

Inovativnost i kreativnost u stratezijskom menadžmentu

Perišić, Andrija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:590939>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-17**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

Zaprešić

**Specijalistički diplomski stručni studij
Projektni menadžment**

ANDRIJA PERIŠIĆ

**INOVATIVNOST I KREATIVNOST
U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU**

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

Zaprešić, 2019. godina

**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

Projektni menadžment

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

**INOVATIVNOST I KREATIVNOST U STRATEGIJSKOM
MENADŽMENTU**

Mentor:

dr. sc. Dragutin Funda, prof. v.š

Naziv kolegija:

Strategijski menadžment

Apsolvent:

Andrija Perišić

JMBAG studenta:

0066175670

PREDGOVOR

Strategijski menadžment već je dugu niz godina dobro poznat u ekonomiji, pogotovo kada govorimo u kontekstu efikasnog i efektivnog upravljanja te funkcioniranja pojedine organizacije. Sam pojam strategijskog menadžmenta ponajprije se odnosi na odluke koje usmjeravaju akcije i ljude u organizaciji te se pod njime podrazumijeva donošenje važnih strategijskih odluka koje uključuju pojedine etape kao što su postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje strategije, implementaciju strategije i dr. Svrha mu se sastoji u određivanju misija i ciljeva koji vode ka postizanju dobre efikasnosti odnosno djelotvornosti organizacije.

U diplomskom radu se analizira važnost donošenja ispravnih odluka u strategijskom menadžmentu, zasnovanih na principima inovativnost i kreativnost te na koji način te pojave utječu na procese u organizaciji u kontekstu donošenja strateških odluka. Ispitat će se čimbenici koji utječu na inovacijske i kreativne procese, pojasniti razliku između ta dva pojma te kroz primjere u praksi navesti na koji način se kreativnost i inovativnost uklapaju u etape donošenja strateških odluka u organizacijama.

Izražavam zahvalnost obitelji i prijateljima te voljenoj osobi kao i svima koji su svojom strpljivošću i podrškom te dobronamjernim savjetima, uvelike pridonijeli realizaciji ovog diplomskog rada te uspješnom privođenju studija kraju. Nadalje, posebnu zahvalnost iskazujem mentoru, profesoru Dragutinu Fundi, kao i svojim kolegama na njihovim smjernicama i konstruktivnim kritikama. Svima veliko hvala.

Andrija Perišić

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT	2
1. UVOD	3
1.1. PREDMET I CILJ RADA	3
1.2. PRAKTIČNI ZNAČAJ RADA	3
1.3. STRUKTURA RADA	4
2. ZNAČAJKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	5
2.1. ODREDNICE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	5
2.2. POJAM I ZADACI STRATEGIJSKOG MENADŽERA	6
2.3. MEHANIZMI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	7
2.3.1. ANALIZA OKOLINE	8
2.3.2. POSTAVLJANJE USMJERENJA ORGANIZACIJE.....	10
2.3.3. FORMULIRANJE STRATEGIJE	11
2.3.4. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE	11
2.3.5. KONTROLA I EVALUACIJA STRATEGIJE	12
2.3.6. POVRATNA VEZA	12
2.3.7. FAZE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	13
3. INOVATIVNOST	16
3.1. OBJAŠNJENJE INOVATIVNOSTI I SRODNIH POJMOVA.....	16
3.2. UPRAVLJANJE INOVATIVNOŠĆU U ORGANIZACIJAMA.....	18
3.2.1.LINEARNI MODEL	18

3.2.2. Interaktivan model.....	21
3.3. VRSTE INOVACIJA	22
3.4. INOVACIJE U KONTEKSTU STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	26
4. KREATIVNOST	28
4.1. KREATIVNI PRISTUP RJEŠAVANJU PROBLEMA.....	28
5. RAZLIKOVANJE POJMOVA INOVATIVNOSTI I KREATIVNOSTI.....	31
5.1. INOVATIVNOST I KREATIVNOST U KONTEKSTU STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA.....	32
5.2. PREGLED KREATIVNIH I INOVATIVNIH RJEŠENJA U ORGANIZACIJAMA	34
6. ZAKLJUČAK	42
7. POPIS LITERATURE	45
7.1. KNJIGE I ČLANCI.....	45
7.2. INTERNETSKI IZVORI.....	46
8. POPIS SLIKA I TABLICA.....	47
ŽIVOTOPIS	48

SAŽETAK

Ukoliko koristimo pojam „strateški menadžment“, time podrazumijevamo upravljanje resursima neke organizacije kako bi se postigli organizacijski ciljevi. Strateški menadžment uključuje postavljanje ciljeva, analizu konkurentskog okruženja, unutarnju analizu organizacije, procjenu strategija i osiguravanje da menadžerski vrh sprovodi strategije na razini cijele organizacije.

