

Сарадња великих компанија и технолошких стартапа на пољу унапређења иновација – примери у Србији

Fostering innovation in large companies through collaboration with technology startups - examples in Serbia

Сандра Нешић*

Факултет за медије и комуникације, Универзитет Сингидунум, Београд, Србија

Сажетак: У глобалном, динамичном и конкурентском окружењу иновације су постале основни критеријум по коме је могуће проценити колико добро компанија послује и како ће то чинити у будућности. У контексту отварања иновационих процеса, успостављање партнерских односа са циљем сарадње на пољу иновација постаје основа раста и конкурентности компанија. У раду се посебна пажња усмерава на важност сарадње великих компанија с технолошким стартапима. Постојећа истраживања, као и спроведена анализа пословне праксе домаћих учесника у овим процесима, указују на вишеструко значајне користи сарадње. Стартапи, као младе иновативне и брзорастуће организације, на овај начин остварују већу могућност бржег ширења свог пословања на постојећем и новим тржиштима, користећи расположиве ресурсе великих пословних система, стицања потребног кредибилитета код постојећих, потенцијалних купаца, као и у односу на конкуренцију. Велике компаније на овај начин долазе до нових начина унапређења својих иновационих способности, раста прихода и унапређења конкурентске позиције.

Кључне речи: велике компаније, стартапи, иновације, модели сарадње, Србија

Abstract: In the global, dynamic and competitive environment innovation has become the main criterion by which it is possible to assess how well a company is doing business and how well it will perform in the future. In the context of the openness of innovation processes, establishing partnerships with the aim of collaboration in the field of innovation enhancement becomes the source for growth and competitiveness of companies. The paper emphasizes the importance of large companies and technology startups' collaboration. Research and the conducted analysis of the business practices of participants in these processes in Serbia indicate multiple significant benefits for collaborators. As young innovative and fast-growing organizations, startups are enabled with more opportunities for faster expansion of business in existing and new markets, using available resources of large companies, gaining necessary credibility to existing and potential customers as well as competitors. On the other hand, large companies are gaining access to innovative ways to improve their innovation capabilities, revenue growth and competitiveness.

Keywords: large companies, startups, innovation, collaboration models, Serbia

* ✉ sandra.nesic@fmk.edu.rs

Увод

Услове пословања данас карактеришу волатилност, неизвесност, комплексност и амбивалентност, пре свега услед промена начина понашања потрошача, технолошких, регулаторних, као и демографских промена. Једна од најдраматичнијих промена за компаније десила се управо на пољу иновирања. Будући да глобално, динамично и конкурентско окружење од компанија захтева да више и брже иновирају, иновације су постале основни критеријум по коме је могуће проценити колико добро компанија послује и како ће то чинити у будућности. Иновације су критичан елемент који одређује пословни раст и опстанак на тржишту (Машић, Цунић и Нешић, 2014).

У доба транзиције од индустријског ка дигиталном друштву информација и знања, важно је да се размотри шта се дешава у домену промене начина на који компаније иновирају. Начин пословног размишљања који је функционисао у претходном индустријском друштву више не функционише. Стара правила компанијског раста и остваривања профита више не важе. Ово је посебно евидентно када посматрамо пад перформанси и приноса на имовину компанија (Hagel, Brown & Davidson, 2009). Просечан животни век компанија S&P 500 индекса смањен је са 65 година двадесетих година прошлог века на 15 година (Compass, 2015). Пословни проблеми које су компаније решавале у 20. веку и начин на који су осмишљавале своје пословне стратегије нису више релевантни. Данас су корисници производа и услуга врло софистицирани: међусобно повезани, брзо долазе до жељених информација и имају могућност брзе упоредне анализе производа или услуга који су им потребни, захтевају персонализован приступ компанија, а конкуренција не долази искључиво с локалних, регионалних или националних тржишта. Трошкови уласка на нова тржишта за већину нових компанија значајно су умањени. Глобална доступност интернета значи снажну повезаност свих тржишних учесника и врло снажну конкуренцију, како директних тржишних учесника, тако и оних који долазе из сасвим других индустрија, диверсификујући своје активности. Посебно је важно нагласити да већина иновација и ремећења постојећих тржишта и пословних модела потиче од нових, малих, агилних тржишних учесника, који су ту да ремете постојећи *status quo* – стартапа. Наведене промене, као и оснаживање креативних појединаца као носилаца знања одговарајућом финансијском подршком, створили су услове за стварање дисруптивних пословних модела попут Убера или Фејсбука.

