

**Prof. dr Dušan Bobera**

## **Implementacija i profitabilna eksploatacija uspešne inovacije**

Tehnologija, koja je sve donedavno smatrana rezidualnim faktorom pri objašnjavanju rasta outputa, univerzalno je prihvaćena kao fundamentalno sredstvo ekonomskog rasta i razvoja. S druge strane, tehnologija je i determinanta evolucije međunarodnih ekonomskih odnosa usled neujednačenog rasporeda tehnološkog razvoja. Tehnologija je postala integralna komponenta fundamentalnih pitanja koja se analiziraju i o kojima se pregovara, a međunarodni kod ponašanja pri transferu tehnologije pre je potreban zemljama u razvoju i nerazvijenim zemljama. Trgovačka konkurentnost i uloga tehnološke inovacije i tehnološkog transfera dobijaju posebno na značaju.

Kraći vremenski razmaci između sukcesivnih inovacija učinili su ljude svesnim uticaja tehnologije, a donosiocima odluka podstakli da pretpostavljaju buduće efekte progressa u različitim oblastima. S druge strane, komparativna prednost se može stvoriti uz pomoć znanja, akumuliranog i generisanog u pojedinim preduzećima jedne zemlje, podsticanog inovacijom. Priroda inovacije i promene koje ona izaziva u preduzeću, relevantnost ključne tehnologije na konkurentnost i uticaj nacionalnog okruženja na tehnološku inovaciju, bitno je za uspeh ekonomija u tranziciji.

Posmatramo li proces inovacija nameće nam se nekoliko, po našem mišljenju, bitnih karakteristika ovog procesa:

1. Inovacija nije samo invencija, otkriće novih ideja i dela, već ona mora uključivati i adaptiranje ovih otkrića u izvodljivu, produktivnu, aplikaciju koja će se manifestovati u konkretnom novom (ili poboljšanom postojećem) proizvodu ili proizvodnom procesu u preduzeću. Potpuno razumevanje tehnološke promene, međutim, mora uključiti i znanje o difuziji inovacija kroz njihovu aplikaciju u ekonomiji i društvu.
2. Pretpostavljeni linearni tok (bazična istraživanja, primenjena istraživanja, eksperimentalna istraživanja, inicijalna proizvodnja i difuzija) daje o procesu inovacija izobličenu sliku i pod pritiskom empirijskih činjenica sve se više nameće stav da: “ ne postoji prava linija do uspešne inovacije, tj. da se inovacija ne širi automatski od naučne invencije ka aplikativnoj inovaciji koja će omogućiti konkurentsku prednost”. S tim u vezi možemo posmatrati i dileme o tome koji procesi generišu stvaranje i implementaciju inovacija. Na toj osnovi formirane su dve struje mišljenja. Prema jednom („*Technology push*“) shvatanju tehnologija je vodeća snaga i generator rasta i razvoja, a prema drugom („*Demand pull*“) tržište pomoću tražnje za novim proizvodima i procesima generiše inovacije. Analizirajući veliki broj inovacija za period od 25 godina Kumbs i Ričards su došli do zaključka da i jedan i drugi faktor imaju veliki značaj za proces inovacija. Tom prilikom su oni zaključili da su naučni i tehnološki podsticaji značajniji u početku razvoja nekog sektora ili grane, dok su tržišni podsticaji inovacijama, izazvani tražnjom, dominantni u fazi zrelosti grane ili sektora.
3. Značajno se povećava značaj nauke u pogledu ostvarivanja konkurentne proizvodnje proizvoda i usluga. S tim u vezi, već citirani autori, Kumbs i Ričards iznose stav da se naučna baza različitih nivoa sofisticiranosti tehnologije preduzeća nije samo produbila već se i proširila zbog toga što tehnološki razvoj zahteva eksperte iz različitih naučnih oblasti.