U specijalističkom diplomskom stručnom radu ispitan je utjecaj inovativnosti i kreativnosti na organizacije u kontekstu strateškog menadžmenta. U radu se objašnjava pojam strateškog menadžmenta, počevši od odrednica strateškog menadžmenta, ispitivanja pojma i pojašnjavanja zadataka strateškog menadžera, preko mehanizama odnosno procesa s kojima se susrećemo. U svojoj srži, strateški menadžment uključuje prepoznavanje načina na koji način možemo usporediti našu organizaciju s konkurentskom te prepoznavanje mogućnosti i prijetnji s kojima se suočava organizacija, bilo da dolaze iz same organizacije ili od konkurenata. Ukratko se objašnjava organizacijska kultura na primjerima organizacija kao i sam pojam organizacijske kulture.

Nadalje, u radu se govori o pojmu „inovativnosti“, vrstama inovacije i ulozi koju ima u organizacijama te značaju koji ima za polje strateškog menadžmenta, potom se iznosi definicija pojma „kreativnosti“ te se ispituje na koje je načine u posljednjim desetljećima kreativan pristup rješavanju problema postao uobičajen, objašnjava se razlika između pojmova „inovativnost“ i „kreativnost“, navedeni su primjeri inovativnog i kreativnog upravljanja u pojedinim organizacijama kao i kreativna te inovativna rješenja koja se javljaju kao odgovor na izazove i probleme s kojima se pojedine organizacije susreću

Ključne riječi: strateški menadžment, organizacija, strateški menadžer, inovativnost, kreativnost

Title in English: INNOVATIVENESS AND CREATIVITY IN STRATEGIC MANAGEMENT

ABSTRACT

When employing the term "strategic management" we discern that it applies to managing an organization's resources to achieve organizational goals. Strategic management involves setting goals, analysis of the competitive environment, analyzing the internal organization, evaluating strategies and ensuring that management rolls out the strategies across the organization.

In this graduate thesis, the impact of innovation and creativity on organizations in the context of strategic management is examined. The paper explains the emergence of strategic management, starting with defining strategic management, examining the notion and emergence of strategic manager tasks, through the mechanisms or processes we encounter. At its core, strategic management involves identifying the possibility of comparing our organization with competitive opportunities and identifying said opportunities, as well as recognizing opportunities and threats facing an organization, whether they came from within the organization or from a competitor. Organizational culture is briefly explained by providing examples of organizations, as is the term organizational culture.

Furthermore, the thesis discusses the concept of "innovation", the types of innovation and the important role it has in organizations in the field of strategic management, then it defines the term "creativity", and it examines and examines how in the last decades the creative approach to problem solving has become the norm, explains the difference between the terms "innovation" and "creativity", citing examples of innovative and creative management within individual organizations, as well as creative and innovative solutions that arise in response to the challenges and problems faced by individual organizations.

Key words: strategic management, organization, strategic manager, innovation, creativity

1. UVOD

1.1. PREDMET I CILJ RADA

Predmet diplomskog rada jest utvrditi na koje načine inovativnost i kreativnost utječu na strategijski menadžment.

Cilj je diplomskog rada prikazati:

- mehanizme strategijskog menadžmenta te faze odnosno korake koje je potrebno poduzeti u samom procesu strategijskog menadžmenta
- proces donošenja strateških odluka kroz inovativna i kreativna rješenja zasnovana na stvarnim organizacijskim primjera odnosno primjerima iz prakse
- sinergijski učinak koji kreativnost i inovativnost imaju na područje strategijskog menadžmenta

1.2. PRAKTIČNI ZNAČAJ RADA

S obzirom da se pitanje donošenja strateških odluka te strategijskog menadžmenta u cjelini provlači kroz procese inoviranja i kreativnosti, praktični značaj rada može se promatrati iz aspekta usmjeravanja na uvijek aktualnu temu iznalaženja novih rješenja oslonjenih na kreativno i inovativno promišljanje s ciljem postizanja ne samo efikasnog i efektivnog upravljanja, već i poboljšavanja cjelokupnog funkcioniranja pojedine organizacije u svim njezinim aspektima.