Технолошки стартапи, који у фокусу имају стварање технолошких производа и услуга (софтвер и/или хардвер), као младе, иновативне, брзорастуће организације, дефинисани су као привремене организације које су дизајниране тако да лако трагају за поновљивим и скалабилним пословним моделима (Blank & Dorf, 2012). Насупрот њима, компаније су дефинисане као трајне организације

које су дизајниране да спроводе поновљиве и скалабилне пословне моделе (Blank, 2014).

У оваквом окружењу, фокус успешних компанија се помера с прављења трошковних уштеда и напора ка генерисању прихода и рада на постизању задовољства купаца и запослених, ка јачању међуорганизационе сарадње и, још важније, иновационе културе (отворене, експерименталне, базиране на подели знања) и организационе агилности као покретача организација (European Commission, 2012, стр. 15).

1. Промена парадигме у управљању иновацијама у дигиталној економији

Године 2003. Хенри Чесбороу (Henry Chesbrough) елаборирао је концепт Отворених иновација (*Open Innovation*), који налаже да је за компаније неопходно да, осим интерних идеја и знања, користе и екстерне идеје и знања и интегришу их у иновациони процес, како би постале ефикасније у стварању и очувању вредности (Chesbrough, 2003). У таквом контексту, покушаји да се интерно развију иновациони тимови који би трагали за изворима идеја ван организације често су под притиском перципираног ризика везаног за промоцију нових идеја, у које су уложени ограничени ресурси, оптерећени недостатком нових талената који би омогућили брже претварање идеја у производе који имају своје тржиште, а посебно уколико говоримо о потпуно недовољно развијеним новим тржиштима. Све ово су утицаји који неповољно делују на развој дисруптивних идеја унутар компаније. Одавде произлазе основни разлози зашто је иновирање постало спорије и теже за компаније, док су промене у пословном окружењу и шансе које се стварају све динамичније.

На то да су руководиоци компанија увидели важност иновација за одржавање конкурентске предности указују бројна глобална истраживања. Истраживање *Global Innovation Barometer* (GE, 2013) на годишњем нивоу испитује ставове о важности и начинима иновирања више од 3.000 генералних директора компанија из 26 земаља. Истраживање из 2011. указује на то да су генерални директори били сагласни да су иновације неопходне, али је чак њих 9 од 10 било неодлучно на који начин да унапреде сопствене иновационе процесе, док истраживање из 2013. године показује да је чак 91% виших руководилаца препознало иновације као стратешки приоритет који ће у највећој мери допринесити расту прихода у наредним годинама.

С друге стране, стартапи суштински нису смањене верзије великих компанија. Они прихватају неуспех и преузимају ризике као предуслов доласка до успешне иновације. Ово је и основни разлог зашто су данас стартапи носиоци иновација које успешно ремете све пословне делатности и индустрије, од финансијске, до угоститељства и хотелијерства. Младе компаније су често ближе

оним корисницима и купцима који представљају растућа тржишта, могу бити далеко флексибилније у односу на велике компаније, а тиме и респонсивније на променљиве потребе корисника (Thoma & Bizer, 2013). Стога младе компаније могу да развију, тестирају и пласирају нове производе и услуге брже у односу на велике компаније. Док процеси и структуре великих компанија обезбеђују лакше управљање ризицима у великим система, с друге стране могу да успоре иновационе процесе, посебно оне који нису у складу са основним језгром пословања или потребама купаца (Нешић, Целетовић и Машић, 2016).

Планови великих мултинационалних компанија подразумевају значајно померање фокуса са улагања у иновације ка иницијативама које су ризичније и дисруптивног карактера (OECD, 2013). Услед недостатка интерних капацитета за овакву промену парадигме у управљању иновацијама, компаније се све више окрећу колаборативним односима с екстерним партнерима.

