidu da je razvoj novih proizvoda rizičan proces. Najmoćnije kompanije ostvaruju dugoročni rast i profitabilnost zahvaljujući uspešnom razvoju i lansiranju novih proizvoda. Mnoge firme se oslanjaju na jedinstveni proces razvoja novih proizvoda za sve projekte. Međutim, dizajniranje novih proizvoda za različite poslovne kontekste zahteva da firma primenjuje različite procese *New Product Development*-a (NPD). Kompanije često ne uspevaju da usklade strategiju razvoja novih proizvoda sa poslovnim potrebama (Mac Cormack, Crandall, Henderson, & Toft, 2012). Uspešan NPD zahteva da se obrati pažnja na određena strategijska pitanja. U cilju razvoja uspešnog novog proizvoda, neophodno je identifikovati strategijske imperATIVE (Schilling, & Hill, 1998):

- Strategijski imperativ 1: Upotreba simultanog razvojnog procesa – Donedavno, većina kompanija je koristila sekvencijalni proces za razvoj novih proizvoda. Sekvencijalni proces nema sistem ranog upozorenja da pokaže da planirane karakteristike nisu proizvedene. Shodno tome, vreme do tržišta se može produžiti. Kako bi se prevazišao ovaj problem, kompanija treba da koristi simultani proces razvoja novih proizvoda.
- Strategijski imperativ 2: Korišćenje odgovarajućih instrumenata za poboljšanje procesa razvoja novog proizvoda – „Faza-kapija“ (*Stage-Gate*) proces je metod upravljanja procesom NPD koji povećava verovatnoću lansiranja novih proizvoda brzo i uspešno. Proces obezbeđuje plan da se proizvodi kreću kroz različite faze razvoja od generisanja ideje do komercijalizacije proizvoda. Pri tome, na prelasku iz jedne faze u drugu postoji „kapija“, nakon čega proizvod nastavlja u sledeću fazu, ili se vraća u prethodnu fazu procesa.
- Strategijski imperativ 3: Izbor tim lidera koji odgovara tipu tima – Važan faktor koji određuje efikasnost projektnih timova jeste vrsta liderskih veština koje ima projektni menadžer.

- Strategijski imperativ 4: Uključiti potrošače i dobavljače u razvojni proces – Mnogi proizvodi ne doprinose ostvarenju profita kompanije, jer ne zadovoljavaju zahteve potrošača. Jedan od načina da se poboljša povezanost između novog proizvoda i zahteva potrošača je da se potrošači uključe u proces NPD. Efikasnom razmenom informacija sa potrošačima, kompanija može maksimalno da uskladi proizvode sa potrebama potrošača. Uključivanje dobavljača u proces razvoja novih proizvoda je podjednako važno. Dobavljači svojim idejama mogu doprineti poboljšanju proizvoda ili povećanju razvojne efikasnosti. Istraživanja su pokazala da su mnoge firme koje koriste interakciju sa dobavljačima u stanju da proizvedu nove proizvode većeg kvaliteta, po nižoj ceni i za manje vremena.
- Strategijski imperativ 5: Mapiranje *Reserch & Devalopment* (R&D) portfolia kompanije – Razvojem novih proizvoda se mora upravljati kao balansiranim portfoliom projekata u različitim fazama razvoja. Zajedno sa koherentnom tehnološkom strategijom, kompanija mora da uspostavi takvo organizaciono okruženje koje omogućava optimizaciju verovatnoće uspeha razvoja novog proizvoda.
- Strategijski imperativ 6: Korišćenje strategijskih alijansi kako bi se dobio brz pristup potrebnim tehnologijama – Nije neobično da nekoj kompaniji nedostaju resursi za razvoj novih proizvoda. Kompanija može dobiti brz pristup važnim resursima ulaskom u strategijske alijanse.
- Strategijski imperativ 7: Pažljiv izbor i praćenje partnera u alijansi – Ne donose sve alijanse prednosti kompaniji. Može biti teško da se utvrdi da li resursi koji su dati od strane partnera u alijansi odgovaraju, posebno kada je resurse stečene kroz alijansu teško proceniti, kao što su iskustvo ili znanje. S obzirom da menadžeri mogu pratiti i efikasno upravljati samo ograničenim brojem alijansi, delotvornost kompanije će opasti sa povećanje broja alijansi u koje uđe. Ovi rizici se mogu smanjiti ukoliko kompanija pre ulaska u alijansu dobro proceni potencijalnog partnera i ograniči broj strategijskih alijansi u kojima učestvuje.
- Strategijski imperativ 8: Uključivanje širokog spektra funkcija u projektne timove – Nedostatak komunikacije između marketing, R&D i proizvodnih funkcija jedne kompanije može biti izuzetno štetno za NPD proces. Loša kros-funkcionalna komunikacija može dovesti do toga da karakteristike proizvoda ne odgovaraju zahtevima potrošača. Upotreba kros-funkcionalnih timova za razvoj novih proizvoda treba da minimizira nedostatak komunikacije.

Današnje turbulentno poslovno okruženje karakterišu povećana konkurencija, neizvesnost i promene u potrebama potrošača. Dugoročni uspeh kompanije se može postići samo kroz stalno unapređenje procesa razvoja novih proizvoda. Strategija razvoja novog proizvoda je veoma važna za poslovanje firme i jasno je povezana sa pozitivnim performansama poslovanja (Cooper, Edgett, &

Kleinschmidt, 2003). Inovacije su od ključnog značaja za svaku kompaniju. Ukoliko kompanija kontinuirano ne razvija nove proizvode, izgubiće trku sa konkurencijom koja inovira brže i bolje. Kao rezultat toga, kompanije tragaju za načinom efikasnijeg inoviranja. Veliki je broj strategija koje se mogu koristiti za razvoj novog proizvoda, te je neophodno naglasiti da jedna strategija na odgovara u svim situacijama.