U potpunosti je razumljivo kako je u kontekstu ovog specijalističkog rada, izrazito teško izvesti egzaktne zaključke koji bi se mogli u svakoj prilici primijeniti na čitavom polju strategijskog menadžmenta, ponajprije zbog specifičnih okolnosti koje se tiču procesa donošenja odluka. Ovdje je također potrebno uvažiti činjenicu kako su inovativnost i kreativnost u svojoj prirodi takve da ih je često puta teško kvantificirati i pobliže analizirati, posebice ako znamo kako je kreativnost proizvodnja novih ideja neovisno o primjenjivosti, dok je inovacija transformacija novih ideja u korisne proizvode ili usluge. Unatoč tome, biti će dan pregled inovativnih i kreativnih rješenja te način njihovog sinergijskog djelovanja na polju strategijskog menadžmenta.

1.3. STRUKTURA RADA

Nakon uvodnog poglavlja, u kojem se navodi praktični značaj rada te ciljevi, u drugom poglavlju objašnjen je pojam strategijskog menadžmenta. Počevši od odrednica strategijskog menadžmenta, ispitivanja pojma i pojašnjavanja zadataka strategijskog menadžera, preko mehanizama odnosno procesa s kojima se susrećemo. Ukratko se potom objašnjava organizacijska kultura te su navedeni primjeri pojedinih organizacija. Ujedno je objašnjen i sam pojam organizacijske kulture

U trećem poglavlju, govori se o pojmu „inovativnosti“, vrstama inovacije i ulozi koju ima u organizacijama te značaju koji ima za polje strategijskog menadžmenta.

U četvrtom poglavlju iznosi se definicija pojma „kreativnosti“ te se ispituje na koje je načine u posljednjim desetljećima kreativan pristup rješavanju problema postao uobičajen.

U petom poglavlju, objašnjava se razlika između pojmova „inovativnost“ i „kreativnost“, navedeni su primjeri inovativnog i kreativnog upravljanja u pojedinim organizacijama kao i kreativna te inovativna rješenja koja se javljaju kao odgovor na izazove i probleme s kojima se pojedine organizacije susreću.

2. ZNAČAJKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Središnja pitanja na koja ovo poglavlje želi dati odgovor, odnose se na značajke strategijskog menadžmenta u kontekstu organizacija. Prvi dio poglavlja pojašnjava odrednice strategijskog menadžmenta te u nastavku objašnjava donošenja odluka zasnovanih na strategijskom menadžmentu. Posljednji dio poglavlja pojašnjava utjecaj strategijskog menadžmenta na organizacijsku kulturu.

2.1. ODREDNICE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strateški ili strategijski menadžment (dalje u tekstu: strat. men.), zbog svoje promjenjive prirode te činjenice da je podložan promjenama, nema jednoznačnu definiciju oko koje bi se svi teoretičari složili. Iz tog je razloga, jasno kako je vrlo teško jednom definicijom obuhvatiti sve aspekte ovog koncepta.

Svoj temelj pronalazi u grčkoj riječi izvedenoj iz pojma „stratēgía = stratēgós: vojni zapovjednik, = stratós: vojska + ágein: voditi.“¹ U izvornom, vojnom značenju, podrazumijevamo pod tim pojmom dio ratničke vještine zadužene za pripremu i upotrebu oružanih snaga kao jedinstvene cjeline u sklopu odvijanja velikih vojnih operacija. Posljednjih desetljeća, sve više se pojam koristi u ekonomskom i gospodarskom smislu.

„Pod strategijom se u gospodarstvu podrazumijeva utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća i/li gospodarstva u cjelini, te definiranje puteva i načina njihova ostvarivanja. Označuje znanost, pa i umjetnost uporabe političkih, socio-ekonomskih i psiholoških snaga podrške u izvršavanju strategijskih zadataka. Njome se odgovara na pitanje kojim je aktivnostima moguće ostvariti određene ciljeve. Strategija treba naznačiti kako stići do cilja, tj. do mjesta na kojem se želi biti. Strategija je, ustvari, proširen, ali i uopćen plan; ona je u tom smislu više od plana. Njome se utvrđuju realni ciljevi koji se žele postići. Strategijom se određuju granice u skladu s raspoloživim potencijalima, odnosno s prirodnim i društvenim mogućnostima.“ (Deželjin i sur., 1999:142)

Kada govorimo o strat. men., postoji nekoliko različitih načina na koji je moguće definirati ovaj pojam.