2. Важност колаборативних односа у иновационим процесима

Важност колаборативних иновација препознаје Светски економски форум, који колаборативне иновације дефинише као сарадњу компанија с циљем дељења комплементарних ресурса и заједничких напора који подржавају иновативне идеје које могу да створе значајну вредност за обе стране, као и економије у којима се таква сарадња дешава (WEF, 2015).

Руководиоци компанија идентификују четири приоритета као критична за учвршћивање глобалног оквира за иновације: подстаћи отвореност, подстаћи колаборације, подстаћи инвестиције и таленте. Партнерства и колаборације су кључни за стварање дисруптивних иновација, јер су колаборације саме по себи дисрупција. Године 2013. свега је 38% руководилаца разматрало колаборације, услед забринутости у вези са заштитом права интелектуалне својине, док извештај из 2015. године указује на то да чак 77% испитаника сматра да су партнерства са фокусом на стварање иновација корисна и теже њиховом успостављању, док 85% пословних лидера жели више да сарађује с малим и средњим предузећима (GE, 2015).

Изазови с којима се свака велика компанија данас суочава тичу се унапређења иновативности и спремности за преузимање ризика, прилагођавања дигитализацији пословања и свему што дигитална привреда доноси као новине, бржег и трошковно ефикаснијег начина решавања пословних проблема, као и стицања увида у нове тржишне трендове и надлазеће технологије (NESTA, 2015). Један од најефикаснијих начина за управљање овим изазовима тиче се сарадње са стартапима, будући да су они носиоци иновативности и реметилачки фактор за традиционалне начине пословања компанија у свим индустријама.

Комбиновање предности ресурса, величине, снаге и начина спровођења пословних модела, које поседују велике компаније, с обећавајућим идејама, организационом агилношћу, спремношћу за преузимањем ризика и жељом за брзим растом, на страни стартапа, делује као савршен начин остваривања вредности за обе интересне стране. У глобалном истраживању *The state of startup/corporate collaboration 2016* указује се на податак да је 82% великих компанија сарадњу са стартапима препознало као важну, а 23% као критичну за реализацију њихове мисије. Као основни разлози за успостављање сарадње са стартапима наводе се потреба за истраживањем нових технологија и/или пословних модела – 60% испитаника; стицање увида у надлазеће трендове у индустрији – 26% испитаника; те пружање подршке потенцијалним таргетима за корпоративна преузимања – 25% испитаника (MassChallenge & Imaginatik, 2016). Нажалост, искуство потребно за управљање оваквом сарадњом не постоји као сигуран и опробан начин понашања.

3. Постојећи модели сарадње великих компанија и стартапа

Сарадња великих компанија и стартапа постоји већ дужи низ година, али се углавном сводила на преузимања (аквизиције) стартапа кад су већ изградили сопствени пословни модел и доказали вредност за компанију аквизитора. Последњих неколико година оквир сарадње је почео да се фундаментално мења у правцу стварања партнерстава која су флексибилна, отворена и усмерена на стартапе у раним фазама развоја, кроз модалитете у којима обе договорне стране предузимају ризике и учествују у подели заједнички створене вредности.

Изазови окружења с којима се велике компаније суочавају имају три важне последице за компаније: (1) компаније морају на квалитетан начин да сагледају, идентификују и надгледају велики број стартапа, како стартап екосистем глобално постаје већи и дисперзованији, што за последицу има потребу за бржим доношењем квалитетнијих одлука о начинима сарадње; (2) потребно је да се дефинише на који начин компанија ствара вредност стартапима који већ имају велики приступ независним изворима финансирања, инкубаторима и другим институцијама које пружају одговарајућу подршку; и (3) потребно је да се јасно дефинишу циљеви сарадње – стратешки циљеви компаније би требало да одреде одговарајући модел сарадње (Weiblen & Chesbrough, 2015). Јасно дефинисање стратешких циљева компаније и остваривање поклапања стратешких интереса компаније и стартапа посматра се као кључни фактор у детерминисању успеха или неуспеха сарадње у 44% случајева (MassChallenge & Imaginatik, 2016).

Најчешће програме посредством којих велике компаније сарађују са стартапима могуће је класификовати на следећи начин (NESTA, 2015).