4. Uspešna inovacija je povezana sa interakcijom većeg broja faktora. Neki od onih koji mogu biti kritični za komercijalnu uspešnost nalaze se izvan prostora koji bismo mogli povezati sa inovacionim procesom. U prvom redu ovde treba istaći ulogu korisnika u inovacionom procesu. Sledeću dimenziju, o kojoj će pri kraju ovog segmenta biti još reči, kompleksnom više-faktorskom inovacionom procesu dodao je D. Teece uvođenjem koncepta “komplementarnog kapitala” kao jednog od faktora koji može biti od krucijalne važnosti za komercijalni uspeh inovacije. S tim u vezi on naglašava da faktori kao što su distribucija, marketing i post-prodajna podrška proizvodu mogu imati veliki značaj za profitabilnu eksploataciju tehnološke inovacije. U cilju identifikacije problema koji imaju najveću frekvenciju pojavljivanja pri implementaciji tehnoloških inovacija američki istraživač Aleksander je identifikovao 22 potencijalna problema koja se spominju u literaturi. Nakon toga je anketirao menadžere višeg ranga u 93 srednje i velike kompanije u SAD u svrhu saznanja koji se od tih problema stvarno u praksi pojavljuju. U tabeli 1. prikazujemo 10 najfrekventnijih problema.

<b>Tabela 1. Najčešći problemi u procesu implementaciji tehnološke inovacije</b>	
<b>Problem</b>	<b>Frekvencija pojavljivanja</b>
Zahteva više vremena od prvobitno planiranog	76%
Pojavljivanje značajnih prethodno neidentifikovanih problema	74%
Nedelotvorna koordinacija u procesu implementacije	66%
Odvlačenje pažnje usled konkurentskih aktivnosti i kriza	64%
Neadekvatne sposobnosti zaposlenih	63%
Neadekvatna obuka i instrukcije date nižim nivoima zaposlenih	62%
Štetni uticaji nekontrolisanih faktora iz eksternog okruženja	60%
Neadekvatno vođstvo i direktive od strane sektorskog menadžmenta	59%
Nedostatak detaljnog definisanja ključnih impl. aktivnosti i zadataka	56%
Neadekvatan inf. sistem za nadgledanje procesa implementacije	56%

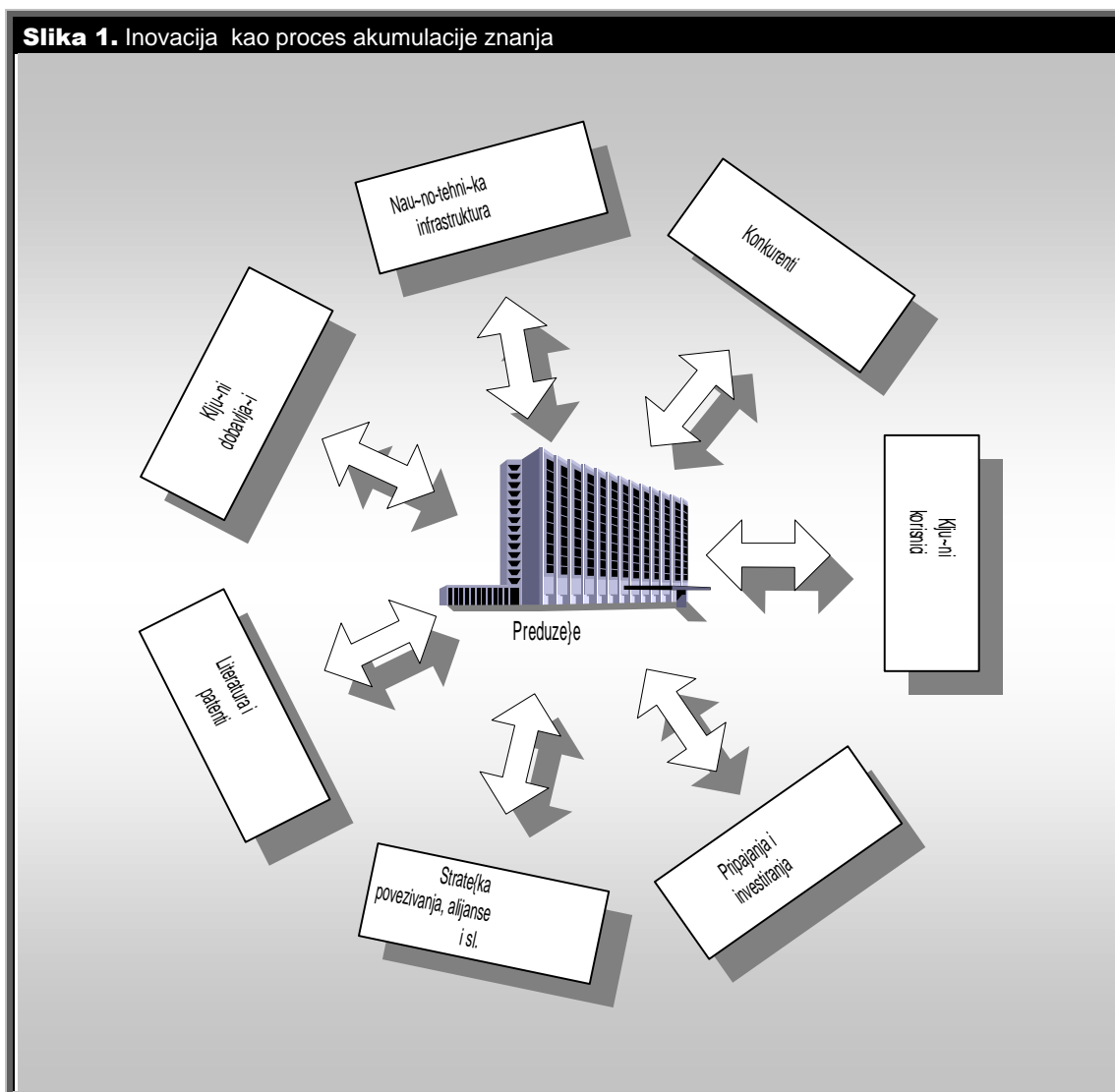
**Izvor:** Alexander, L. “*Successfully implementing strategic decision*” u B. Mayon-White: “*Planning and Managing Change*”, zbornik radova, Harper&Row, London, 1986. str. 252.