## 2.1. ZNAČAJ OTVORENIH INOVACIJA

Fenomen otvorenih inovacija postaje sve značajniji u poslednjih nekoliko godina. Otvorene inovacije se odnose na ideju da je najbolji način za inoviranje poslovanja kompanije da se donesu sveže ideje iz eksternog okruženja, dok se razmenjuju ideje koje su interno kreirane. Zvanična definicija koju je dao Chesbrough glasi: „Otvorene inovacije podrazumevaju prilive i odlive znanja kako bi se ubrzale interne inovacije i proširilo tržište za eksternu upotrebu inovacija“. Model otvorenih inovacija teži da se fokusira na generisanje vrednosti kroz saradnju sa eksternim partnerima. Konkretno, saradnja sa eksternim partnerima poboljšava performanse inovacije proizvoda, što ima pozitivan uticaj i na finansijske performanse (Faems, de Visser, Andries, & Van, 2010). Otvorene inovacije mogu postati ključ za razvoj kompanije i ostvarenje konkurentne prednosti. Model otvorenih inovacija omogućava kompanijama da svoje čvrste granice transformišu u polupropustljivu membranu koja omogućava inovacijama da se lakše kreću između eksternog okruženja i internih inovativnih procesa kompanije. Takođe, neophodna je potpuna integracija izvora eksternog znanja koji su preduslov za obogaćivanje interne baze znanja. Kreiranje nove, fleksibilne inovativne strategije podrazumeva kombinovanje pristupa koji uzimaju u obzir i zahteve tržišta i vizije kompanije. Razlika između zatvorenih i otvorenih inovacija je u tome što kod otvorenih inovacija postoji interakcija sa eksternim subjektima u cilju povećanja efikasnosti inovacija.

Poslednjih decenija, jača globalna konkurencija i otvaranje granica kompanija ka eksternim inputima, omogućavaju kompanijama da ostvare radikalne proizvodne inovacije. Eksterni izvori znanja i inovacija postaju sve relevantniji. Savremene informacione i komunikacione tehnologije su smanjile uočeno rastojanje između aktera u inovativnom procesu, omogućavajući integraciju kupaca i dobavljača u dizajn i razvoj procesa. Globalizacija ne samo da nije smanjila ulazne barijere za nove međunarodne konkurente, već je kompanijama pružila mogućnost i da brže inoviraju i ostvare konkurentsku prednost. Globalna ekonomija favorizuje model otvorenih inovacija, jer se ekonomija obima postiže brže nego kod tradicionalnog zatvorenog modela. Otvaranje inovativnog procesa uključuje različite perspektive: globalizaciju inovacija, *outsourcing* R&D, ranu integraciju dobavljača, potrošačke inovacije, eksternu

komercijalizaciju i primenu tehnologije (Gassmann, 2006). Mogu se identifikovati tri osnovna procesa otvorenih inovacija: proces od spolja ka unutra (*outside-in*), proces iznutra ka spolja (*inside-out*) i zajednički proces (*coupled*). Istraživanja pokazuju da ne biraju sve kompanije iste osnovne procese otvorenih inovacija, ili nemaju integrisana sva tri procesa u istoj meri. Svaka kompanija bira jedan osnovni proces, ali integriše i neke elemente drugih.

- *Outside-in* proces – Obogaćivanje sopstvene baze znanja kompanije kroz integraciju dobavljača i kupaca može da poveća inovativnost kompanije. Ukoliko firma poseduje potrebnu stručnost i sposobnost, uspešno može da integriše interne resurse kompanije sa ključnim resursima drugih članova lanca snabdevanja, kao što su kupci ili dobavljači, i da proširi svoje aktivnosti razvoja novih proizvoda izvan organizacije. Dobavljači mogu da poboljšaju proizvod i uspeh projekta doprinoseći svojim sposobnostima inoviranju i razvoju novih proizvoda. *Henkel* je uspostavio „fokus grupe“ kako bi dobio ideje o stvarnim potrebama direktno od potrošača. *DuPont* integriše kupce i dobavljače u svoje istraživačke i razvojne aktivnosti na projektnom nivou. Empirijska istraživanja ukazuju na značaj ranog uključivanja kupaca u inovativni proces kompanije. Kupci od pasivnih primaoca razvijenih proizvoda u 70-im i ranim 80-im godinama dobijaju sve aktivniju ulogu u 21. veku. Kupci danas mogu da pokrenu dijalog i sele se iz publike na binu. Kupci mogu biti koautori vrednosti, jer se posmatraju kao izvor kompetencija. Inovativne metode koje uključuju kupce i omogućavaju kompanijama da utvrde njihove potrebe čak i pre nego što ih sami kupci postanu svesni su metode o kojima se stalno diskutuje. Ukratko, dobavljači i kupci treba da se integrišu kao izuzetno važan izvor znanja i sposobnosti koje su neophodne za razvoj proizvoda.