¹ <https://jezikoslovac.com/word/hk62>, dohvaćeno 13. srpnja 2019.

Tako ga Wheelen i Hunger definiraju kao „set menadžerskih odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća.“ Osim njih, Pearce i Robinson pak navode, kako se strat. men. može definirati kao „set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća. Osim ovih dviju, dolazimo do definicije koju daju Certo i Peter, koji smatraju kako je stratezijski menadžment „kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini.“ (Buble i sur., 2005:5)

2.2. POJAM I ZADACI STRATEGIJSKOG MENADŽERA

Osoba koja je u organizaciji najodgovornija za provođenje stratezijskih odluka je upravo stratezijski menadžer. Glavni zadaci takve osobe zadužene za implementaciju i donošenje odluka, uključuju oblikovanje dugoročne strategije pojedine organizacije i razvijanje mjera koje će pridonijeti realiziranju ciljeva dotične organizacije. Zadaća stratezijskog menadžera sastoji se u procjeni organizacijskog učinka, razvijanju dostižnih ciljeva i provedba onih procesa koji poboljšavaju organizacijsku učinkovitost i grade održivu prednost nad konkurentima. Tu se također podrazumijeva biti dobro informiran o načinu djelovanju odnosno poslovanja pojedine organizacije.

Neke od potrebnih vještina nije moguće razviti, kao što je posjedovanje analitičkog uma ili urođena karizmatičnost, dok druge, kao što je razvijanje liderskih sposobnosti i/li izvanredne prezentacijske vještine, nešto što osoba može naučiti tijekom svoje karijeri.

Ukoliko izvršimo osvrt na prethodno navedeno, jasno je kako bi vrhunski stratezijski menadžer trebala biti osoba koja je strateški mislilac s razvijenim organizacijskim vještinama i sposobnostima rješavanja problema.

Zaduženja koja stratezijski menadžer mora izvršavati, mogu se razlikovati od organizacije do organizacije pri čemu postoje određene konstante u gotovo svakoj organizaciji. Tako stratezijski menadžer mora:

- Biti podrška razvoju dugoročne organizacijske strategije.
- Zadužen za provođenje istraživanja, analiza operativne učinkovitosti, procesa, dionika itd.

- Prepoznavati prijetnje i prilike.
- Predstavljati nalaze istraživanja, izrađivati projekcije i sugerirati potrebne korake.
- Ima zadaću planiranja, provođenja i upravljanja predloženim preporukama i projektima.
- Zadužen za praćenje i izvještavanje o projektima.
- Strategijski menadžer je podrška i osoba za provođenje odluka izvršnog menadžmenta.
- Usklađivati odjelne ciljeve, procese i raspodjelu resursa s organizacijskom strategijom.
- Izvršavati procjenu tržišnih kretanja i analizirati konkurenciju.

Neke od pretpostavki koje treba ispunjavati, ovisno o vrsti i tipu organizacije koja zapošljava strategijskog menadžera jesu:

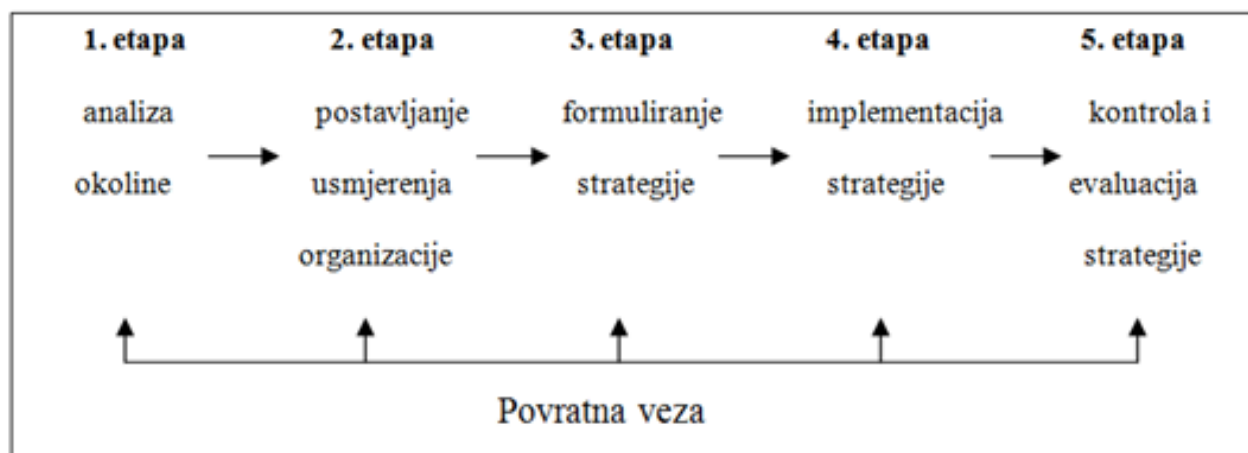
- Znanja stečena tijekom razdoblja školovanja, u pravilu u sklopu izobrazbe u ekonomskim ili poslovnim školama.
- Određen broj godina radnog iskustva u poslovnoj administraciji, upravljačkom savjetovanju ili strategijskom planiranju.
- Izvrsno razumijevanje poslovanja i postupaka.
- Izvrsne komunikacijske i međuljudske vještine.
- Snažne organizacijske i vještine planiranja.
- Izvrsne analitičke sposobnosti.
- Vještine upravljanja projektima.
- Snažne liderske sposobnosti.