Pored toga on je zatražio od istih menadžera da rangiraju značaj koji pojedini problem ima u procesu implementacije (u rasponu od 1 do 5). Rezultati su pokazali da su dva problema najznačajnija: veći utrošak vremena od prvobitno planiranog (prosečan rang 3.23) te pojavljivanje značajnih problema koji u postupku planiranja implementacije nisu bili anticipirani (prosečan rang 3.19). Slična frekvencija pojavljivanja (76% i 74%) ova dva problema je veoma logična, jer među njima postoji uzročno-posledična veza. Naime, ukoliko neki problem nije bio anticipiran u fazi planiranja logično je da njegova pojava u fazi implementacije inovacije izaziva potrebu za njegovim sagledavanjem i iznalaženjem načina za njegovo rešavanje, a što iziskuje određeno vreme koje prethodno nije bilo planirano. Istovremeno on je grupirao kompanije kao visoko, srednje i nisko uspešne, a na osnovu podataka o tome koliko su bile uspešne u ostvarivanju postavljenih ciljeva u okviru predviđenog budžeta. Rezultati su pokazali visoki stepen korelacije između niskog nivoa uspešnosti i egzistencije prethodno navedena dva problema sa najvišim rangom.

Značajan broj istraživača je saglasan da samo u retkim slučajevima dolazi do tehnoloških unapređenja krupnih razmera, te da je nasuprot tome prisutna tendencija da se inovacije i unapređenja sprovode kroz veći broj inkrementalnih koraka koji kumulativno mogu biti veoma značajni za preduzeće. Sa aspekta preduzeća posmatrano to znači da “ono što se preduzeća nadaju da će moći raditi u budućnosti, sa tehnološkog aspekta posmatrano, u velikoj je meri ograničeno onim što su bili u stanju da čine u prošlosti.” U već pomenutim radovima (Rosenberg) prikazano je da su mnoge tehnološke inovacije (npr. turbomlazni motor) imale svoju evolutivnu putanju. Ovakva razmišljanja rezultirala su shvatanjem po kom tehnološke inovacije imaju tendenciju stvaranja sopstvenog trajektorija koji se ogleda u formi serije

