

## Potrošač kao učesnik inovacionih mreža\*

Suzana Đukić

**Rezime:** Promene tržišnih uslova i osnova za konkurisanje dovele su do promena u profilisanju i realizaciji inovacionih strategija. Potrošači su ključni subjekt u valorizaciji inovacija, a informacije o njima suštinske za u generisanju inovacija. Potrošači u savremenim uslovima ne čekaju inicijativu preduzeća u stvaranju vrednosti i nisu deo formalizovanih procesa marketing istraživanja. Oni se zahvaljujući novim komunikacionim tehnologijama sve više dobrovoljno uključuju u inovacione aktivnosti preduzeća, a motivisani su lojalnošću marki, entuzijazmom, željom da istražuju. Preduzeća shvataju značaj ovog važnog izvora novih ideja i menjaju svoje ponašanje. Namera autora u radu je da razmotri značaj inovacionih mreža za tržišni uspeh inovacija, analizira evoluciju potrošača od korisnika do stvaraoca vrednosti, identifikuje karakteristike potrošača kao inovatora i ukaže na izazove sa kojima se preduzeće susreće u procesu njihovog uključivanja u obavljanje inovacionih aktivnosti.

**Ključne reči:** potrošači, inovacije, stvaranje vrednosti, inovacione mreže, participacija potrošača

### UVOD

Dinamično okruženje stalno povećava rizik tržišnog neuspeha inovacija. Stvaranje tržišno prihvatljivih inovacija uslovljeno je pronalaženjem specifičnih izvora i sposobnosti i postizanjem operativne efikasnosti. S druge strane, zahtevi za racionalnim korišćenjem resursa i svođenjem rizika inovacija u prihvatljive okvire dodatno su povećani pod uticajem ekonomske krize. Neophodni su novi načini ponašanja preduzeća i upravljanja inovacijama (Sinfield, Calder, Mcconnell, Colson, 2012, str. 85). Da bi ostvarila održiv rast, preduzeća se okreću ka stvaranju različitih inovacionih mreža. Inovacije u novom milenijumu će biti rezultat povezivanja svih delova organizacije (interno umrežavanje) i povezivanje sa drugim subjektima (eksterno umrežavanje) (Henke, Zhang, 2010, str. 41-43; Huston, Sakkab 2006, str. 62).

U uslovima brzih tržišnih i tehnoloških promena teško je obezbediti zadovoljavajuće poslovne performanse. Iskustva poslovne prakse pokazuju da su preduzeća sa superiornim poslovnim performansama fleksibilna i da kontinuiranim inovacijama pokušavaju da stvore jedinstvenu vrednost za potrošače. Inovacije su, u savremenim uslovima poslovanja, ključni faktor poslovnog uspeha i postizanja superiornih performansi preduzeća u grani (Han, Kim, Srivastava, 1998; Weerawardena, O'Cass, Julian, 2006). Zadatak razvijanja inovacija postepeno preuzimaju potrošači od profesionalaca i departmana u preduzeću. Da bi rizik inovacija svela u prihvatljive okvire, preduzeća se sve više orijentišu na otvorene inovacije i na saradnju sa potrošačima, a ne na stvaranje vrednosti za njih. Ovakav način razvijanja inovacija daje bolje rezultate od inovacija zasnovanih na marketing istraživanjima, jer za rezultat ima projekte sa izvesnijom tržišnom valorizacijom. Sve više se smatra da su znanje i kreativnost potrošača idealni resurs za razvijanje novih proizvoda i platformi novih usluga.

Oslanjanje na potrošače i ostale eksterne izvore ideja zahteva od preduzeća preispitivanje svog ponašanja. Postoje preduzeća koja ignorišu participaciju potrošača u razvoju inovacija, ali i ona koja zbog potencijalnih problema deluju preventivno generisanjem inovacija. Uspešna pre-

\* U radu su saopšteni rezultati istraživanja na projektu: „Istraživanje i razvoj platforme za naučnu podršku u odlučivanju i upravljanju naučnim i tehnološkim razvojem u Srbiji“, koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja u periodu 2011-2015, evb. III 47005.

dužeca reaguju strateški i u inovativnosti potrošača vide mogućnost za jednostavno i relativno jeftino prikupljanje novih ideja. Ona menjaju svoje stavove i u skladu sa misijom i ciljevima i pronalaze efikasne načine razvijanja inovacija zajedno sa potrošačima.

Rad je strukturiran na sledeći način. Prvi deo sadrži razmatranje značaja inovacionih mreža za povećanje tržišnog uspeha inovacija. Sledi analiza transformacije potrošača od korisnika do saradnika u stvaranju vrednosti. U poslednjem delu rada pažnja je usmerena na identifikovanje načina participacije potrošača u inovacionim mrežama i izazove sa kojima se preduzeća suočavaju.

## 1. INOVACIONE MREŽE KAO SREDSTVO POVEĆANJA TRŽIŠNOG USPEHA INOVACIJA

Uspesne inovacije su sve više uslovljene posedovanjem jedinstvenih resursa. Znanje je jedan od takvih resursa koje povećava inovacione performanse preduzeća i konkurentsku prednost na tržištu. U težnji da generišu vredno znanje u procesu generisanja inovacija, mnoge organizacije se fokusiraju na sopstvene izvore. One prepoznaju potrebu ekstenzivnog umrežavanja različitih, specijalizovanih znanja koja se stiču u kompleksnim odnosima svih organizacionih delova i poslovnih funkcija preduzeća. Integrisanem znanja unutar organizacije obezbeđuje se konsolidacija aktivnosti i standardizovanje zadataka koja je posledica uspostavljene interfunkcionalne koordinacije. U razvijanju i komercijalizaciji inovacija unutar preduzeća posebno je važna sprega između marketing funkcije i funkcije istraživanja i razvoja.