Ukratko, strategijski menadžeri analiziraju organizaciju i utvrđuju njezine snage, slabosti, operativnu učinkovitost i prepoznaju potencijalne mogućnosti. Oni daju preporuke na temelju postojanja unutarnjih i vanjskih čimbenika kako bi se uklonili (ili barem smanjili) rizici te ujedno formuliraju planove, koji imaju za cilj postizanje dugoročnih ciljeva organizacije.

2.3. MEHANIZMI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Kada se govori u kontekstu strategijskog menadžmenta, sam proces donošenja odluka podrazumijeva postojanje određenog broja koraka ili etapa kroz koje je potrebno proći kako bi se formulirala strategija i donijela odluka.

Ovisno o izvorima, broj tih koraka se može razlikovati od autora do autora, iako se u konačnici može vidjeti kako sadržajno nema značajnijih razlika između tih etapa. Iz tog razloga, osnovni koraci koje je potrebno poduzeti prilikom formuliranja strategije i donošenja odluke, prikazani su na Slici 1.



Slika 1 Etape u procesu stratezijskog menadžmenta

Izvor: <https://tinyurl.com/y4l77par>, dohvaćeno 17. kolovoza 2019.

2.3.1. ANALIZA OKOLINE

Kao što je prethodno spomenuto, prvi korak u procesu strateškog menadžmenta jest analiziranje okoline. Ova etapa obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz okoline, bila ona interna (primjerice organizacijska struktura, kultura i resursi) ili eksterna (primjerice opće snage i trendovi koji karakteriziraju okolinu u kojoj organizacija odnosno poduzeće djeluje), iz čega proizlazi kako bi se ovo moglo pojednostavljeno protumačiti kao skeniranje okoline u svrhu identificiranja strateških faktora. Najjednostavniji način na koji je moguće provesti analizu okoline, jest SWOT analiza koja nam daje pregled sadašnjih i budućih prilika te prijetnji, kao i eventualne uočene snage i slabosti koje karakteriziraju organizaciju. (Buble i sur., 2005:9)

Može se stoga reći kako je SWOT koristan alat za analizu trenutne pozicije poduzeća na tržištu, pri čemu također služi i za analizu resursa kojim poduzeće raspolaže.

Kao jedan od najkorisnijih alata daje odličan pregled odnosno služi za provedbu tzv. situacijske analize organizacije odnosno poduzeća (kao što je ilustrirano sljedećim primjerom prikazanim u Tablici 1).

Tablica 1 SWOT analiza pokretačkog elaborata proizvodnje unikatnih personaliziranih drvenih boca za vino

Izvor: Pokretački elaborat „Proizvodnja unikatnih personaliziranih drvenih boca za vino“, Šimić, Somić, Kolarić, Radanović, 2017.

SNAGE (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
• Profinjen dizajn i kvaliteta • Osposobljena radna snaga poduzeća • Dobar odnos s dobavljačima i izravan kontakt s kupcima • Očuvanje okoliša – reciklaža • Razvijen kanal prodaje • Personaliziranost i jedinstvenost proizvoda • Kvalitetan menadžment • Kvalitetan materijal izrade • Optimalna upotreba resursa	• Oskudni izvori financiranja • Nešto veća cijena od sličnih konkurentnih proizvoda • Ne ravnomjerno ulaganje u pojedine kategorije proizvoda • Nešto lošija tehnička opremljenost • Nepostojanje trenutnog sistemskog prikupljanja podataka o zadovoljstvu potrošača
PRILIKE (OPPORTUNITIES)	PRIJETNJE (THREATS)
• Naša najveća prilika pred konkurencijom tzv. komparativna prednost su unikatni proizvodi za svakog potrošača • Osvajanje novih ciljnih segmenata potrošača (npr. visoko zahtjevan sloj potrošača) • Širenje na inozemno tržište • Ulazak u maloprodaju s novom ambalažom i ponudom • Mogućnost dizajniranja boljeg kanala distribucije	• Pad ekonomskog standard • smanjena kupovna moć kupaca • Modernizacija tehnike proizvodnje sličnih proizvoda konkurenata • Promjene navika potrošača • Mogućnost dolaska nove konkurencije • Niska zarada • Rast pregovaračke snage kupaca