povezanih inkrementalnih inovacija i inovacije. Značaj evolutivne teorije inovacija za praktičare u preduzećima se ogleda u shvatanju inovacija kao dinamičkog procesa u kojem preduzeća imaju veoma važnu ulogu, nezavisno od toga da li je reč o krupnim kompanijama sa velikim sopstvenim istraživačko-razvojnim aktivnostima ili o manjim firmama koje su samo korisnici opreme. U ovom drugom slučaju moguće je da korisnici opreme sami vrše unapređenja i na taj način poboljšavaju njezine eksploatacione karakteristike, ili da proizvođači opreme na osnovu povratnih informacija od korisnika vrše unapređenja. Značajan broj tehnoloških inovacija je potekao od korisnika, a kroz procese koje je J. K. Erou identifikovao kao “učenje kroz činjenje” i “učenje kroz korišćenje”. Drugim rečima, ljudi i organizacije, a prvenstveno preduzeća, mogu učiti kako da koriste i unaprede korišćenje proizvodnih dobara u samom procesu njihove upotrebe, a kroz proces neformalnih aktivnosti rešavanja problema s kojima se suočavaju izvršavajući naloge kupaca. Za razliku od već pomenutog linearnog modela, koji je isuviše pojednostavljen i ne uspeva da objasni kompleksne interakcije koje se odvijaju u ovom procesu, evolutivni model inovacija posmatra ovaj proces kao logično sekvencioniran i kontinuiran. Drugim rečima, ovde se radi o seriji funkcionalno odvojenih, ali međusobno veoma zavisnih i uslovljenih aktivnosti. Na taj način shvaćen model procesa inovacija predstavlja mrežu aktivnosti, kako onih koje se provode u preduzeću, tako i onih koje se provode izvan njega, kao i različite veze koje povezuju preduzeće sa širim naučnim i tehnološkim okruženjem i tržištem. Na slici 1. je prikazan ovako shvaćen model.

**Slika 1.** Inovacija kao proces akumulacije znanja



Iz slike je vidljivo da se u ovom modelu preduzeće posmatra kao centar široke mreže institucija i aktivnosti, pri čemu se prikupljanje znanja i učenje obavlja na dva načina i to:

- **Interni;** učenje kroz razvoj, učenje kroz testiranja, učenje tokom proizvodnje, učenje na greškama, “učenje kroz korišćenje” u vertikalno integrisanim kompanijama, učenje kroz projekte i sl.
- **Eksterni;** učenje od/sa dobavljačima, učenje od/sa glavnim korisnicima, učenje kroz horizontalna povezivanja, učenje iz literature, učenje kroz analiziranje aktivnosti konkurenata, učenje kroz pripajanja ili od novoangažovanih kadrova, učenje kroz servisiranje i sl.

Implementacija, kao neodvojiva faza procesa tehnološke inovacije može, u analitičke svrhe, biti podeljena u dve faze:

- **Instalacija,** tj. isporuka i prikupljanje nove opreme na unapred planiranoj lokaciji. Ova faza, u zavisnosti od sofisticiranosti nove tehnologije može imati resursno (kako vremenski, tako i kapitalno) veoma različiti intenzitet. Istovremeno je veoma teško odrediti vremensku dimenziju njezinog trajanja i anticipirati probleme koji će se pojaviti, a što može imati značajan uticaj na uspešnost inovacije, s obzirom na “težinu” ovih faktora (vidi tabelu 2.).
- **Izvršenje,** tj. pokretanje i testiranje novog sistema, te otklanjanje uočenih grešaka. Kod kompjuterski integrisanih i fleksibilnih proizvodnih sistema, normalno je da se radi o mnoštvu hardvera i softvera koje je potrebno testirati kao i efikasnost veza između njih, jer je to neizostavan uslov funkcionisanja sistema kao celine.

Postoji više načina na koje je moguće implementirati kompjuterski integrisan ili fleksibilni proizvodni sistem, a jedan od vodećih autoriteta u ovoj oblasti sužava izbor na tri:

- uvođenje potpuno novog sistema na novoj lokaciji;
- povezivanje već postojećih automatizovanih “ostrva” u preduzeću;
- evolutivni pristup, tj. nabavka i instalacija opreme deo po deo, eventualno formiranje automatizovanih “ostrva” koja trebaju evoluirati u kompjuterski integrisan ili fleksibilan proizvodni sistem.