Obezbeđenje komunikacije i deljenje informacija i ideja između zaposlenih jedan je od ključnih problema funkcionisanja internih inovacionih mreža. Za uspešno povezivanje kritični su tehnologija i marketing jer doprinose kreiranju distinktivnih kompetencija. Upravljanje znanjem u internim mrežama vezuje se za postojanje informacione tehnologije i baza podataka koje omogućavaju razmenu informacija u preduzeću, integrisanje, prevođenje u znanje i njegovo širenje unutar organizacije. Uloga novih tehnologija, a posebno informacione i komunikacionih tehnologija, postaje ključna u generisanju i širenju znanja koje se stiče u inovacionim mrežama. Korišćenjem odgovarajućih softvera i baza podataka stvaraju se uslovi za uspešnije upravljanje znanjem, time i poslovnim rizikom. Na primer, informacije koje pružaju odgovarajuće baze podataka o potrošačima povećavaju uspeh

inovacija, jer omogućavaju da se proizvodi/usluge prilagode potrebama potrošača i da se isporuči superiorna vrednost. Shvatajući značaj tehnologije kao faktora kreiranja uspešnih inovacija, mnoga preduzeća formiraju organizacione jedinice čiji je zadatak monitoring i testiranje mogućnosti korišćenja novih tehnologija u procesu razvijanja novih ideja (Tellis, 2009, str. 3-23).

S druge strane, preduzeća se u procesu razvoja inovacionih projekata sve više orijentišu na eksterne izvore inovacija. Stvaranje superiorne vrednosti za potrošače često je uslovljeno pronalaženjem specifičnih izvora i sposobnosti i postizanjem operativne efikasnosti. Integracioni procesi između učesnika u stvaranju vrednosti za potrošače su postali neminovni. Zahtevi za racionalnim korišćenjem resursa i svođenjem rizika inovacija u prihvatljive okvire dodatno su povećani pod uticajem aktuelne ekonomske i finansijske krize. Tako su nastali različiti oblici eksternih inovacionih mreža koje nastaju povezivanjem i integracijom znanja različitih učesnika u lancu vrednosti. Umrežavanje inovacionih resursa unutar organizacija ili između organizacija pomaže deljenje korisnog znanja i sposobnosti, ali i rizika u procesu razvijanja inovacija. Brojne inovacione mreže dovele su do kreiranja kritičnih sposobnosti koje su izazvale talas promena u tehnološkom i ekonomskom okruženju (Silikonska dolina, Kembriđž, Singapur). Formalne i neformalne inovacione mreže imaju potencijal za generisanje spektra koristi koje se individualnim angažovanjem preduzeća ne mogu steći. Ključne su: inovativnije ideje, podela rizika, pristup novim tehnologijama, niži troškovi, brzina razvijanja inovacija, sticanje inovacionih resursa (Goffin, Mitchell, 2005, str. 85; Hoffman, 2005, str. 125).

Da bi inovacione mreže za rezultat imale tržišni uspeh inovacija, u procesu njihovog razvijanja preduzeća moraju da identifikuju stepen komplementarnosti resursa potencijalnih partnera i usaglašenost njihovih inovacionih ciljeva. Preduzeća koja imaju kompatibilne resurse, ciljeve i inovacione politike se usredsređuju na razvijanje inovacionih klastera ili tzv. konkurentskih alijansi. Umrežavanjem resursa, razmenom informacija i iskustava, podelom rizika, razvijanjem poverenja i međusobne privrženosti partnera u mreži značajno se može povećati njihova konkurentnost. Kontinuiranim praćenjem inovacionih aktivnosti konkurenata mogu se generisati vredne ideje. Konkurentski benčmarking je tehnika prikupljanja ideja koju koriste uspešne kompanije za upoređivanje sa praksom najboljih, ali i za prikupljanje ideja. *SMMT Industry Forum or Logic* je primer jedne konkurentске alijanse u oblasti industrije gasa i goriva koja je zna-

čajno unapredila inovacioni kapacitet i konkurentsku poziciju svojih članica.

Mnoge inovacione mreže funkcionišu u formi strategijskih alijansi, zajedničkih ulaganja i konzorcijuma koji se stvaraju u granama u okviru kojih se dominantno generišu radikalne inovacije. Uspeh ovih vrsta inovacionih mreža uslovljen je stepenom deljenja informacija i podelom preuzetog rizika uključenih preduzeća. Takav je npr. *Symbian* konzorcijum koga čine *Sony*, *Ericsson*, *Motorola* i druga preduzeća koja zajedno razvijaju nove operativne sisteme za mobilne telefone.

Preduzeća sa visokim stepenom diferenciranosti resursa i sposobnosti se opredeljuju na umrežavanje sa subjektima u cilju razvijanja visoko rizičnih projekata. Rizik umrežavanja različitih resursa i velika ulaganja zahtevaju ustanovljavanje pravila ponašanja učesnika u mreži, a posebno obezbeđivanje prava na zaštitu intelektualne svojine. Konkurentnost preduzeća sve više je vezana za korišćenje prednosti određenog područja i povezivanje za relevantnim partnerima. Razvoj globalnih mreža inovacionih klastera je efikasan način za unapređenje konkurentnosti na svim nivoima (Engel, Palacio, 2009, str. 493-503).

Efikasnost aktivnosti i procesa koji se obavljaju u jednoj inovacionoj mreži povećava verovatnoću da će preduzeća uspešno koristiti mogućnosti za sticanje novog znanja i njegov transfer kroz mrežu. Na taj način efikasnije se koriste raspoloživi resursi i kreiraju novi. Kontinuirano povezivanje resursa subjekata uključenih u mrežu uvećava njihovu vrednost jer otežava korišćenje istih od strane subjekata izvan mreže. Veze između aktivnosti, resursa i uključenih subjekata su podložne promenama. Stepem njihove međusobne povezanosti determiniše gustinu mreže. Prednosti koje proizilaze iz gustine mreže zasnivaju se na razmeni vrednih informacija i znanja koje je teško steći van mreže. Postoje i određena ograničenja koja proizilaze iz gustine mreže. Deljenje informacija i znanja u mreži u određenim uslovima može smanjiti sposobnost racionalnog reagovanja preduzeća i njegovo strategijsko prilagođavanje. Neke informacije i znanja su kritični i, ako se ne iskoriste na pravi način, mogu ugroziti konkurentsku prednost preduzeća. Reputacija učesnika uključenih u mrežu značajno doprinosi njihovom uspešnijem pozicioniranju što utiče na kako na efekte mreže, tako i efekte pojedinačnih preduzeća.