- *Inside-out* proces – Ovaj proces podrazumeva eksternu eksploataciju ideja na različitim tržištima i kanalsanje ideja ka eksternom okruženju. Kompanije koje izaberu *inside-out* proces, kao ključni proces, fokusiraju se na eksternalizaciju znanja i inovacija kompanije, kako bi se ideje dopremile na tržište brže nego što je to moguće kroz interni razvoj. Farmaceutska industrija (kompanije kao što su: *Norvartis Pharma*, *Pfizer* ili *Roche*) su posebno poznate po supstancama koje su se prvobitno koristile za jednu bolest, ali su postale poznatije ili jednako uspešne u lečenju drugih bolesti. Primer je botoks koji je razvijen kao nervni toksin, ali je počeo da se koristi za smanjenje bora u estetskoj terapiji, kao i eritropoetin koji je razvijen kao rastvarač krvi, ali je postao poznat kao doping supstanca u profesionalnom biciklizmu i trenutno se koristi u lečenju raka. Pored komercijalizacije ideje izvan sopstvene industrije ili tržišta, *outsourcing* može da se koristi da kanališe znanje ili ideje do eksternog okruženja. Prednosti *outsourcing*-a su brojne, uključujući dobijanje pristupa novim oblastima znanja (komplementarno znanje), upravljanje



problemima kapaciteta (više fleksibilnosti), koncentraciju ključnih kompetencija, brzinu (smanjenje potrebnog vremena do tržišta) i podelu troškova. Različiti pristupi u okviru *inside-out* procesa mogu se sumirati kao: usklađivanje znanja kompanije kroz otvaranje granica kompanije i sticanje prednosti kroz puštanje protoka ideja ka spolja.

- Kombinovani proces – Ovaj proces uključuje povezivanje *inside-out* i *outside-in* procesa, kroz stupanje u alijanse sa komplementarnim kompanijama, pri čemu su davanje i uzimanje od ključnog značaja za uspeh. Kompanije koje se odluče za kombinovani proces kao ključni proces, kombinuju *outside-in* proces (kako bi stekli eksterno znanje) sa *inside-out* procesom (da dopreme ideje do tržišta). Da bi se ostvarilo i jedno i drugo, kompanije saraduju sa drugim kompanijama u strategijskim mrežama. U *BMW*-u, timovi od po tri osobe su imali 90 dana da identifikuju, istraže i razviju nove projekte. Nedavni inovativni primer je novi *BMW*-ov kompjuterski kontrolni mehanizam, *iDrive*, koji kombinuje džojstik tehnologiju sa kontrolnom tablom sa preko 700 funkcija. Za uspešnu poslovnu saradnju je neophodno davanje i uzimanje znanja, dakle spoj *outside-in* i *inside-out* procesa je ključ uspeha.

Većina istraživanja do danas se bave *outside-in* procesom otvorenih inovacija, dok su *inside-out* procesi manje istraženi. Treći, zajednički (kombinovani) proces otvorenih inovacija takođe privlači značajnu pažnju istraživača. Budućnost inovacija se ne odnosi na *outsourcing* svih internih inovativnih aktivnosti, već na praćenje fleksibilne, inovativne strategije koja omogućava kompanijama da stvore više i bolje inovacije kroz kombinovanje nekoliko strategija, kao što su: *outsourcing ventures*, reintegracija novih poslova, skeniranje i integracija novih tehnologija, komercijalizacija patenata, povezivanje eksternih izvora sa internim inovativnim procesom, pokretanje nove saradnje tokom određenog perioda itd. (Gassmann, & Enkel, 2004). Otvorene inovacije mogu promovisati nove poslovne mogućnosti kada se primene u svim fazama inovativnog procesa – od generisanja i razvoja ideje pa do komercijalizacije. Kroz selektivnu primenu otvorenih inovacija, kompanije mogu da obogate svoje zalihe vrednih ideja, efikasno upravljaju razvojem novih proizvoda i mogu da unaprede svoje poslovanje. Kontinuitet saradnje sa dobavljačima, kupcima i istraživačkim organizacijama ima pozitivan uticaj na inovacije. Nivo inovativnosti i konkurentnosti ne zavisi samo od veština koje kompanija može naći u okviru svojih granica, već i od efikasnosti kojom pristupa eksternim izvorima znanja. Izbor odgovarajućeg partnera je od ključnog značaja za inovativnost. Saradnja će biti mnogo efikasnija ako firma ima partnera sa resursima koji dopunjuju njene i koji su relevantni za datu inovaciju. Vertikalna saradnja (sa kupcima i dobavljačima) omogućava firmi da stekne značajno znanje o novim tehnologijama, tržištima i unapređenju procesa i ima značajan uticaj na proizvodne i procesne inovacije (Nieto, & Santamaria, 2007).

## 2.2. UKLJUČENOST KUPACA U INOVATIVNI PROCES I RAZVOJ NOVIH PROIZVODA

Jedna od najvećih mogućnosti za kompanije koje žele da unaprede svoje ukupne inovativne sposobnosti je da integrišu svoje kupce u inovativni proces. U današnjem promenljivom konkurentnom okruženju, kompanije su pod stalnim pritiskom da ponude nove proizvode i usluge, kako bi održale tržišni udeo i profit. Kao odgovor na ovaj pritisak, kompanije sve više eksperimentišu sa raznim *online* kanalima, kao sredstvom za povezivanje i interakciju sa potrošačima. Kombinovanjem različitih novih tehnologija, kompanije mogu da obezbede niz *online* usluga kupcima, koje olakšavaju uključivanje kupaca u NPD. Upotreba *online* kanala od strane kompanije dovodi do sprovođenja otvorenih inovacija, kroz uključivanje kupaca u proces razvoja novih proizvoda. Virtuelna okruženja su efikasan način za izgradnju odnosa sa potrošačima i motivisanje, kako kompanije tako i njenih potrošača da učestvuju u kolaborativnim NPD. Povećana *online* interakcija je učinila potrošače vrednim izvorom ideja u NPD. Ključna dimenzija otvorenih inovacije je učešće i saradnja sa kupcima kroz proces NPD. Kupci mogu imati tri različite uloge u procesu inovacija i razvoja novih proizvoda. Prva uloga koju kupci mogu imati u NPD je uloga savetnika. U toj ulozi kupci deluju kao informativni dobavljači pozitivnih i negativnih povratnih informacija, sugestija za unapređenje postojećih proizvoda, ili novih proizvodnih ideja. Druga uloga kupaca je odabir dizajna, tipa ili verzije proizvoda koja će se plasirati na tržište. U ovoj ulozi kupci dobijaju ovlašćenje da glasaju između alternativa. Treća uloga kupaca je uloga člana tima. U ovoj ulozi kupci su izvor inovacija. Kada kupci imaju ulogu koautora u procesu NPD, oni ulaze u faze dizajna i razvoja kao članovi razvojnog tima.