Analizirajući ove pristupe Grinvud sugerise da je najpraktičniji model povezivanje već automatizovanih delova preduzeća i progresivno napredovanje ka punoj automatizaciji. Istovremeno, on se oštro protivi prvom načinu, iako su poznati primeri gde je ovaj pristup dao dobre rezultate.

U cilju uspešne implementacije tehnološke promene nesporna je potreba za jasnom i nedvosmislenom podrškom top menadžmenta ili jednog od uticajnih menadžera ukoliko inovacija ima lokalni značaj. U pojedinim značajnim studijama iz ove oblasti identifikovane su i potrebe za specijalistima, tj. licima koja će sprovesti strategiju u praksu, zatim neophodnost kontinuiteta između široko postavljenih strateških ciljeva i njihove detaljne implementacije, stvaranje i održavanje kulturnog ambijenta, kao i vrednosti i stavova, koji pogoduju promenama, i sl. Pored toga navodi se da je vremenom promenjeno shvatanje o načinu kako promenu realizovati. U prošlosti prihvaćen stav o potrebi jasnog definisanja ciljeva od strane viših nivoa menadžmenta evoluirao je ka jednom više rukovodnom pristupu u kom glavnu reč vode specijalisti za implementaciju koji na jedan, često, neformalan način, objašnjavanjem i dokazivanjem nastoje promenu učiniti prihvatljivom. Isto tako, u modernim organizacijama je uočeno da se uspešna promena sve manje oslanja na tehničko znanje, a sve više na znanja iz oblasti međuljudskih odnosa, komunikacija, prezentacije, veštine pregovaranja i sl.

Jedan od bitnih problema koji se pojavljuje u vezi sa ovom temom je i pitanje upravljanja procesom implementacije inovacije i promene. U literaturi se obično navode sledeći pristupi ovom problemu: “odozgo ka dole”, autoritativni, participativni i konsultantski. Ovi pristupi su međusobno isključivi, a izbor može da bude uslovljen različitim okolnostima (ozbiljnost problema koje je potrebno rešiti u cilju uspešne implementacije, vremenska dimenzija, anticipirani nivo otpora promeni od strane različitih grupa i sl.). Analiziramo li ponuđene opcije, nameće se zaključak da participativni pristup, koji podrazumeva da menadžeri višeg nivoa stvaraju kod zaposlenih ubeđenje o opravdanosti razloga za promenu i **konsultuju** ih nudi bolje šanse za tečnu realizaciju planirane promene. Istovremeno, s druge strane, dugoročno posmatrano ovaj pristup otvara mogućnost za razvoj pozitivne klime za promene. Za utvrđivanje nivoa potencijalnog otpora koji se može javiti u procesu implementacije interesantni su podaci jedne studije gde su analizirane izvršene promene u 2000 preduzeća. Sa aspekta naše teme posmatrano interesantna su tri zaključka:

1. reakcije zaposlenih na uvođenje tehničke promene bile su veoma pozitivne;
2. organizacione promene koje su uvođene nezavisno od tehničkih promena su u većem broju slučajeva nailazile na otpor, a u manjem broju su bile prihvatane;
3. u slučajevima kada su organizacione promene uvođene kao posledica tehničke promene one su u velikom broju slučajeva bile podržane od strane zaposlenih.

Mišljenja smo da razloge za ovako različite nivoe prihvatanja tehničkih i organizacionih promena treba tražiti u činjenici da nova tehnologija predstavlja progres, te da su koristi koje će ona proizvesti konkretne i vidljive. Isto tako, one predstavljaju konkurentsku prednost, a na investicije u novu tehnologiju se gleda kao na određenu sigurnost u budućnosti. Ukratko rečeno, dok tehnološka promena simbolizuje progres, sigurnost i uspešnost, organizaciona promena se povezuje sa neuspehom koji joj je prethodio. Premda otpor promenama može biti generisan iz različitih izvora oni se mogu grupisati u sledeće:

- uski lični interesi, tj. kada pojedinci ili grupe u promenama vide opasnost za svoje interese i ugrožavanje sopstvene moći;
- nerazumevanje i nedostatak poverenja koji mogu proisteći kao posledica pogrešnog informisanja o razlozima za promenu od strane menadžera;
- različiti pojedinci ili grupe mogu različito procenjivati ciljeve, troškove i koristi od promene, pri čemu konfliktni pristup može generisati konstruktivnu debatu koja može rezultirati alternativnim pristupom promeni.