## 2. POTROŠAČI KAO SARADNICI U STVARANJU VREDNOSTI

Vrednost koja nastaje kao odgovor na artikulisane potrebe potrošača samo kratkoročno obezbeđuje dugoročni poslovni uspeh, posebno na konkurentski intenzivnim tržištima. I pored primene razvijenih kvantitativnih i kvalitativnih istraživačkih metoda i tehnika marketing istraživanja, potrošače i njihove potrebe je teško razumeti (Maričić, Đorđević, 2012, str. 38). Oni često rade stvari koje su neočekivane, više su emocionalni nego racionalni u donošenju odluka o kupovini. Kupuju proizvode koji ne moraju biti tehnološki superiorni i plaćaju cene koje ne održavaju realnu vrednost proizvoda. Sve manje veruju informacijama koje dobijaju od preduzeća, zbog čega konsultuju različite izvore informacija (lične i nezavisne). Vrednost je, s druge strane, kompleksna kategorija koja zajedno sa tehnološkim razvojem povratno utiče na oblikovanje potreba i zahteva potrošača.

Uloga potrošača u stvaranju vrednosti se vremenom menjala. Te promene su se dešavale paralelno sa evolucijom poslovnih filozofija, odnosno promenom strategijskog naglašavanja proizvodnje i prodaje ka isticanju profitabilnog zadovoljavanja potreba i želja ciljnog tržišta. Uloga potrošača u pojedinim poslovnim orijentacijama suštinski je različita.

Dominantnost proizvodne i prodajne orijentacije, koje su svoju svrsishodnost imale u određenim tržišnim uslovima, značila je inferiornu i pasivnu ulogu potrošača u procesu stvaranja vrednosti. Centralna je bila ideja da će potrošači favorizovati proizvode koji su raspoloživi na tržištu i imaju najnižu cenu, usled čega su naponi preduzeća bili usredsređeni na proizvodnju proizvoda visokog kvaliteta i njihovu agresivnu prodaju. Transformacijom tržišta prodavaca u tržište kupaca, poslovanje koje se ne zasniva na istraživanju šta potrošač želi i traži, nije davalo željene rezultate. Shvatanje da opstanak na tržištu zavisi od potrošača, dovelo je do promene u njegovom tretmanu od strane preduzeća. Potrošač postaje polazna i završna tačka marketing procesa, a istraživanje njegovih potreba i zahteva fundamentalna marketing aktivnost preduzeća (Prahalač, Ramasway, 2004, str. 10-12).

Masovni marketing kao primarni način razmišljanja i poslovanja, imao je za cilj ostvarivanje ekonomije obima. Radilo se o prodaji jednog proizvoda velikom broju potrošača. Dominantan način privlačenja potrošača imao je zadatak da im prenese poruku o atraktivnosti i jedinstvenosti proizvoda. Potrošači su bili primaoci poruka i korisnici vrednosti. U takvim uslovima marka je bila značajno strategijsko sredstvo.

Njen zadatak je bio da prenese potrošačima značenje koncepta proizvoda i obezbedi njegovo diferenciranje u odnosu na konkurentske proizvode. Efektivno upravljanje markom bilo je usmereno na izbor pravog načina za realizovanje potencijala marke i povećanje njene vrednosti. To je za rezultat imalo konkurentsku borbu pozicioniranjem marke na tržištu kako bi se potrošači duže vezali za nju.

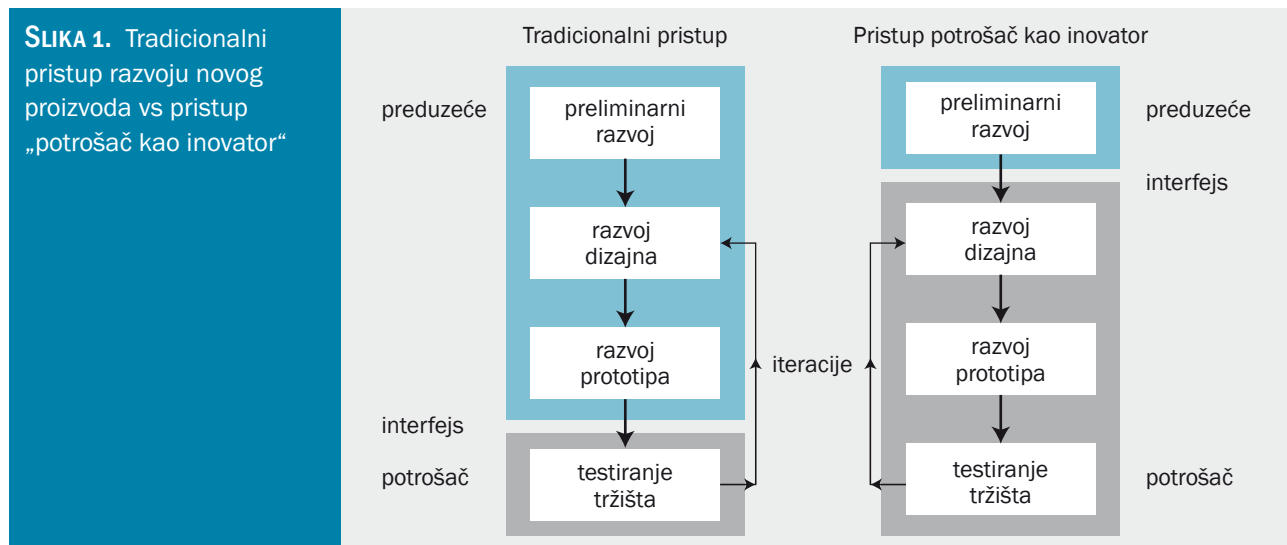
Primarni fokus marketing istraživanja je bio na tzv. vodeće korisnike i identifikovanje vodećih koristi. Vodeći korisnici se smatraju prethodnicima današnjih potrošača ko-kreatora vrednosti (Schindehutte, Morris, Pitt, 2009, str. 52-54). Oni su predstavnici ciljnog tržišta izabrani iz grupe potrošača-inovatora. Poseduju znanje koje šire i prenose na druge korisnike, tj. nalaze se u ulozi lidera mišljenja. Njihovo mišljenje je bilo presudno za identifikovanje potreba koje će biti prihvaćene od većine potrošača pa su smatrani važnim subjektom u generisanju novih ideja, smanjenju rizika i troškova u procesu razvoja novog proizvoda (von Hippel, 1986, str. 791-805). Karakteriše ih sklonost i brzo prihvatanje inovacija. Pripadaju grupi mobilnih, obrazovanih i platežno sposobnih potrošača. Brojni uspešni novi proizvodi su u kompaniji 3M razvijeni istraživanjem vodećih korisnika koje su sačinjavali predstavnici profesionalnog okruženja, odnosno specijalisti različitih oblasti medicine.