Postoji pet tipova kupaca koji su uključeni u inovacije: zahtevni kupci, pioniri, prvi kupci, pokretači i vodeći kupci. Zahtevni kupci pružaju informacije o svojim potrebama i mišljenja o ponudi kompanije. Uključivanje je često u vidu predloga ili žalbi. Input od zahtevnih kupaca je vredan u generisanju ideje i lansiranju novih proizvoda, kao i u periodu posle lansiranja novog proizvoda. Pioniri snabdevaju kompaniju proizvodnim iskustvom. Oni rado prihvataju da isprobaju prototipove i podele svoja iskustva sa kompanijom i drugim kupcima. Pioniri su rani usvajajući i zaduženi su za širenje znanja i davanje saveta drugim kupcima. Njihove procene su tražene, jer su društveni lideri i dobro obrazovani. Prvi kupac je pasivniji tip kupca koji karakteriše usvajanje novih ideja pre prosečnog potrošača. Prvi kupci su kupci sa mnogim neformalnim kontaktima i zato su važni za prodor novih proizvoda na tržište. Ovaj tip kupaca daje značajan doprinos u fazi lansiranja. Obični kupci ne obezbeđuju gotova rešenja, ali mogu dati vredan doprinos o svojim potrebama koje mogu da inspirišu na nove proizvodne ideje i da formiraju osnovu za izbor finalnog proizvoda koji

ide na tržište. Za razliku od njih, vodeći kupci i pokretači imaju veliku količinu tehničke ekspertize, zajedno sa svojim primenljivim znanjem. Ovi tipovi kupaca su veoma kreativni i inovativni i mogu se okarakterisati kao kupci-preduzetnici ili inovatori. Vodeći kupci su trendseteri tržišnih potreba većine kupaca na tržištu. U NPD procesu oni imaju sposobnost generisanja ideje i olakšavanja inovacija. Za razliku od njih, pokretači su dobri za rešavanje problema. Obe vrste kupaca su suštinski motivisane željom da inoviraju i da traže spoljašnje nagrade, kao što su: prepoznavanje, ugled, unapređenje veština (Jespersen, 2011).

Tradicionalni NPD je proces u kome su kompanije isključivo odgovorne za nadolazeće ideje o novim proizvodima i za odlučivanje koji bi proizvodi trebali biti plasirani na tržištu. Uključivanje kupaca u NPD omogućava firmama da razviju bolje proizvode i u isto vreme da smanje troškove i rizike. Potrošačka orijentacija koja se odnosi na sposobnost firme da adekvatno zadovolji potrebe kupaca je kamen temeljac marketing teorije i prakse decenijama unazad. Potrošački orijentisane firme su definisane kao one koje su sposobne da identifikuju, analiziraju, razumeju i odgovore na potrebe potrošača, što im omogućava da isporuče robu i usluge superiorne vrednosti. Iz perspektive kompanije, potrošačka orijentacija je postignuta ako je glas potrošača sistematski integrisan u različitim fazama u NPD procesu (Fuchs, & Schreier, 2011). U eri „otvorenih inovacija“ istraživači i konsultanti traže aktivnije uključivanje potrošača u NPD. Internet kao interaktivna tehnologija sa niskim troškovima masovne komunikacije omogućava potrošačima da virtualno iskuse nove proizvode i ponude novi pojednostavljeni oblik interakcija između proizvođača i potrošača. Potrošači postaju poznati kao koautori i prepoznati su kao vredan izvor za NPD. Kompanijama je sve teže da identifikuju potrebe potrošača i usklade ih sa svojim kompetencijama i vodećim inovacijama. Kompanije koje u tome uspeju su profitabilnije od drugih. Potrošači mogu da dodaju vrednost u svim fazama inovativnog procesa.

### **3. PRIMENA INOVACIJA U FRANŠIZNIM SISTEMIMA**

Porast franšizinga kao poslovnog modela je evidentan u poslednjih nekoliko decenija, s obzirom na to da franšizing pruža bolje finansijske rezultate i veće šanse za opstanak nego alternativni organizacioni oblici (Nijmeijer et al., 2013). Franšizing je poslovni model u kome jedna strana dozvoljava drugoj strani da klonira dokazan poslovni sistem u zamenu za početne i tekuće troškove. Zapravo davalac franšize pruža mogućnost korisniku franšize da uspešno funkcioniše zahvaljujući potvrđenom načinu poslovanja, ali korisnik ima inicijalne troškove i plaća odgovarajuću naknadu. Uspešan franšizing koncept treba da obezbedi profit za obe strane (davaoca i korisnika franšize). Franšizing postaje jedan od najpopularnijih metoda za rast poslovanja, posebno ako je cilj