1. **Једнократни догађаји.** – Добра полазна основа за покретање интерне културе промена и излагање запослених предузетничком начину размишљања који имају стартапи јесу једнократни догађаји попут наградних изазова и хакатона. Ове врсте догађања обезбеђују да се посредством форме такмичења привуку стартапи који нуде иновативна решења за дефинисане проблеме компанија или индустрије у којој послују, уз обезбеђивање подстицаја онима који понуде најбоља решења. Основни недостатак оваквог вида сарадње са стартапима јесте тај да не обезбеђује посредан повраћај за компанију у контексту пословне сарадње.
2. **Дељење ресурса.** – Дељење ресурса јесте облик пружања подршке стартапима обезбеђивањем бесплатних алата и организационог знања и/или простора за рад и пословне инфраструктуре. Као и претходни вид сарадње, не обезбеђује посредан повраћај у контексту пословне сарадње. Многе компаније попут „Мајкрософта“, „Гугла“ или „Интела“ нуде бесплатне алате и технологије како би прошириле своје дигитално пословање, директно или посредовањем трећих организација, оснивањем платформи које окупљају стартапе и мрежне partnere који блиско сарађују са стартапима (инкубатори, акцелератори).
3. **Пословна подршка.** – Велике компаније све више покрећу сопствене програме пословне подршке стартапима у форми пословних инкубатора или програма акцеларације пословног развоја. Програми су најчешће намењени стартапима у раној фази развоја, којима је потребна оваква подршка како би на бржи и ефикаснији начин потврдили постојање пословног проблема који решавају, као и сопствени пословни модел. Генерални исход за стартапе који пролазе овакве програме јесте статус у којем су спремни за добијање инвестиције од стране формалних или неформалних структура предузетног капитала намењене даљем расту, као и спремност за ширење пословања на нова тржишта. Овде је могуће разликовати велики број модалитета подршке ове врсте у контексту успостављених односа – да ли програм подразумева или не подразумева улагања у стартапе, да ли се за то узима или не узима удео у власништву стартапа, да ли програме воде компаније самостално или то препуштају партнерима који поседују боље разумевање потреба стартапа. Битно је нагласити да је потребно да овакви програми буду прилагођени потребама стартапа.
4. **Партнерства.** – Овде говоримо о углавном стратешким пословним партнерствима, која могу бити трансакциона, краткорочна, дугорочна. Можемо да издвојимо следеће облике партнерстава: заједнички развој производа кроз заједничко истраживање и развој производа који решава одређени проблем компаније или њених клијената; набавка производа или услуге од стартапа. Све ово компанијама омогућава долазак до нових технологија и нових приступа решавању специфичних пословних проблема, а

за стартапе означава потврду корисности и вредности производа или услуге које развијају.

5. **Директна улагања у стартапе** (корпоративни предузетни капитал). – Један од традиционалних и дуго присутних начина сарадње великих компанија и стартапа јесте финансирање предузетничке активности. Идеја о корпоративном предузетном капиталу присутна је од шездесетих година прошлог века (видети опширније: Gompers, 2002). Компаније обично средства намењена финансирању других ентитета издвајају у посебне фондове, што тиму који управља фондом обезбеђује брзину и флексибилност у доношењу одговарајућих одлука о улагањима. Различита су становишта о утицају фондова корпоративног предузетног капитала на предузетничке подухвате. Једно становиште јесте да је корпоративни капитал добродошао, јер осим финансијске подршке, обезбеђује и друге потребне ресурсе за успешност иновације стартапа, попут веће кредибилности на тржишту или приступа потребним експертима унутар компаније. Друго становиште критички посматра улогу корпоративног капитала као потенцијално лимитирајућег фактора у контексту слободе стартапа да радикално мења пословни модел, сарађује с конкурентима, или буде предмет куповине од стране конкурентна компаније инвеститора. Корпоративни предузетни капитал је важна тржишна снага, која чини 13% укупне вредности предузетног капитала и са укљученошћу од 21% у број инвестиција предузетног капитала у САД (Thomson Reuters, 2016). Ипак, гаранција раста корпоративних иновација не постоји уколико не постоји јасна веза стратешких циљева и бенефита инвестиција корпоративног предузетног капитала.