Komunikacija sa vodećim korisnicima je bila formalizovana i kontrolisana od strane istraživača. Fokusirana je na prepoznavanje potreba i zahteva. Prikupljene ideje su razvijane u koncept proizvoda, odnosno paket koristi za potrošače. Proizvod i celokupna marketing ponuda su bili vlasništvo i pod

kontrolom preduzeća. Preduzeće je bilo jedini kreator vrednosti, a potrošač je smatran pasivnim korisnikom iste. Potrošači sve više postaju svesni da se preko njih vodi bespoštedna konkurentska borba i da su njihovi interesi u suprotnosti sa interesima preduzeća. Zbog toga preduzeća intenzivno menjaju pristup prema potrošačima i redefinišu njihovu ulogu u procesu stvaranja vrednosti (Slika 1).

Potrošači u savremenim uslovima ne čekaju inicijativu preduzeća za učešće u procesu stvaranju vrednosti. Zahvaljujući novim komunikacionim tehnologijama oni se svojevolski i dobrovoljno uključuju u taj proces. Načine na koji to rade mnoga preduzeća nisu očekivala. Oni žele da istražuju, eksperimentišu sa proizvodom i inoviraju iz znatiželje ili zbog privrženosti marki. Njihove ideje su motivisane stvarnim potrebama, ali i entuzijazmom. Fokus njihovog interesovanja je širok i prevazilazi specifične probleme u korišćenju proizvoda. Zahvaljujući aktivnostima volontera nastao je operativni sistem *Linux*, alternativa *Microsoft Windows*-a. Za njih su ove aktivnosti bile izazov.

Potrošači inovatori su, u većini slučajeva, spremni da svoja iskustva podeli sa ostalim potrošačima i preduzećem. Mogu raditi i u ličnom interesu zbog čega mnoge ideje nisu javno iznete od strane potrošača (npr. korišćenje alternatora automobila za generisanje elektriciteta u kućama). Oni su pasionirani potrošači, entuzijasti koji rade iz hobija i ne žele nagrade za svoje aktivnosti (Kotro, Kepo, Brata, Hagen, Hauge, 2010, str. 165). Pružaju preduzeću vredne informacije o svojim preferencijama, vrednostima, navikama, motivima, emocijama (Rossi, 2011, str. 50-55). Kompani-



Izvor: Thomke, von Hippel, 2002, str. 6.



**PREGLED 1.** Uloga zajednica potrošača u inovacionom procesu preduzeća

Funkcija zajednice potrošača	Vrsta zajednice potrošača	Uloga u inovacionom procesu
Agregiranje globalne tražnje	Zajednica potrošača koja podržava transakcioni proces	Testiranje koncepta novog proizvoda (usluge)
Istraživanje tržišta	Zajednica interesa	Razvijanje i testiranje koncepta novog proizvoda (usluge)
Intenziviranje komunikacije sa i između potrošača	Zajednica odnosa	Komercijalizacija novog proizvoda (usluge)
Saradnja u razvijanju marke	Zajednica odnosa i zabave	Razvijanje koncepta i komercijalizacija novog proizvoda (usluge)
Jačanje lojalnosti potrošača	Zajednica interesa i zajednica odnosa	Upravljanje ciklusom života proizvoda (usluge)

**IZVOR:** Prandelli, Sawhney, Verona, 2008, str. 83

ja *BMW* regularno komunicira sa svojim potrošačima i inspirisana je njihovim idejama. Takve potrošače smatra nematerijalnom imovinom preduzeća, kapitalom koji se akumulira u vidu lojalnosti potrošača, prestiža, statusa i reputacije (Schindehutte, Morris, Pitt, 2009, str. 53).