Zadatak menadžera je da nakon provedene SWOT analize, prepoznaju te razumiju na koji način bi se unutar organizacije mogli implementirati rezultati analize. (Buble i sur., 2005:9)

2.3.2. POSTAVLJANJE USMJERENJA ORGANIZACIJE

Drugi korak koji se poduzima u procesu strateškog menadžmenta jest određivanje pravca organizacije odnosno organizacijskog usmjerenja u vidu definiranja vizije, misije i ciljeva organizacije odnosno poduzeća.

Svaki poduzetnik prilikom pokretanja posla u glavi je imao sliku o tome kako želi da njegovo poduzeće izgleda za godinu, tri ili pet. Sliku o tome što želi postići se naziva vizija pri čemu ona treba biti kratka, jasna i razumljiva, predstavljati određen izazov, no da pritom ostane realna te predvidjeti budućnost.² Viziju možemo ukratko opisati kao sliku željenog stanja organizacije odnosno poduzeća u budućnosti, a definiramo ju kao cjelovitu predodžbu o budućoj slici poduzeća i načinima na koji ćemo to ostvariti.

Misija se definira kao trenutna pozicija u kojoj se neko poduzeće, kompanija ili organizacija nalazi. Može se reći da je misija kompanije njen razlog postojanja. Misija ocrtava i primarne ciljeve kompanije. Time jasno komunicirana misija postaje nacrt strategije kompanije. Definiraju je sljedeći faktori: povijest kompanije, posebne zasluge ili tržišna pozicija, proizvod/usluga koja vas ističe, organizacijska kultura, organizacija upravljanja, ključne osobe organizacije.

Ciljevi, koji predstavljaju konačan rezultat koji se dobiva planiranjem aktivnosti, predstavljaju posljednju komponentu u određivanju pravca u kojem se organizacija odnosno poduzeće kreće, te pritom naznačuju što poduzeće treba ostvariti, kada to treba biti ostvareno i u kojem opsegu. (Buble i sur., 2005:10)

Jedna od metoda postavljanja ciljeva je tzv. SMART metoda (akronim se sastoji od engleskih riječi: Specific-Measurable-Achievable-Relevant-Timely) gdje je svrha formulirati ciljeve koji bi odgovarali zahtjevima suvremenih organizacija te bili specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni te vremenski definirani.

Definiranje vizije, misije i ciljeva, dakle, podrazumijeva kako će stratejski menadžer pokušati primijeniti efektivne strategija te kojim metodama, u kojem roku, na koje načine i upotrebom kojih resursa i pomagala će ih ostvariti.

² <https://proprium.hr/misija-i-vizija-kao-temelj-uspjesnog-poslovanja/>, dohvaćeno 20. kolovoza 2019.

2.3.3. FORMULIRANJE STRATEGIJE

Sljedeći korak je oblikovanje strategije organizacije pri čemu to definiramo kao zaseban proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama koje dolaze iz okoline s obzirom na snage i slabosti koje karakteriziraju pojedine organizacije.



Slika 2 Shema oblikovanje strategije organizacije

Izvor: Završni rad „Metodološki pristup izrade strateškog plana“, Markus Novak, Varaždin, rujan 2016. godine, <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin:1018/preview>, dohvaćeno 19. kolovoza 2019.

U prethodnom poglavlju, spomenuta su tri indikatora usmjerenja organizacije, koji se stavljaju u kontekst okoline i tržišnog natjecanja s ciljem postizanja određenih prednosti nad konkurentima. Iz tog razloga, strategiju definiramo kao najbitniji i izrazito opsežan plan uobličen s ciljem postizanja vizije, misije i ciljeva organizacije.

Organizacije obično razmatraju tri tipa strategija – korporacijsku, poslovnu i funkcijsku.