međunarodni rast (Duckett, 2008). Franšizing je postao veoma značajna strategija za poslovni rast, otvaranje novih radnih mesta i ekonomski razvoj. Evolucija franšizinga na svetskom nivou je neverovatna u poslednjih nekoliko decenija. U Evropi broj franšiza je udvostručen u poslednjih deset godina. Slična je situacija i u Aziji i Australiji (Stefanović, & Stanković, 2013). Povećan značaj franšizinga na globalnom ekonomskom nivou se ogleda i u porastu interesovanja teoretičara koji pišu o franšizingu (Gamez-Gonzalez et al., 2010). Franšizing je moćna strategija rasta koja je dokazana kao jedan od najefikasnijih načina da neki brend dostigne globalnu pokrivenost. Sve više se ističe potreba za inovacijama u franšiznim konceptima, a u skladu sa savremenim tendencijama u globalnom okruženju. Sa jedne strane, može se reći da su najuspešniji franšizni sistemi oni koji su zasnovani na proverenom konceptu poslovanja. Sa druge strane, bez razvoja novih proizvoda i inovativnih procesa, oprobani franšizni modeli bi mogli biti proglašeni zastarelim. Pre same primene inovacija u franšiznom sistemu, neophodno je izvršiti analizu troškova i prednosti implementiranja inovacija. Ukoliko se ispostavi da su očekivani pozitivni efekti veći u odnosu na troškove, implementacija inovacija je opravdana. U suprotnom, neophodno je odustati od primene inovacije. Davaoci franšize bi trebalo da balansiraju ideju o inoviranju sa potrebom da se zadrži uniformnost franšiznog sistema.

Pojam „inovativne franšize“ nije tehnički oksimoron. Međutim, inovativne franšize nisu uobičajeni poslovni modeli. Franšizing po svojoj prirodi obeshrabruje inovacije korisnika franšize, od kojih se zahteva da prate veoma precizno utvrđene procedure kojima se tačno utvrđuje šta će se proizvoditi ili prodavati, kako će se dostaviti kupcima, pa čak i kako će franšizne jedinice izgledati. Ta doslednost u franšiznom konceptu obezbeđuje pouzdano iskustvo za potrošače. Na ovaj način se povećavaju šanse za uspeh korisnika franšize, pružajući im mogućnost da iskoriste provereni i dokazani poslovni model. Ipak, čak i najdisciplinovaniji davaoci franšize ostaju gladni novih ideja. Ukoliko korisnici franšize žele da stave svoj sopstveni pečat na poslovanje, u smislu inovativnih procesa ili razvoja novih proizvoda, oni vrlo verovatno neće imati tu šansu. Međutim, postoji nekoliko načina da se poboljšaju šanse za inovativnost korisnika franšize. Prvenstveno, neophodno je da korisnici franšize provere da li su naučili da prate postojeći poslovni model davaoca franšize, pre nego što sugerišu načine za njegovo unapređenje. Uspešan korisnik franšize će imati mnogo veći kredibilitet kod davaoca franšize, te postoji veća mogućnost da će njegovi predloženi inovativni koncepti biti usvojeni i implementirani na nivou celog franšiznog sistema. Zatim je neophodno analizirati franšizni ugovor, na osnovu koga se može uvideti u kojim segmentima se mogu primeniti inovativni modeli. Čak iako je korisnik franšize prilično siguran da njegova ideja neće prekršiti franšizni ugovor, ipak je neophodno da predstavi svoju ideju davaocu franšize. Može se ispostaviti da su davaoci franšize u prošlosti već primenili

sličnu inovaciju i ona nije bila dobro prihvaćena od strane potrošača. Ovakvo iskustvo može sprečiti korisnika franšize da se nađe u slepoj ulici. Pre samog predloga inovacije davaocu franšize, korisnik treba da napravi poslovni plan i analizu svog inovativnog koncepta, posebno ako će se uticaj odraziti i na ostale korisnike franšize. Ukoliko je ideja korisnika franšize zaista inovativna, moguće je da će pridobiti davaoca franšize da u svoju ponudu uključi novi proizvod ili uslugu. U jednom od najpoznatijih svetskih franšiznih sistema, *McDonald's*-u, mnogi najprodavaniji novi proizvodi su kreirani od strane korisnika franšize. Svakako, korisnici franšize moraju biti svesni da će biti potrebno dosta vremena dok davalac franšize oceni njihov inovativni koncept i odobri ga.

Mnogi korisnici franšize kreativnost i inovativnost ispoljavaju u oblasti marketinga. Na primer, Guy Campbell, vlasnik šest franšiznih jedinica restorana *Moe's Southwest Grill*, stvorio je „Moe Monday“ promocije. Ova promocija podrazumeva da „Moov ponedeljak“ pruža mogućnost kupcima da za 5\$ kupe burito, piće i čips. Uspešna primena ove inovacije je učinila ponedeljak, koji je inače dosta slab dan za prodaju u restoranima, jednim od dana u nedelji sa najvećim prometom. Brandon Boozer, vlasnik pet franšiznih jedinica kompanije *Batteries Plus* je našao jeftiniji način da promovise svoj poslovni koncept u regionu. Zapravo, umesto kupovine radio spota od jednog minuta za 100\$, on je napunio male kutije baterijama u vrednosti od 20\$ i podelio ih radio stanicama kako bi ih upotrebljavale kao nagrade za slušaoce koji se budu uključivali u program. Na ovaj način je za pet puta manje novca, Brandon obezbedio da se ime franšizne kompanije *Batteries Plus* pomene mnogo više puta nego što bi to bilo učinjeno putem radio spota. Neki davaoci franšize su više, a neki manje otvoreni za inovacije. Na primer, franšizna kompanija *Woodhouse Day Spas* podstiče inovativnost i kreativnost svojih korisnika franšize. *Woodhouse Day Spas* je osnovala Kim Stevens 2005. godine, otvaranjem svoje prve franšizne lokacije u Teksasu. Ona je brzo otvorila još nekoliko franšiznih jedinica i nastavila da širi svoj franšizni koncept na globalnom nivou. Kada je Tina Lovelace, korisnik franšize kompanije *Woodhouse Day Spas* u Denveru, odlučila da uvede inovaciju pribavivši dozvolu za ugostiteljstvo, koja joj je omogućila da prodaje alkoholna pića u svojoj franšiznoj jedinici, *Woodhouse* se nije protivio, već je podržao inovativnu inicijativu (*Entrepreneur*).