Povezivanje potrošača u zajednice značajno je doprinelo transformaciji potrošača od korisnika vrednosti do ključnog saradnika u njenom stvaranju. Korišćenje Interneta je značajno doprinelo tome (Cova, Pace, 2006, str. 1109). Podaci pokazuju da preko 40 miliona ljudi širom sveta participira u nekoj formi virtuelne zajednice (Sicilia, Palazo'n, 2008, str. 255). Mnoge virtuelne zajednice su eksplicitno strukturirane oko pojedinih marki, aktivnosti potrošnje i značno utiču na difuziju inovacija i njihovo masovno prihvatanje i korišćenje (Pregled 1). Članovi su lojalni takvim zajednicama unutar kojih se druže i aktivno razmenjuju ideje, informacije i stavove. Mogućnost brze i efikasne razmene informacija između velikog broja pripadnika zajednice je ključna karakteristika komuniciranja u njima. Frekventna i intenzivna komunikacija između učesnika jača individualni osećaj prema zajednici, a prisni odnosi i prijateljstvo olakšavaju međusobnu pomoć i podršku. Jednostavan pristup zajednicama i sadržajno komuniciranje omogućavaju kontinuirano razmenjivanje informacija, znanja i iskustava ne samo između potrošača, već i potrošača sa preduzećem. Kompanija *Apple* ima veoma aktivnu zajednicu potrošača koja konstantno predlaže nove attribute i načine upotrebe proizvoda (Muniz, Schau, 2005, str. 9). Kompanija *Lego* je integrisanjem potrošača u stvaranje proizvoda kao što su: *Lego robotic kit Mindstorms* ili *Corp Threadless* ostvarila zavidnu stopu njihovog tržišnog uspeha (Koerner, 2006, str. 104-112).

Integracija potrošača u proces razvijanja inovacija značajno smanjuje njihov tržišni rizik. Zajedničko razvijanje superiorne vrednosti preduzeća i potrošača je od posebne važnosti u realizaciji visoko rizičnih i specifičnih projekata. U preduzećima koja u potrošačima prepoznaju vredan izvor novih i kreativnih ideja olakšano je generisanje i širenje tržišnih informacija i znanja. Marketing postaje centar inovacija, a potrošač aktivan učesnik inovacionih mreža. Zasnovanost konkurentске prednosti na inovacijama i aktivno participiranje stejkholdera preduzeća, posebno potrošača u definisanju i razvijanju vrednosti su ključne karakteristike relacionog marketinga.

Proizvodi (usluge) koji se stvaraju uz pomoć potrošača postaju tzv. kreativne platforme, odnosno proizvodi na kojima su moguće kontinuirano menjanje i unapređivanje karakteristika i funkcija (Pascu, van Lieshout, str. 2009, str. 126-128). To su multifunkcionalni proizvodi i usluge sa velikim mogućnostima za dalje usavršavanje. Mnoge marke automobila su razvijane kao rezultat saradnje proizvođača i vlasnika (npr. *Bently*, *Bugatti*, *Alvis*). Modeli *Boing*-a su takođe nastali u kooperaciji sa velikim klijentima (avio kompanijama).

Potrošači, međutim nemaju potrebno znanje i veštine za razvijanje novih proizvoda i usluga. Zbog toga je neophodno da se preduzeće uključuje i profiliše komunikaciju koja se odvija između potrošača u skladu sa stratezijskim ciljevima i interesima. U cilju boljeg korišćenja znanja potrošača u procesu razvoja proizvoda - kreativnih platformi neophodno je usvajanje sledećih principa od strane preduzeća:

- *Pravo otvorenog dizajna.* Koncept proizvoda je zasnovan na individualnim kreativnim potrebama potrošača i omogućava kontinuirano modifiko-

vanje i usavršavanje njegovih atributa, forme, funkcija, dizajna u različitim fazama korišćenja.

- *Tolerancija na potencijalne greške potrošača i prilagođavanje ciljeva inoviranja.* Proizvodi kreativne platforme ohrabruju potrošače na inoviranje proizvoda i omogućavaju prilagođavanje ciljeva inoviranja tim zahtevima.
- *Prijateljski vođen kreativni interfejs je osnov zajedničkih interakcija korisnika i proizvoda.* Proizvodi kreativne platforme imaju zadatak da pomognu potrošačima u razvijanju sopstvene kreativnosti (Chang, Luh, 2012, str. 20-27).

Integrisanjem potrošača u inovacione mreže on postaje delimično odgovoran za svoje zadovoljstvo (nezadovoljstvo) (Fang, 2008, str. 79-104). Smanjenjem nezavisnog i izolovanog delovanja potrošača, povećava se broj aktivnosti koje preduzeća i potrošači zajedno obavljaju. Analizom funkcionisanja dvanaest istraživanih zajednica potrošača utvrđeno je aktivno učešće potrošača u razvijanju svih instrumenata marketing miksa (Schau, Muniz, Arnould, 2009, str. 39). Stvaranje inovacija sa potrošačima omogućava efikasnije korišćenje informacija i znanja i skraćivanje vremena razvoja i lansiranja inovacionih projekata. Saradnja sa potrošačima posebno smanjuje delovanje faktora kao što su: kompleksnost, rizik, kognitivna disonanca i transakcioni troškovi. Kod kompleksnih proizvoda i usluga građenje poverenja potrošača je ključno jer pojednostavljuje proces kupovine i donošenje konačne odluke o kupovini.

### 3. IZAZOVI U PROCESU INTEGRISANJA POTROŠAČA U INOVACIONE MREŽE

Učešće potrošača u inovacionim aktivnostima izazov je za savremena preduzeća. Jedna od njih ovaj izazov pokušavaju da prevedu u svoju prednost i menjaju svoje ponašanje. Druga preduzeća ignorišu potrošače ili ne uspevaju da se prilagode ovoj promeni. Postoje i ona koja u uključivanju potrošača u stvaranje vrednosti vide opasnost, zbog čega ih ograničavaju i onemogućavaju u takvom delovanju. Pri tome polaze od činjenice da je komunikacija između potrošača neformalna i da se značajnim delom odvija nezavisno od preduzeća.

Izbor pravog načina participacije potrošača u razvijanju inovacija povezan je sa brojnim pitanjima. Jednostavno „slušanje“ potrošača je nedovoljna forma integracije potrošača u inovacioni proces. Ukoliko žele da smanje tržišni rizik prikupljanjem vrednih in-

formacija i ideja od potrošača preduzeća moraju radikalno da promene ponašanje. Neophodan je strategijski pristup koji podrazumeva da preduzeća u skladu sa misijom i ciljevima pronađu efikasan način oblikovanja sadržaja i tema koje su predmet komunikacije sa potrošačima i da upravljaju intenzitetom i frekvencijom razmene informacija.