2.3.4. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Predzadnja etapa obuhvaća oživotvorenje strateškog i političkog promišljanja koje se odvija u prethodnim koracima tijekom formuliranja strategije.

Dolazi do implementacije strategije, odnosno odvija se preobrazba prethodnog strateškog promišljanja i politike iz teoretske u praktičnu primjenu, kroz cjelokupan razvoj programa, proračuna, procedura i pravila ovisnih o organizacijskoj strukturi. Kako bi organizacija mogla iskoristiti analizu i postavljanje dotadašnjih ciljeva, implementacija mora biti više nego uspješna, pri čemu u velikoj mjeri uspjeh implementacije ovisi o vještinama i kompetencama strategijskog menadžera te srednjih i nižih razina koje prethodno spomenute promjene direktno implementiraju unutar svojih odjela.

2.3.5. KONTROLA I EVALUACIJA STRATEGIJE

Posljednji, peti korak, čini kontrola i evaluacija strategije koja se izvodi u svrhu osiguranja potpune funkcionalnosti strategije i eventualnog daljnjeg unapređenja i razvoja iste. Ključna komponenta u ovom slučaju jest nadgledanje aktualnih performansi. Iz kontrole pojedinih akcija i usporedbi sa standardom, omogućava se uvid u pojavu odstupanja ili devijacija protiv kojih je potrebno poduzeti mjere otklanjanja te korektivne akcije kojima bi se sanirale posljedice. Iako se radi o posljednjem koraku u proces, ovdje govorimo o postojanju prilike za izvršavanje značajnih korekcija, utemeljenim na stečenom znanju, koje će biti primijenjene u novom ciklusu donošenja strateških odluka. (Buble i sur., 2005:12)

2.3.6. POVRATNA VEZA

Tijekom cijelog proces donošenja strategijskih odluka, javlja se tzv. povratna veza. Ona čini informacijski input vezan uz prethodne korake te služi kao svojevrsni indikator da li se planirane aktivnosti u narednim etapama odvijaju u skladu s planom.

Ukoliko se uoče eventualne nepravilnosti ili odstupanje, moguće je u tom slučaju pristupiti revidiranju odluka te izvršiti eventualnu korekciju. Dobivanje povratne informacije je stoga bitna sastavnica cjelokupnog procesa.

Iz ovog je očito da povratna veza ima ključnu ulogu te da bi njezino zanemarivanje moglo imati kobne posljedice za poduzeće.

2.3.7. FAZE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Temeljem navedenog, moguće je sažeti u nekoliko crta najbitnije te predstaviti pojednostavljen prikaz procesa stratezijskog menadžmenta.

Prvi važan aspekt strategije je onaj koji tvrdi kako menadžment treba proaktivno osmišljavati kako voditi poslovanje organizacije. Nadalje, dobro osmišljena strategija je recept menadžmentu za poslovanje, ostvarivanje konkurentske prednosti, kreiranje zadovoljstva potrošača i poboljšanje finansijske uspješnosti. Nadalje, strateško usmjereno poduzeće vjerojatnije će biti uspješnije od tvrtki čiji menadžment doživljava strategiju sekundarnom i drugačije postavlja svoje prioritete. Učinkovita izrada i provedba strategije ima pozitivan utjecaj na rast prihoda, zaradu i povrat ulaganja.³

Budući da se radi o iznimno zahtjevnom procesu, stratezijski menadžment prolazi kroz nekoliko faza, koje se dijele na: (Buble i sur., 2005:13)

1. Temeljno finansijsko planiranje
2. Planiranje zasnovano na predviđanju
3. Eksterno orijentirano planiranje
4. Strateški menadžment

S aspekta kompleksnosti, faza temeljnog finansijskog planiranja u kojoj je fokus menadžera na proračunskim ograničenjima vezanim uz financije ili marketing, predstavlja jednu od jednostavnijih faza cjelokupnog procesa.

U drugoj fazi koja obuhvaća planiranje zasnovano na predviđanju, koriste se složene analitičke metode i tehnike kako bismo bili u prilici prepoznati nove prilike.

Nakon faze planiranja (koristi se vremenski raspon od tri do pet godina za ovu fazu)⁴, dolazi se do faze eksterno orijentiranog planiranja ili stratezijskog planiranja gdje se nastoji pažljivim

³https://www.researchgate.net/publication/301801352_The_Importance_of_Strategic_Management_to_Business_Organizations, dohvaćeno 22. kolovoza 2019.