Egzistencija većeg broja primera iz poslovne prakse u kojima preduzeća koja su uspela da učine tehnološki proboj i/ili tehnološko unapređenje postojećih ili novih proizvoda ili procesa, ali im nije pošlo za rukom da isto tako uspešno komercijalizuju ove inovacije, već su to obično učinili “pratioci-imitatori” postavlja zadatak da se pokušaju sagledati faktori koji su značajni za proces uspešne komercijalizacije tehnološke inovacije. U nameri da identifikujemo procese i faktore koji utiču na uspešnost komercijalizacije inovacije poslužićemo se koherentnim okvirom kojim je D. Teece nastojao da objasni distribuciju efekata inovacije između inovatora i imitatora.

Ključni koncepti, koji se s tim u vezi pojavljuju su sledeći:

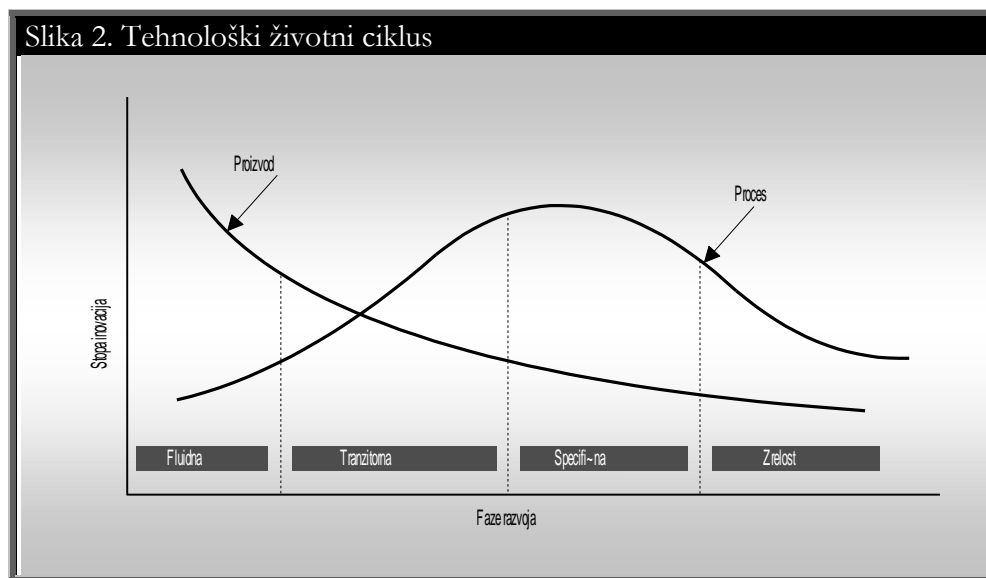
### ■ Režim prenosivosti

Najvažnija dimenzija ovog režima odnosi se na prirodu same tehnologije te na efikasnost pravnog mehanizma zaštite manifestovanog u patentnim i drugim pravima. S tim u vezi, a i navedeni primeri to pokazuju, može se zaključiti da pravna zaštita putem patenata, autorskih prava i sl. ne pruža zadovoljavajuću zaštitu inovatorima. Pored toga, nivo kodifikovanosti znanja o kojima je reč je veoma važan pri čemu se pokazalo da su znanja koja se nalaze na višem nivou

kodifikovanosti podložnija industrijskoj špijunaži i pogodnija za transferisanje od strane imitatora, a time i za profitabilnu eksplotaciju.

### ■ Dominantna dizajn paradigma

Ovde je preuzet koncept paradigme koji je Tomas Kun koristio i koji je tvrdio da svaka naučna oblast ima u svom evolutivnom razvoju preparadigmatičnu i paradigmatičnu fazu razvoja pri čemu je pod paradigmom shvatao skup naučnih pretpostavki i uverenja o određenoj grupi fenomena. Saglasno tome preparadigmatičnu fazu karakteriše nepostojanje opšteprihvaćenog konceptualnog tretiranja fenomena koji su predmet posmatranja. Pojavljivanje dominantne paradigme znak je naučne zrelosti.