Značajan problem u integrisanju potrošača u inovacione mreže preduzeća je činjenica da potrošači žele da prenesu svoje stavove, osećanja i iskustva drugim potrošačima, ali ne i preduzeću. Postoje potrošači koji su otvoreni za interakciju i razmenu mišljenja, ali mogu biti nezainteresovani, čak i neprijateljski raspoloženi prema naporima preduzeća da na njih utiču i upravljaju njima. Komunikacija između potrošača, posebno u onlajn okruženju, je veoma brza i intenzivna, što od preduzeća zahteva adekvatno reagovanje. Nove tehnologije omogućavaju potrošačima da komuniciraju i dele informacije, a da u isto vreme ostanu anonimni. Tzv. poplava informacija i prikupljanje velikog broja informacija koje su irelevantne za preduzeće je značajan problem koji zahteva njihovu proveru u pogledu relevantnosti za preduzeće (Pita, Fowler, 2005, str. 289-291). Njihovo dalje procesuiranje i integrisanje u korisno znanje zahteva odgovarajuće resurse i sposobnosti preduzeća (Haavisto, 2014, str. 217).

Razvijanje komunikacije sa potrošačima povezano je sa upravljanjem imidžom i korporativnom reputacijom. Preduzeća koja podržavaju kreativnost potrošača moraju da vode računa o zaštiti svojih marki i izbegavanju lošeg publiciteta. Preduzeća s jedne strane, ne žele da svojim aktivnostima unište spontanost komunikacije sa potrošačima i njihove kreativne napore, a s druge strane iskustva pokazuju da posledice često mogu biti loše za imidž preduzeća i njegovih marki. Jedan od brojnih primera je kompanija *Mattel* koja je bila prinuđena da optuži osobu koja je transformisala dečiju igračku *Barbi* u parodiju za odrasle i time narušila ugled ove marke i preduzeća (Dreyfuss, Ginsburg, 2014, str. 409).

Teškoće u razvijanju inovacionih strategija usredsređenih na potrošače može olakšati klasifikacija mogućih pristupa preduzeća u zavisnosti od stava prema potrošačima-inovatorima, s jedne strane i preduzetim aktivnostima, s druge strane. Stav preduzeća prema inovativnosti potrošača može biti pozitivan i negativan. U tom smislu stav preduzeća može biti ignorantski, protivvoljna tolerancija i proaktivni stav koga prate odgovarajuće aktivnosti. Ignorantski stav prema saradnji preduzeća sa potrošačima povezan je sa dobijanjem često nejasnih i imaginarnih ideja koje preduzeća ne razume, nije sigurno u njihovu valorizaciju

na tržištu ili ne poseduje resurse za njihovo razvijanje. Krajnost je pozitivan stav preduzeća koja u potrošačima vide mogućnost za jednostravno i relativno jeftino prikupljanje novih ideja. Aktivnosti preduzeća u smislu motivisanja inovativnosti potrošača mogu biti različite, počev od pasivnog ponašanja do aktivnog stimulisanja i negovanja interaktivne komunikacije. U zavisnosti od navedenih dimenzija moguće je identifikovati četiri moguće strategije preduzeća: obeshrabiliti potrošače, pružati otpor, ohrabriti potrošače i omogućiti potrošače.

Strategiju „obeshrabiliti“ karakteriše negativan, ali pasivan stav preduzeća prema potrošačima inovatorima. Preduzeće javno izražava stav o nepodržavanju potrošača u takvim namerama, ali ne preduzima aktivnosti koje bi onemogućile takvo ponašanje. Ovo je čest inicijalni odgovor mnogih preduzeća. Kompanija *Apple* je, tako, u prvim fazama dobrovoljnog uključivanja potrošača u inoviranje *iPod* uređaja bila u strahu zbog legalnih mogućnosti za njegovo korišćenje za pretraživanje Internet radio stanica. Zbog toga je pokušala da se distancira od toga. Kasnije je ovakva pozicija kompanije evoluirala u proaktivan stav pa se *iPod* počeo da isporučuje uz legalno odobrene *podcasting* pretplate (kompanija je ovu uslugu odobravalala uz pretplatu i kao deo paketa *iTunes*) (Muniz, Arnould, 2005, str. 740-743).

Strategija „pružati otpor“ je karakteristična za preduzeća koja imaju negativan stav prema inovacijama potrošača i preduzimaju aktivnosti da ih minimiziraju, ili čak i eliminišu. Kompanija *FedEx* nije odobrala pokušaje da se kutije sa njenim zaštitnim znakom koriste za konstruisanje kancelarijskih polica koje su predlagali neki njeni klijenti, već im je zakonskim merama „pomogla“ da odustanu i oborila sajtove na kojima su prezentirane takve ideje. Ovakav postupak je za posledicu imao negativan publicitet. Kasnije je objašnjeno da je odbijanjem takvih ideja kompanija izbegla moguće probleme sa bezbednošću, s obzirom na to da njeni proizvodi nisu predviđeni za takve namene (Jaffe, 2007, str. 80-81).

Proklamovanje pozitivnog stava bez preduzimanja aktivnosti da se inovativnost potrošača stimuliše je čest odgovor preduzeća. Radi se o strategiji „ohrabriti potrošače“. Kompanija *Toyota* je primenivala ovu strategiju zbog javnog podržavanja eksperimenta njenih potrošača sa markom *Prius*, ali im nije pružila materijalnu i finansijsku pomoć za to ([www.toyotaprojects.com](http://www.toyotaprojects.com)).