6. **Преузимања стартапа** (аквизиције). – Преузимање стартапа је логичан наставак претходног модела сарадње, који компанијама омогућава брз долазак до комплементарних технологија, улазак на нова тржишта и сл. За стартапе и њихове инвеститоре ово је једна од пожељнијих излазних стратегија. Посебно важна врста аквизиционе стратегије јесте она чији је циљ долазак до талената (*aqui-hiring*) пре него до технологије или друге имовине стартапа. Ово је установљена пракса за компанију попут „Фејсбука“, да стартапе купује како би дошла до изванредних талената који у њима раде.

Оквир сарадње великих компанија и стартапа, осим могућим програмима сарадње, дефинисан је и циљевима сарадње. Пре уласка у било који од наведених програма сарадње за компанију је потребно да дефинише шта су то циљеви сарадње. Неки од најчешћи су следећи (NESTA, 2015).

1. **Подмлађивање корпоративне културе.** – Компаније су заинтересоване за подмлађивање и освежавање корпоративне културе, у жељи да постану иновативније, стекну увид у надолazeће трендове и технологије, убрзају интерно учење. Усвајање и адаптација методологије рада стартапа, попут

агилности и гipкости приликом развоја производа и специфичног начина развоја производа, могу бити од посебне користи.

Компанија „Гугл“ је 2012. године покренула иницијативу „Гугл за предузетнике“ (*Google for Entrepreneurs*), с циљем повезивања стартап заједница и стварања простора у којем предузетници могу да уче, раде и граде компаније за које се надају да ће променити свет. Стварањем структуриране подршке предузетницима „Гугл“ је изградио платформу која доприноси изградњи стартап екосистема, док „Гугл“ има приступ иновативним технологијама и потенцијалним партнерима.

2. **Иновација великог брeнда.** – Сарадња са стартапима, осим подмлађивању корпоративне културе, може допринети и подизању квалитета перцепције компаније код запослених, талената, клијената, као компаније која је партнер вођен иновацијама, спреман за пословање у дигиталном добу.

Консултантска компанија „Ексенчер“ 2010. године је основала програм „Финтек иновациона лабораторија“ (*Fintech Innovation Lab*), обезбеђујући стартапима неопходну платформу за развој, тестирање и доказивање своје понуде уз сарадњу с водећим глобалним банкама. За „Ексенчер“ ово је начин да лакше дође до иновативних решења за пословне проблеме клијената и диференцирање брeнда, као компанија која пружа иновативна пословна решења.

3. **Решавање пословних проблема.** – Овај циљ је од велике важности за компаније уколико желе да увођењем свеже перспективе стартапа брже и мање ризично развију иновативна решења за пословне проблеме.

Компанија „Јунилевер“ је 2014. године покренула програм „Јунилевер ливница“ (*The Uniever Foundry*), с циљем креирања платформе која брeндовима компаније обезбеђује сарадњу са стартапима на пољу проналажења решења за њихове специфичне проблеме, углавном организовањем такмичарских изазова.

4. **Ширење на будућа тржишта.** – Компаније желе да своје пословне операције стратешки прошире на нова тржишта, а стартапи су важан канал, јер поседују способност и агилност за такмичење на њима.

Компанија BMW је 2010. године покренула програм *BMW iVentures*, који обезбеђује подршку и сарадњу са стартапима који развијају решења која своју примену могу да пронађу у аутомобилској индустрији.

Након дефинисаних циљева сарадње и сагледавања могућних програма, оквир сарадње великих компанија и стартапа могуће је представити следећом матрицом (табела 1). Тамније освенчена поља указују на погодне начине остварења постављених циљева.

Табела 1: Оквир сарадње великих компанија и стартапа

		Циљеви			
		Подмлађивање корпоративне културе	Иновација великог брэнда	Решавање пословних проблема	Ширење на будућа тржишта
Најчешћи програми сарадње са стартапима	Једнократни догађаји				
	Дељење ресурса				
	Пословна подршка				
	Партнерства				
	Директна улагања у стартапе				
	Преузимања стартапа				

Извор: NESTA, 2015, стр. 12

4. Примери сарадње на домаћем тржишту: студије случаја

Домаћи стартап екосистем је млад и недовољно развијен у погледу броја укључених актера и дубине њихових активности. Прве организације које се баве промоцијом и подршком технолошком предузетништву јављају се у протеклих неколико година. Иако недовољно подржан и развијен, стартап екосистем дао је одличне примере добре праксе и развоја иновативних пословних решења и пословних модела. Докази за ово налазе се у улагањима глобалних инвестиционих фондова, који су подржали значајан број стартапа и увидели корисност производа и технологија које развијају. Како домаће велике компаније све више постављају иновације као важне корпоративне приоритете и увиђају значај нових технологија, расте потреба за оваквим видом сарадње.