Sa aspekta našeg interesovanja, u tom smislu, interesantan je koncept “tehnološkog životnog ciklusa” koji su razvili Abernat i Uterbeck, a koji evoluciju jedne industrije posmatra na prethodno opisani način a koji je prikazan na slici 2.

Kao što je iz slike vidljivo ovde se u obzir uzimaju apsolutne stope inovacija proizvoda, s jedne, i procesa s druge strane. Jedinica analize u ovom slučaju je proizvodna linija i njoj pridružen proizvodni proces, a model oslikava interakcije između proizvoda, procesa i tehnologije tokom životnog ciklusa proizvodne jedinice. S tim u vezi tokom inicijalne, “fluidne”, faze predominantne su inovacije proizvoda jer su tržišne potrebe još slabo definisane. Za organizacije koje se nalaze u ovoj fazi karakteristični oblici ponašanja su fleksibilnost, preduzetništvo i neformalni odnosi. Protokom vremena, a tokom faze tranzicije frekvencija inovacija procesa se veoma brzo smanjuje, a što se pripisuje pojavljivanju dominantnog dizajna na tržištu, pri čemu se pod dominantnim dizajnom podrazumeva: “...generalno uobličene svih relevantnih karakteristika koje zahtevaju korisnici, po prihvatljivoj ceni”. Od tog trenutka jasno se definišu kriterijumi izvršenja posla u toj industriji i od tada cena postaje novi krucijalni faktor koji determiniše uspeh, a važnost sada umesto proizvoda dobija inovacija procesa. Kada stopa inovacija postane značajno veća u odnosu na stopu inovacija proizvoda proizvodna jedinica je dostigla “specifičnu fazu”. Za organizacije koje se nalaze u ovoj fazi karakteristično je da su visoko strukturirane sa definisanim ciljevima i pravilima. Nakon ove faze jedinica ulazi u fazu zrelosti koju karakteriše niska stopa inovacija i procesa i proizvoda. Premda ovaj model nije karakterističan za sve industrije, koncept dominantne dizajn paradigme može veoma dobro

poslužiti za objašnjavanje distribucije dobiti, koja se ostvaruje od inovacije, između inovatora i imitatora. Drugim rečima, inovator može biti zaslužan za nekakvu inovaciju ili osnovni dizajn nekog proizvoda. Ukoliko je imitacija relativno jednostavna imitator može započeti konkurentsku borbu modifikujući proizvod u njegovim važnim karakteristikama oslanjajući se pri tome na osnovni dizajn koji je kreirao inovator. Ukoliko je, dakle, imitacija moguća i ukoliko nekoliko imitatora započne sa modifikovanjem prvobitnog dizajna, pre nego se pojavi dominantni dizajn, ove modifikacije, koje su učinili imitatori, imaju veće šanse da postanu industrijski standardi. Kada je već reč o dizajnu proizvoda smatramo potrebnim napomenuti da postoje mišljenja po kojima dizajn proizvoda u ovoj deceniji ima onaj značaj koji je redukcija troškova imala 60-tih, fleksibilnost 70-tih ili kvalitet 80-tih godina ovog veka. S tim u vezi smatra se da aktivnosti oko dizajna novog proizvoda imaju nizak udeo u razvojnom budžetu, a samim tim i malu pažnju od, finansijski orijentisanog, top-menadžmenta. Noviji pristupi koje koriste dizajn inženjeri omogućili su značajne efekte, a što se može ilustrovati sledećim primerima:

1. smanjenjem broja komponenti koje ima "normalni" sat, sa 151 na 50, kompanija Svoč je uvela uspešno dizajniran sat po ceni od oko 25\$;
2. korišćenjem novih dizajnerskih tehnika kompanija IBM je reducirala broj komponenti novog štampača za 40%, a što je rezultiralo smanjenjem troškova proizvodnje za 14%;
3. redizajniranjem registar-kasa poznata kompanija iz ove branše smanjila je broj komponenti sa 110 na 15 i eliminacijom vijaka umesto kojih se pozicije sastavljaju jednostavnim pritisni-i-zakači sistemom smanjeno je vreme montaže gotovog proizvoda za 75%, pri čemu se montaža novog proizvoda može izvesti čak naslepo.