Restorani brze hrane sve više vode rat inovacijama, koje su počele kroz poboljšanje ukusa i izgleda sendviča, dok se danas inovacije sve više odnose na uključivanje organskih i prirodnih proizvoda pri pravljenju sendviča i burgera. *Lenny's Sub Shop* je restoran sa specifičnim konceptom pripreme i služenja hrane. Gosti u *Lenny's Sub Shop*-u mogu da očekuju dobru hranu, u smislu obroka od pola kilograma mesa i sira, sveže pripremljenih pred njihovim očima. Na ovaj način, posetioci restorana se uveravaju u kvalitet i proceduru pripreme hrane koju jedu. To predstavlja neprocenjivo iskustvo. Zbog toga što većina

mušterija dolazi u toku dana tokom radne nedelje, korisnici ove franšize mogu očekivati kraće radno vreme u odnosu na ostale restorane, što može za njih biti jako privlačno. Još neke od inovacija *Lenny's Sub Shop*-a su su *iPhone* aplikacije, *online* porudžbine i veoma jako *Facebook* prisustvo. Njihova nedavna *online* marketing kampanja je povećala broj pratilaca na *Facebook*-u za 20.000 fanova. Franšizni sistem *Lenny's Sub Shop* ima oko 150 otvorenih franšiznih jedinica i nastavlja da se širi intenzivno na međunarodnom nivou. Franšizni koncept kafe-restorana *Cafe Yumm!* je nakon izgradnje jake baze širom Oregona počeo sa širenjem i na strana tržišta. Kompaniju su osnovali Mark i Mary Ann Beaushamn 1997. godine, kao mesto koje nudi jedinstvenu hranu koja je začinjena sopstvenim specijalnim sosevima. Kompanija uveliko primenjuje ekološke prakse, uključujući upotrebu obnovljive energije i kompostiranje otpada hrane. Danas *Cafe Yumm!* ima jedanaest lokacija i planira u budućnosti da poveća upotrebu organskih sastojaka u pripremi hrane (već je više od 50% sastojaka organskog porekla) i da se proširi na Vašington i Severnu Kaliforniju (*The Joint*).

*Funny Chips* je inovativan franšizni koncept brze hrane, specijalizovan za pripremu svežeg krompira na štapiću, narezanog na licu mesta u spiralni oblik, zatim blago prženog i na kraju ukusno začinjenog. Ova kompanija je izvršila istraživanje tržišta i uočila potrebu za inovacijama u segmentu brze hrane. U nedostatku inovativnih proizvoda i usluga na tržištu brze hrane, *Funny Chips* je ponudio potpuno novi i revolucionaran način oblikovanja i pripreme krompira. Ova franšizna kompanija iz Hrvatske kontroliše kompletan proizvodni proces, počevši od dizajna i razvoja opreme do njene proizvodnje i testiranja. Osnovni cilj *Funny Chips* franšize je da oba partnera u franšiznom odnosu budu zadovoljna, što se prvenstveno odnosi na finansijski aspekt poslovanja (*Funny Chips*). *Body Creator* je hrvatska franšiza koja predstavlja specijalizovani centar za mršavljenje. Ovaj franšizni koncept se, uz primenu inovacija, iz dana u dan sve više širi, kako u Hrvatskoj, tako i u svetu. *Body Creator* je registrovana marka, koja se koristi u centrima za preoblikovanje ženske figure i mršavljenje. Vrednosti kojima se vode u kompaniji su odlična usluga, inovativnost i stručno osoblje koje pomaže ostvarenju zadatih rezultata. *Body Creator* kao inovaciju uvodi pisanu garanciju za ostvarenje dogovorenih rezultata. Franšizni koncept postoji od 2001. godine, od kada se širi Hrvatskom, ali i Slovenijom i Bosnom i Hercegovinom. Uskoro se očekuje prodor na još tri tržišta, ali i jače širenje u Hrvatskoj. Još jedna od inovacija koju uvodi kompanija jeste *Body Creator KIDS*, kao poseban program namenjen deci od 0–12 godina (*Body Creator*).

Navedeni primeri govore u prilog neophodnosti inoviranja postojećih franšiznih koncepata. Provereni poslovni model može doneti niz prednosti kako davaocu, tako i korisniku franšize. Međutim, potreba za stalnim unapređenjem poslovnog koncepta stavlja franšizing pred ispit inovativnosti. Iako postoji veliki broj

skeptika po pitanju povezivanja pojmova franšizinga i inovacija, savremeni trendovi zahtevaju od ovog poslovnog modela da se prilagođava globalnom okruženju. Razvoj novih proizvoda i usluga u okviru franšiznih sistema nije stvar izbora, već potreba. Od krucijalnog je značaja uloga svakog od korisnika franšize u inoviranju celokupnog franšiznog koncepta, uz odobrenje i nadzor od strane davaoca franšize.