Примери сарадње великих компанија и стартапа присутни су и у домаћим пословним оквирима. Модалитети сарадње нису довољно формализовани као код глобалних великих компанија, посебно у домену успостављања фондова корпоративног предузетног капитала или корпоративних инкубатора и

акцелератора. С друге стране, облици сарадње који не захтевају постојање оваквих формалних структура почињу да се развијају посебно у 2016. години.

4.1. Студија случаја: Стратешко партнерство банке Сосијете женерал Србија и центра за развој технолошког предузетништва ICT Hub

Сосијете женерал Србија јесте водећа домаћа банка, присутна на домаћем тржишту од 1977. године, посвећена дугорочном пословању на домаћем тржишту и пружању квалитетних банкарских услуга. Препознавањем растућег утицаја рађајућих финансијских технологија и стартапа који се баве развојем ових технологија, те њиховог утицаја на традиционални банкарски сектор и дисрупција које уносе стварањем иновативних пословних модела и финансијских услуга у дигиталном окружењу, иновације за банку добијају додатну важност. Иновације и предузетну културу унутар банке било је потребно подстаћи интерним програмима, али и отварањем ка екстерним идејама и носиоцима иновационе активности. Један од начина јачања иновационе активности чији је циљ побољшање искуства корисника финансијских услуга било је успостављање стратешког партнерства са центром за развој технолошког предузетништва ICT Hub, у фебруару 2016. године.

Центар за развој технолошког предузетништва ICT Hub од 2014. године промовише и подстиче развој технолошког предузетништва и позиционирао се као место сусрета стартапа који желе да стекну формалну едукацију у областима отпочињања и развоја пословања, приступ мрежи ментора, као и контакте с потенцијалним инвеститорима. Овакво окружење пружа могућност слободне и брже интеракције креативних и предузетних појединаца и тимова и размену идеја и решења.

Стратешко партнерство Сосијете женерал банке и ICT Hub-а подразумева успостављање различитих програма сарадње са стартапима, уз посредовање ICT Hub-а као катализатора иновационих процеса. У оквиру досадашње сарадње реализовани су следећи програми сарадње банке и стартапа.

1. Једнократни догађаји:

- *Финтек хакатон (Fintech hackathon)*, као прво такмичење ове врсте у области финансијских технологија у Србији, чији је циљ било проналажење најбољих решења за задате пословне проблеме у области финансијских услуга.
- *Изазов отвореног иновирања (Open Innovation Challenge)*, чији је циљ да понуди решења за задате пословне проблеме, на којима раде како носиоци интерних иновационих процеса банке, тако и релевантни екстерни учесници који уносе нове идеје и знања.

2. Партнерства:

- Сарадња банке и стартапа „Паушал“, који ради при ICT Hub-у, у области пласмана производа стартапа клијентима банке. „Паушал“ је развио прво софтверско решење на тржишту за дигитално вођење бизниса за предузетничке радње (агенције, предузетнике). За банку, ово је нови вид финансијске услуге, коју под повољнијим условима нуди својим клијентима у домену малог бизниса (Societe Generale, 2016). За стартап, ово је одличан начин коришћења маркетиншких и дистрибутивних канала водеће банке у домаћем финансијском сектору и начин стицања кредибилитета код постојећих, будућих корисника и посебно код конкуренције.

Као посебну корисност сарадње можемо да наведемо приближавање банке стартап заједници и успостављање комуникација с релевантним актерима у вези с потенцијалним партнерствима у заједничком развоју производа и другим облицима сарадње. Све поменуте активности за општи стратешки циљ имају подмлађивање корпоративне културе банке и подстицање предузетничког начина размишљања међу запосленима.