#### ■ Komplementarne aktivnosti

Tehnološko znanje sadržano u inovaciji nužan je, ali ne i dovoljan uslov za uspešnu komercijalizaciju inovacije, a što je u stvari i konačni cilj inovativne delatnosti. Drugim rečima, generisano znanje treba da generiše i profit tj. mora biti prodano ili korišćeno na tržištu. U gotovo svim slučajevima uspešna komercijalizacija inovacije zahteva da znanje generisano u inovativnoj delatnosti mora biti korišćeno zajedno sa različitim aktivnostima kao što su marketing, konkurentna proizvodnja i post-prodajna podrška.

Uspešna materijalizacija inovativne delatnosti kroz tehnički progres omogućuje preduzetniku-pioniru ostvarivanje ekstra-profita, ali istovremeno generiše kod konkurenata, preduzetnika-imitatora, težnju za ostvarenjem istog takvog profita. S tim u vezi postavlja se pitanje distribucije profita između inovatora i imitatora ("pratioca"), a što je potrebno staviti u vezu sa prethodno objašnjenim konceptima. Jedan od veoma bitnih faktora koji determiniše podelu profita između inovatora i imitatora je adekvatnost zaštite inovacija kroz različite pravne instrumente. Ukoliko je taj oblik zaštite efikasniji utoliko će i veći deo profita ili rente od inovacije pripasti inovatoru, pa čak i u slučaju da on nije u mogućnosti da kvalitetno obavlja adekvatne komplementarne aktivnosti, jaka zaštita će mu omogućiti potrebno vreme da ih uspešno obavi. Slično ovome ukoliko se inovator pojavi na tržištu u predparadigmatičnoj fazi sa dobro osmišljenim konceptom proizvoda, ali sa lošim dizajnom, a ukoliko se radi o čvrstom režimu prenosivosti on mu može omogućiti vreme da dizajn proizvoda, tokom fluidne i tranzitorne faze, uspešno izvede. Vreme, naime, obično može pokazati da je najbolji inicijalni dizajn u stvari veoma loš, ali ukoliko inovator ima čvrstu patentnu zaštitu ili ukoliko se radi o tehnologiji koju je teško kopirati ovo može osigurati dragoceno vreme za postizanje adekvatnog dizajna. S tim u vezi potrebno je naglasiti da pod dobrim dizajnom podrazumevamo onaj koji ima: "visoku pouzdanost, dug period korisnosti, niske troškove održavanja, niske proizvodne troškove i visok kvalitet." Pored prethodno navedenog ne sme se ispustiti iz vida činjenica da je "glavni sudija za ocenjivanje dizajna potrošač i da vrednovanje dizajna treba vršiti po kriterijumima koje postavljaju potrošači."

S obzirom na dostignuti nivo razvoja, visok nivo naučno-istraživačkih i razvojnih napora, veoma brz prenos informacija i dr. možemo reći da je čvrst režim prenosivosti više izuzetak nego pravilo u savremenoj ekonomiji. Ovo pred inovatore postavlja zadatak formulisanja i implementacije kompleksnih poslovnih strategija koje će mu omogućiti da drži imitatore na odstojanju. Ukoliko je reč o pretparadigmatičnoj fazi inovator sa slabom zaštitom treba često menjati dizajn sve do onog trenutka dok se ne iskristališe dizajn koji će postati industrijski standard, a što može biti veoma teško pogotovo kod proizvoda koji ne dozvoljavaju široku lepezu modifikacija.

U želji da sumiramo prethodno navedeno smatramo bitnim naglasiti da kreiranje nove organizacione kulture, kao i inovativne klime, te generisanje novog seta uverenja i očekivanja imaju veoma veliku važnost za implementiranje strategijske inovacije i promene. Pored toga, sagledavanje prethodno navedenih studija nameće neophodnost prihvatanja jednakog doprinosa i menadžerskog i nemanadžerskog personala za uspešno izvršenje ovakvog poduhvata. Obezbeđivanje tehničke inovativne snage u uslovima ograničenih i strukturno neravnomerno raspoređenih resursa ključna je pretpostavka za uspešan rast i razvoj kako preduzeća tako i privrede i društva.