### 3.1. BUDUĆNOST OTVORENIH INOVACIJA

O implikacijama i trendovima koji podupiru otvorene inovacije se aktivno raspravlja iz strategijske, organizacione, pravne i poslovne perspektive. U eri otvorenih inovacija raste nivo saradnje između kompanija. Kako se fokus danas sve više pomera sa internih R&D aktivnosti, akademska zajednica je počela da ističe da bi firme trebalo da budu otvorene i za inovacije izvan kompanije. Saradnja sa eksternim subjektima je osnova za veću inovativnost i skraćivanje vremena do tržišta (Enkel, Gassmann, & Chesbrough, 2009). Neophodno je ukazati na devet perspektiva koje su potrebne da bi se bolje razvila teorija otvorenih inovacija, koje se odnose i na franšizne sisteme (Gassmann, Enkel, & Chesbrough, 2010):

- Prostorna perspektiva vodi ka istraživanjima o globalizaciji inovacija. Otkako su istraživanja, tehnologija i razvoj proizvoda postali globalni, otvorene inovacije su postale lakše. Nove ICT omogućavaju virtualne R&D timove i decentralizovane inovativne procese.
- Strukturna perspektiva pokazuje da postoji jaka tendencija ka *outsourcing-u* R&D. Uzrok svega ovoga je smanjenje troškova i specijalizacija zbog sve složenijih tehnologija i proizvodnih sistema.
- Perspektiva kupaca podrazumeva da su kupci integrisani u inovativni proces kako bi se razumeli potencijalni zahtevi kupaca i integrisalo njihovo znanje.
- Dobavljačka perspektiva je mnogo manje istražena, ali ima jak uticaj na inovacije. Rano integrisanje dobavljača u inovativni proces može značajno da poboljša inovativne performanse.
- Perspektiva usklađivanja podrazumeva usklađivanje istraživanja na postojećim i novim tržištima.
- Procesna perspektiva obuhvata tri ključna procesa u otvaranju inovativnog procesa: *outside-in*, *inside-out* i kombinovani proces. Ponekad ovi procesi dopunjuju jedni druge, mada najčešće postoji dominacija *outside-in* procesa.
- Instrumentalna perspektiva znači da otvaranje procesa inovacija zahteva set instrumenata. Ovi instrumenti omogućavaju kupcima da stvore sopstveni proizvod ili omogućavaju kompanijama da integrišu eksterna rešenja problema ili kreatore ideja preko veb-sajtova.

- Institucionalne perspektive se odnose na to da se otvorene inovacije mogu smatrati modelom privatno- kolektivnih inovacija. Prelivanja vlasničkih znanja se javljaju redovno putem kompenzacija (npr. licenciranje), ili bez naknade (npr. većina inicijativa otvorenih izvora).
- Kulturna perspektiva podrazumeva kreiranje kulture koja vrednuje eksterne kompetencije i znanja.

Tradicionalna poslovna strategija je upućivala firme da razviju odbrambene pozicije prema konkurenciji, pre nego na promovisanje otvorenosti. Odnedavno, međutim, firme, pa čak i cele industrije, kao što je npr. softverska industrija, eksperimentišu sa novim poslovnim modelima zasnovanim na kolektivnoj kreativnosti kroz otvorene inovacije. Očigledan uspeh ovih strategija dovodi do njihove sve veće ekspanzije. Ako želimo da damo stratezijski smisao inovativnim zajednicama, mrežama i njihovim implikacijama na konkurentsku prednost, treba nam novi pristup strategiji, ono što mi nazivamo „otvorena strategija“. Otvorena strategija balansira premise tradicionalne poslovne strategije, uz obećanje za otvorene inovacije. Efikasna otvorena strategija će balansirati stvorene vrednosti i stvaranje vrednosti, umesto da gubi iz vida stvorenu vrednost tokom potrage za inovacijama. Otvorena strategija je važan pristup za one koji žele da budu lideri u inoviranju (Chesbrough, & Appleyard, 2007). Era otvorenih inovacija je tek počela. Trendovi u oblasti otvorenih inovacija, koji se mogu očekivati i u segmentu franšiznog poslovanja, su sledeći (Gassmann, Enkel, & Chesbrough, 2010):

- Industrijska penetracija: Otvaranje inovativnog procesa je postalo veoma popularno u vodećim industrijama. Princip otvorenih inovacija je uveliko zaživeo u pionirskim industrijama kao što su softver, elektronika, telekomunikacije, farmacija, biotehnologija.
- Intenzitet R&D: Jasno je da su otvorene inovacije uglavnom počele da se razvijaju u sektoru visoke tehnologije, ali postoji novi trend za sektor niskih tehnologija da iskoriste potencijale za otvaranje njihovih inovativnih procesa. Inovativni menadžment otvorenim inovacijama se proširio na različite sektore kao što su prodaja robe široke potrošnje, hrane, arhitektura, logistika itd. Pored sistematskog uključivanja potrošača u rane faze inovacija, ove industrije su počele da se otvaraju i u drugim pravcima. Nije samo otkriven potencijal uključivanja dobavljača, već se sve više uključuje i akademska zajednica.
- Veličina: Dok su u većini slučajeva firme, opisane u ranim radovima o otvorenim inovacijama, bile velike multinacionalne kompanije, postaje jasno da i mala i srednja preduzeća (MSP) počinju da otvaraju svoje inovativne procese, posebno kada je reč o MSP koja se povezuju putem franšiznih sistema. Komercijalizacija eksterne tehnologije može biti suštinska kompetencija za brzo rastuća MSP. MSP ubrzano hvataju korak sa sprovođenjem koncepta otvorenih



inovacija. Međutim, mala i srednja preduzeća i dalje sprovode otvorene inovacije daleko manje od multinacionalnih kompanija.

- Sadržaj: Iako su današnja istraživanja uglavnom usmerena na proizvodne i delimično procesne inovacije, ogroman potencijal inoviranja u najvećem sektoru u razvijenim zemljama je zanemaren. Sektor usluga je još uvek nerazvijen u pogledu inovativnih procesa. Otvaranje uslužnog sektora ka inovativnim procesima pružiće niz novih mogućnosti.