Najpovoljniji pristup je „omogućiti potrošače“ kada preduzeća svoj pozitivan stav izražavaju kroz aktivno angažovanje u motivisanju potrošača da saopšte svoje

ideje i razmenjuju ih sa preduzećem. Ovu strategiju često primenjuju proizvođači visoke tehnologije, posebno mobilnih telefona, ili preduzeća koja deluju u industriji on lajn igrica. Potrošač i preduzeće uče jedni od drugih i zajednički koriste rezultate interakcije (Jaworski, Kohli, 2006, str. 109-117). Tako su nastali brojni proizvodi i usluge koji imaju izrazito lojalne potrošače (npr. *Counter Strike*, najpopularnija on lajn igrica u istoriji Internet igara).

Primena poslednje strategije zahteva stvaranje povoljne atmosfere u preduzeću za razvoj novih ideja i organizovano vođenje inovativnog procesa. Neophodno je strategijsko liderstvo i upravljanje kao i obezbeđenje resursa za podržavanje inovacija kako bi se smanjio rizik. Inovativna klima i kultura stimulišu i motivišu potrošače i zaposlene na kreativnost i razmenu znanja. Organizaciona struktura koja prati takve promene je fleksibilna. Ona smanjuje formalizaciju i pojednostavljuje komunikaciju između zaposlenih i potrošača. Proaktivna veza organizacionih delova preduzeća i potrošača omogućava kontinuirano obostrano učenje što omogućava tehnološko i tržišno liderstvo.

## ZAKLJUČAK

Inovacije su ključne za opstanak preduzeća u turbulentnom poslovnom okruženju. Orijehtacija na inovacije podrazumeva usmeravanje resursa preduzeća na invencije i razvijanje proizvoda sa superiornim performansama. Posledice takve orijentacije mogu biti da one ne obezbeđuju zadovoljstvo potrošača i ciljni prinos na ulaganja. Zbog toga je neophodno da inovacione aktivnosti polaze od potrošača i njihovih potreba i zahteva. Informacije koje se dobijaju od potrošača su krucijalne za generisanje novih proizvoda (usluga) i poslovnih procesa. Sofisticiranim tehnikama marketing istraživanja preduzeća nastoje da dobiju informacije neophodne za razvijanje inovacije koje će biti prihvaćene na tržištu.

Mogućnosti za valorizaciju uspešnih inovacija su veće ukoliko se ostvaruje povezivanjem i saradnjom sa drugim subjektima na tržištu. Razvijanje inovacija u različitim vrstama inovacionih mreža izvor je konkurentne prednosti mnogih preduzeća. Kreiranjem i transferom znanja u takvim mrežama postiže se kritičan nivo određenih i vrlo često specijalizovanih kompetentnosti. One se mogu steći od potrošača, ali i dobavljača specijalizovanih inputa, posrednika, konkurenata, istraživačkih institucija, univerziteta. U upravljanju inovacijama u takvim uslovima formiraju

se interorganizacioni timovi sastavljeni od stručnjaka različitih profila i hijerarhijskih nivoa uključenih organizacija.

Potrošači u savremenim uslovima postaju ključni subjekt inovacionih mreža. Oni su izvor vrednih ideja i značajno smanjuju rizik inovacija. Ovakav način kreiranja inovacija daje bolje rezultate od tradicionalnog istraživanja potrošača, jer za rezultat ima projekte koje jasno prepoznaju i žele potrošači. Potrošači u savremenim uslovima ne čekaju inicijativu preduzeća

u stvaranju vrednosti i nisu samo subjekt formalizovanih procesa marketing istraživanja. Oni se zahvaljujući novim komunikacionim tehnologijama sve više dobrovoljno uključuju u inovacione aktivnosti preduzeća, a motivisani su lojalnošću marki, entuzijazmom, željom da istražuju. Preduzeća shvataju značaj ovog važnog izvora novih ideja i menjaju svoje ponašanje tako što planskim i aktivnim odnosom prema potrošačima neguju kontinuiranu komunikaciju i feedback sa njima.

## Literatura

1. Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., Shih, E. (2007) „Co-production and Customer Loyalty in Financial Services“, *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 3, pp. 359-370.
2. Chang, Ch. L., Luh, D. B. (2012) „User as Designer: A Model of User Creativity Platforms“, *Journal of Integrated Design and Process Science*, Vol. 16, No. 4, pp.10-30.
3. Cova, B., Pace, S. (2006) „Brand Community of Convenience Products. New Forms of Customers Empowerment. The Case of My Nutella Community“, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 9-10, pp. 1087-1105.
4. Dreyfuss, C. R., Jane C. Ginsburg, C. J. (2014) *Intellectual Property at the Edge: The Contested Contours of IP*, Cambridge University Press, Cambridge.
5. Drucker, P. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities and Practice*, New York: Harper/Row.
6. Engel, J.S., Del-Palacio, I., (2009) „Global Networks of Clusters of Innovation: Accelerating the Innovation Process“, *Business Horizons*, Vol.52, pp. 493-503.
7. Fang, E. (2008) „Customer Participation and the Trade-off between New Product Innovativeness and Speed to Market“, *Journal of Marketing*, Vol. 72, pp. 90-104.
8. Goffin, K., Mitchell, R., (2005) *Innovation Management, Strategy and Implementation Using the Pentathlon Framework*, Palgrave Macmillan, New York.
9. Haavisto, P. (2014) „Observing discussion forums and Product innovation – A Way to Create Consumer value? Case Heart-Rate Monitors“, *Technovation*, Vol. 34, pp. 215-222.
10. Han, J. K., Kim, N., Srivastava, R. K. (1998) „Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?“ *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 30-45.
11. Henke, W. J., Zhang, C. (2010) „Increasing Supplier-Driven Innovation“, *Sloan Management Review*, Vol. 51, No.2, pp. 41-48.
12. Hoffman, W. H. (2005) „How to Manage a Portfolio of Alliances“, *Long Range Planning*, Vol. 38, No. 2, pp. 121-144.
13. Huston, L., Sakkab, N. (2009) „Connect and Develop: Inside Procter&Gamble's New Model for Innovation“, *Harvard Business Review*, May, pp. 58-66.
14. Jaffe, J. (2007) *Join the Conversation: How to Engage Marketing-Wearied Consumers with the Power Community, Dialogue and Partnership*, John Wiley and Sons, New Jersey.
15. Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (2006) „Co-creating the Voice of the Customer“, In: Lush, R. F., Vargo, S. L. (Eds.) *Service dominant Logic of Marketing: Dialogue, Debate and Direction*, New York: Sharpe.
16. Koerner, B. (2006) „Geeks in Toyland“, *Wired*, February, pp. 104–112.
17. Kotro, T., Kepo, P, Brata, H. O., Hagen, S. E., Hauge, A. (2010) *Consumer Contribution to Product Development in the Nordic Sport Industry*, Publication of Vaasa University, Selvitysia ja reportteja.
18. Lovelock, C., Wirtz, J. (2007) *Service Marketing – People, Technology, Strategy*, sixth edition, Pearson Prentice Hall.
19. Maričić, B., Đorđević, A. (2012) *Kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima*, CIT, Ekonomski fakultet, Beograd.