4.2. Студија случаја: Сарадња компаније „Инфостуд“ и стартапа „Послонаут“

„Инфостуд“ је једна од највећих интернет групација у Србији, оријентисана на пословне и технолошке иновације у постојећим, али и новим областима пословања. Компанија је основана 2000. године, када је интернет био у повоју. Оснивачи компаније су веома рано увидели потенцијал интернет технологије и њеног прихватања код корисника. Данас портфолио пословања компаније обухвата различите интернет бизнисе: образовање, запошљавање, туризам, трговину аутомобилима итд. Компанија је углавном расла преузимањем интернет компанија које су се бавиле комплементарним, али и несродним активностима (*Trust HR.com, polovniautomobili.com, putovanje.info, mojagaraža.rs*), ради диверсификовања пословног портфолија (видети опширније: Рашковић Деспалов, Петров и Ћелић, 2012, стр. 69–86).

Крајем 2015. године, препознајући партнерства као начин развијања пословања и заједничке вредности, те као визију развоја, „Инфостуд“ је инвестирао у „Послонаут“, мобилну апликацију која на основу локације својим корисницима показује доступност хонорарних послова у њиховом граду, те је на тај начин подржао пласирање апликације на домаћем тржишту. Послонаут је у реализацију идеје да омогући проналажење хонорарних послова корисницима мобилних уређаја кренуо почетком 2015. године, са жељом да лансира глобални производ под називом *Hire App*. Сарадња која је дефинисана инвестицијом

„Инфостуда“ крајем 2015. године означила је покретање процеса ребрендирања и припрему апликације за пласирање на тржишту Србије.

За компанију „Инфостуд“ сарадња је означила проширење активности, подржавање другачијег пословног модела у односу на постојећу интернет страницу која се бави запошљавањем, *Poslovi.infostud.com*, као и прилагођавање специфичним потребама послодаваца и корисника (Мудринић, 2016). За стартап „Послонаут“ сарадња је допринела доказивању проблема који решавају, као и бржем долажењу до финансијских и маркетиншких ресурса неопходних за пласирање производа на домаћем тржишту. Као општи стратешки циљ сарадње за компанију можемо да наведемо ширење на будућа тржишта кроз нове канале, при чему је инвестиција била примењени програм сарадње са стартапом.

Закључак

У промењеним пословним околностима, када су иновације као покретачи раста и продуктивности компанија постале критичан елемент, императив пословања је постала брзина у осмишљавању нових и продуктивних начина управљања иновацијама. Прелазак од затвореног ка отвореном моделу управљања иновацијама подразумева отвореност за коришћење екстерних идеја, које убрзавају интерни процес иновирања и повећавају тржишта за екстерну употребу иновација. Отвореност у управљању организационим иновацијама отвара простор за успостављање партнерских односа на пољу колаборативних иновација, с циљем дељења комплементарних ресурса и заједничких напора који подржавају иновативне идеје, које могу да створе значајну вредност за обе стране.

Као ефикасан начин за управљање овим изазовима у раду је истакнута сарадња великих компанија са стартапима, будући да су они носиоци иновативности и реметилачки фактор за традиционалне начине пословања компанија у свим индустријама. Последњих неколико година оквир сарадње је почео да се фундаментално мења у правцу стварања партнерстава која су флексибилна, отворена и усмерена на стартапе у раним фазама развоја, посредством модалитета у којима обе договорне стране преузимају ризике и учествују у подели заједнички створене вредности. Оквир сарадње великих компанија и стартапа захтева јасно дефинисање циљева сарадње и сагледавања могућих програма за сарадњу. Важно је закључити да је јасно дефинисање стратешких циљева компаније и остваривање поклапања стратешких интереса компаније и стартапа кључни фактор у детерминисању успеха или неуспеха њихове сарадње.

Пословна пракса компанија у Србији прати актуелне глобалне трендове сарадње са стартапима. Иако модалитети сарадње нису довољно формализовани као код глобалних великих компанија, посебно у домену успостављања фондова корпоративног предузетног капитала или корпоративних инкубатора и

акцелератора, облици сарадње који не захтевају постојање оваквих формалних структура почињу да се развијају посебно у 2016. години. Како би се промовисали потенцијали сарадње, неопходно је представљањем успешних примера међународне, али и домаће праксе, указати на јасне предности за обе договорне стране, те јачати организационе структуре унутар компанија које ће на ефикаснији начин управљати сарадњама.