#### 4. ZAKLJUČAK

Učiniti nove proizvode uspešnim je bio veliki izazov za menadžere u prošlosti i nesumnjivo će biti veliki izazov u budućnosti. Kako konkurencija na globalnim tržištima postaje intenzivnija, kompanije počinju da prepoznaju značaj inovacija kao ključ uspeha. Proces razvoja novih proizvoda treba da bude simultani proces kroz koji će se jedinstveni proizvodi vrhunskog kvaliteta, koji zadovoljavaju potrebe potrošača, dopremiti do tržišta. U cilju razvoja proizvoda koji će biti u skladu sa potrebama potrošača, neophodno je odabrati adekvatnu strategiju razvoja novog proizvoda i ispoštovati strategijske imperitive. Kvalitetni i visoko inovativni proizvodi sadrže jedinstvene prednosti za potrošače i obezbeđuju održivu konkurentsku prednost za kompaniju. Na globalnom nivou, sve je veća ekspanzija franšiznih sistema, budući da obezbeđuju niz prednosti, kako za davaoce, tako i za korisnike franšize.

Ukoliko korisnik franšize razvije proizvod koji će franšizni koncept diferencirati u odnosu na konkurenciju i koji će u većoj meri odgovarati zahtevima potrošača, obezbediće se uspeh za franšizu u celini. Na globalnom nivou postoji tendencija porasta značaja otvorenih inovacija za franšizne sisteme. Integracija kupaca u proces razvoja novih proizvoda omogućava kreiranje fleksibilne, inovativne strategije koja podrazumeva uzimanje u obzir zahteva tržišta i vizije franšizne kompanije. Ako bi se franšizni koncepti samo pridržavali proverenog modela, bez praćenja savremenih trendova, primene inovacije i razvoja novih proizvoda, drugi modeli poslovanja bi postali primamljiviji za preduzetnike. Stoga, zaključuje se da postoji neophodnost kontinuirane primene novih ideja i inovativnih rešenja u cilju daljeg razvoja franšizinga i širenja franšizne mreže, uz aktivno uključivanje krajnjih kupaca i korisnika franšize u razvoj novih proizvoda i usluga.

#### REFERENCE

Acur, N., Kandemir, D., & Boer, H. (2012). Strategic Alignment and New Product Development: Drivers and Performance Effects. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 304-318.

- Chesbrough, H., & Appleyard, M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California management review*, 50(1), 57-76.
- Cooper, R.G., & Kleinschmidt, E.J. (2000). New product performance: What distinguishes the star products. *Australian Journal of Management*, 25(1), 17-45.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J., & Kleinschmidt, E.J. (2003). Benchmarking best NPD practices- II. *Research Technology Management*, 47(3), 50-59.
- Duckett, B. (2008). Business format franchising: a strategic option for business growth – at home and abroad. *Strategic Direction*, 24(2), 3-4. doi:10.1108/02580540810848629.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39, 311-316.
- Faems, D., de Visser, M., Andries, P., & Van, L.B. (2010). Technology Alliance Portfolios and Financial Performance: Value-Enhancing and Cost-Increasing Effects of Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 785-796.
- Fuchs, C., & Schreier, M. (2011). Customer Empowerment in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 17-32.
- Gámez-González, J., Rondan-Cataluña, F., Castro, E.C., & Navarro-Garcia, A. (2010). Toward an international code of franchising. *Management Decision*, 48(10), 1568-1595. doi:10.1108/00251741011090333.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. U: R&D Management Conference (RADMA), Lisbon. 2-16.
- Gassmann, O. (2006). Opening up the innovation process: towards an agenda. *R&D Management*, 36, 223-228.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213-221.
- Hooley, G., Piercy, N., & Nicolson, B. (2012). *Marketing Strategy & Competitive Positioning*. Pearson Education Limited.
- Jespersen, K. (2011). Online channels and innovation: are users being empowered and involved. *International Journal of Innovation Management*, 15(6), 1141-1159.
- Mac Cormack, A., Crandall, W., Henderson, P., & Toft, P. (2012). Do You Need a New Product-Development Strategy?: Aligning Process With Context. *Research Technology Management*, 55(1), 34-43.

- Milisavljević, M. (2010). *Strategijski marketing*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- Nijmeijer, K., Fabbricotti, I.N., & Huijsman, R. (2013). Making Franchising Work: A Framework Based on a Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 1-22.
- Nieto, M., & Santamaria, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27, 367-377.
- Poolton, J., & Barclay, I. (1998). New product development from past research to future applications. *Industrial Marketing Management*, 27(3), 197-212.
- Schilling, M., & Hill, C. (1998). Managing the new product development process: Strategic imperatives. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 67-81.
- Stanković, Lj., & Đukić, S. (2004). Problems of measuring success of a new product. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 2(2), 101-110.
- Stefanović, S., & Stanković, M. (2013). Comparative analysis of the development of franchising in Serbia and worldwide. *Marketing*, 44(2), 115-127.
- Body Creator (2013) Preuzeto sa [www.bodycreator.com](http://www.bodycreator.com) 2013 Dec 24.
- Entrepreneur (2013) Preuzeto sa [www.entrepreneur.com/article/225992#ixzz2qwPBwFM8](http://www.entrepreneur.com/article/225992#ixzz2qwPBwFM8) 2013 Dec 14.
- Funny Chips (2013) Preuzeto sa [www.funnychips.net](http://www.funnychips.net) 2013 Dec 4.
- The Joint (2013) Preuzeto sa [www.thejoint.com/articles/INC\\_04272012.pdf](http://www.thejoint.com/articles/INC_04272012.pdf) 2013 Dec 14.

*Primljeno: 22.01.2014.*  
*Odobreno: 28.01.2014.*