20. Muniz, M.A., Arnould, J. E. (2005) „Religiosity in the Abandoned Newton Brand Community“, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, March, pp. 737-747.
21. Prandeli, E., Sawhney, M., Verona, G. (2008) *Collaborating with Consumers to Innovate Conceiving and Marketing Products in the Networking Age*, Edward Elgar, Cheltenham.
22. Pascu, C., van Lieshout, M. (2009) „User-Led, Citizen Innovation at The Interface of Services“, *Info*, Vol. 11. No. 6, pp. 82-96.
23. Payne, A. F., Storbarcka, K., Frow, P., Knox, S. (2009) „Co-creating Brands: Diagnosing and Designing the Relationship Experience“, *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 3, pp. 379-389.
24. Pitta, D. A., Fowier, D. (2005) „Online Consumer Communities and their Value to New Product Developers“, *Journal of Product Brand Management*, Vol. 14, No. 5, pp. 283-291.
25. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004) „Co-creating Experience: The Next Practice in Value Creation“, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 5-14.
26. Prandeli, E., Sawhney, M., Verona, G. (2008) *Collaborating with Consumers to Innovate Conceiving and Marketing Products in the Networking Age*, Edward Elgar, Cheltenham.
27. Rossi, C. (2011) „Online Consumer Communities, Collaborative Learning and Innovation“, *Measurement Business Excellent*, Vol. 15, No. 3, pp. 46-62.
28. Schau, J., H., Muniz, M. A., Arnould, J. E. (2009) „How Brand Community Practices Create Value“, *Journal of Marketing*, Vol. 73, September, pp. 30-51.
29. Schindehutte, M., Morris, H. M., Pitt, F. L. (2009) *Rethinking Marketing. The Entrepreneurial Imperative*, Pearson International Edition, New Jersey.
30. Sicilia, M., Palazo 'n, M. (2008) „Brand communities on the Internet: A case study of Coca-Cola's Spanish Virtual Community“, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 255-270.
31. Sinfield, V.J. Calder, E., Mcconnell B., Colson, S. (2009) „How to Identify New Business Models“, *Sloan Management Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 85-90.
32. Stanković, Lj., Đukić, S. (2009) „Razvijanje inovacionih strategija usmerenih na potrošače“, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, Vol. 47, No. 26, pp. 47-64.
33. Tellis, G.J., Prabhu, J. C., Rajesh, K. C., (2009) „Radical Innovation Across Nation: The Preeminence of Corporate Culture“, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 1, pp. 3-23.
34. Thomke, S., von Hippel, E., (2002) „Customer as Innovator – New Way to Create Value“, *Harvard Business Review*, April, pp. 5-11.
35. Toyota Prius Project, [www.toyotapriusprojects.com](http://www.toyotapriusprojects.com) (30.06.2013).
36. Vargo, S. L., Lush, R. F. (2004) „Evolving to a New Dominant Logic for Marketing“, *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 1-17.
37. Von Hippel, E. (1986) „Lead Users: A Source of Novel Product Concepts“, *Management Science*, Vol. 32, No. 7, pp. 791-508.
38. Von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press.
39. Weerawardena, J., O'Cass, A., Julian, C. (2006) „Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance“, *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 1, pp. 37-45.
40. Xu, J., Houssin, R., Bernard, A., Caillaud, E. (2013) „Systemic Modelling of Knowledge for Innovation in Design“, *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, Vol. 6, pp. 1-12.
41. Yi, Y., Natarajan, R., Gong, T. (2011) „Customer Participation and Citizenship Behavioral Influences on Employee Performance, Satisfaction, Commitment, and Turnover Intention“, *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 1, pp. 87-95.

## Abstract:

---

### Customer as a Participant of Innovative Networks

Suzana Đukić

The changes in market conditions and basis for competing have brought the changes in profiling and realizing innovation strategies. Customers are the key subject in the process of generating of innovation. Customers in modern conditions do not wait for initiative of enterprise in value creation and they are not a part of formal processes of marketing research. The new communication technologies help them to be included in voluntary way in innovative activities of enterprise, which is motivated by brand loyalty, enthusiasm, hobby, wish to investigate. The enterprises realize the validity of this important source of new

ideas and change their behaviour. The intention of author is to consider the importance of innovative networks for market innovation success, to analyse customer evolution from user to value creator, to identify the characteristics of customer as innovator, and to point to challenges for enterprise in the process of including them in its innovative activities.

**Key words:** customers, innovations, value creation, innovative networks, customer participation

#### Kontakt:

**Suzana Đukić**

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet  
suzana.djukic@eknfak.ni.ac.rs