Литература

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, California: K&S Ranch Press.

Blank, S. (March 4, 2014). Why Companies are Not Startups. Преузето са сајта: <https://steveblank.com/2014/03/04/why-companies-are-not-startups/>.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business Review Press.

Compass (2015). *The Global Startup Ecosystem Ranking 2015*. Преузето са сајта: https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/the_global_startup_ecosystem_report_2015_v1.2.pdf.

European Commission (2012). *Open Innovation 2012*. Преузето са сајта: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/node/66734>.

General Electric (2013). *GE Global Innovation Barometer*. Преузето са сајта: https://www.ge.com/sites/default/files/Innovation_Overview.pdf.

General Electric (2015). *An Appetite for Disruption 2014 Global Innovation Barometer*. Преузето са сајта: http://files.publicaffairs.geblogs.com/files/2015/01/20416_GE_ICO_WHITE-PAPER_V7.pdf.

Gompers, P. A. (2002). Corporations and the Financing Innovation: The Corporate Venturing Experience. *Economic Review – Federal Reserve bank of Atlanta* 87(4), 1–18.

Hagel, J., Brown, J., & Davison, L. (2009). Measuring the forces of long-term change: The 2009 shift index. *Deloitte Center for the Edge*.

Машић, Б., Џунић, М. и Нешић, С. (2014). *Савремена теорија менаџмента – школе и нови приступи*. Београд: Дата статус.

MassChallenge & Imaginatik (2016). *The state of startup/corporate collaboration 2016*. Преузето са сајта: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1955252/SCC_2016/Startup_Corporate_Collab_2016_Report.pdf.

Мудринић, М. (2016). Инфостуд инвестирао у Послонаут – апликацију за претрагу хонорарних послова. Преузето са сајта: <https://www.netokracija.rs/infostud-poslonaut-aplikacija-115633>.

Нешић, С., Целетовић, М. и Машић, Б. (2016). Колаборативне иновације као услов конкурентности предузећа у дигиталној економији. Трећи научни скуп Универзитета Источно Сарајево. Економија данас – слободе, конкуренција и субвенције. Универзитет Источно Сарајево, Андрићград, 105–114.

OECD (2013). OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013. OECD Publishing. Преузето са сајта: http://dx.doi.org/10.1787/sti_scoreboard-2013-en.

Рашковић Депалов, В., Петров, В. и Ћелић, Ћ. (2012). Иновативно пословање у Србији – студије случаја. Нови Сад: Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду.

Societe Generale (2016). Само за наше клијенте – апликација Паушал по сниженој цени месечне претплате.

Thoma, J., & Bizer, K. (2013). To protect or not to protect? Modes of appropriability in the small enterprise sector. *Research Policy*, 42(1), 35–49. Преузето са сајта: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.019>.

Thomson Reuters (2016). The National Venture Capital Association: Yearbook 2016. Arlington, Virginia: NVCA.

Weiblen, T., & Chesbrough, H. (2015). Enagaging with startups to enhance corporate innovation“. *California Management Review*, 57(2), 66–90. DOI: 10.1525/cmr.2015.57.2.66

World Economic Forum. (2015). Collaborative Innovation Transforming Business, Driving Growth. Geneva.

Summary

In changing business environment, where innovation, as the driver of growth and productivity, became a critical element and business imperative for companies, the speed of developing new and productive ways of managing innovation becomes crucial factor. For especially large organizations, innovation is a complex topic, especially in the domain of execution and commercialization. In addition to creating innovative corporate culture, it is necessary to find effective and efficient ways of managing innovation which is increasingly taking place in the context of collaborative relationships with external partners.

The framework for cooperation between large companies and startups requires clear definition of the objectives of collaboration and consideration of the possible programs. It is important to conclude that a clear definition of the strategic goals of the

company must fit startup's interest, as the key factor determining success or failure of their collaboration. Innovation practices of large companies in Serbia follows global trends in terms of collaboration with external partners, especially startups. It is important to emphasize that there is a lot of potential to develop new and innovative collaboration programs between two parties.