⁴ <https://smallbusiness.chron.com/strategic-management-long-short-term-objectives-65334.html>, dohvaćeno 22. kolovoza 2019.

strateškim promišljanjem poboljšati adaptivnost organizacije u uvjetima nesigurnosti, promjenjivih uvjeta poslovanja i promjenjive okoline te u situacijama kada konkurencija vrši pojačan pritisak na organizaciju. Strateški menadžment u ovom procesu javlja se kao četvrta, posljednja faza u ovom nadasve zahtjevnom procesu. Slikovno, to možemo prikazati na dolje izražen način koji zorno objašnjava proces stratezijskog planiranja.



Slika 3 Faze u procesu stratezijskog planiranja

Izvor: <https://www.slideshare.net/koprek/stratezijsko-planiranje-16349546>, dohvaćeno 23. kolovoza 2019.

Slijedom navedenog, jasno je kako temeljne karakteristike procesa stratezijskog menadžmenta upućuju kako se radi o višetapnom, kompleksnom procesu koji je u velikoj mjeri interaktivan budući da nastaje kao rezultat mnogobrojnih interakcija (internih i eksternih), uvida u spoznaje te formiranje mišljenja menadžmenta pojedinih organizacija.

Također je riječ o iterativnom procesu, ako znamo kako su strategije predmet revizije, korekcije i modifikacije, temeljene na promatranju, učenju i ponavljanju određenih radnji odnosno procesa. Ujedno je razvidno kako je proces provođenja strateških odluka dinamičan tj. kako prethodno formulirana strategija u etapi primjene i kontrolinga podliježe dodatnom usavršavanju, izmjenama ili korekcijama (ovisno o potrebama organizacije).

Iz svega navedenog proizlazi kako je proces strateškog menadžmenta kontinuiran i dinamičan te podložan promjenama te je razvidno kako je potrebno inovirati i kreativno promišljati kako bi se pronašla rješenja za postojeće (i eventualne) prilike i izazove pred kojima se organizacije nalaze.

3. INOVATIVNOST

Postoji niz sociopsiholoških pojmova koji se u današnje vrijeme vezuju uz organizacije odnosno poduzeća. Jedan od takvih pojmova, o kojem će biti više riječi kasnije u poglavlju, je inovativnost.

3.1. OBJAŠNJENJE INOVATIVNOSTI I SRODNIH POJMOVA

Inovativnost je sposobnost činjenja nečega na novi način. U poslovanju je to spontan ili sustavan postupak ostvarivanja unapređenja koja vode korisnim pozitivnim promjenama i povećanju vrijednosti rada.⁵ To se može opisati i kao sklonost i sposobnost tvrtke da brzo unese promjene u poslovnoj praksi stvaranjem i/ili usvajanjem novih ideja koje stvaraju dodatnu vrijednost u obliku povećane konkurentnosti i održivosti.

Invencija je sinonim za otkriće, pronalazak, označuje psihičku sposobnost čovjeka da vidi nove aspekte i odnose stvari, pojava, pojmova i slično, odnosno da na temelju spoznatih elemenata sačini nove cjeline (sinteze). Ta sposobnost najviše dolazi do izražaja u znanstvenom i umjetničkom stvaralaštvu, u koncipiranju novih teorija, hipoteza, sustava, u otkrivanju prije neuočenih pravilnosti na raznim područjima fizičke, psihičke i društvene stvarnosti, u konstruiranju i pronalaženju novih mehanizama, uređaja, postupaka itd. (Deželjin i sur., 1999:69-70)

Inovacija je posljedica inovativnog postupka ili aktivnosti nekog pojedinca ili organizacije. Inovacije su ostvarene ideje kojima se unapređuju postojeći ili uvode novi proizvodi ili usluge te poslovni procesi ili modeli koji korisnicima dodaju vrijednosti za koju su spremni platiti određenu cijenu. Inovacija mora potvrditi svoju vrijednost na tržištu.⁶

Ovisno o tome koliko se vrednuje znanje kao resurs, koliko je dobro razvijena informacijska infrastruktura i kakav je općeniti odnos prema invenciji, sposobnost i kreativnost pojedinaca i institucija u njoj, neku zajednicu možemo ubrojiti u jednu od tri sljedeće kategorije: (Srića, 1995:35-36)

⁵ http://www.een.hr/upload/vedran/3_vern-radman.pdf, dohvaćeno 24. kolovoza 2019.

⁶ http://www.een.hr/upload/vedran/3_vern-radman.pdf, dohvaćeno 25. kolovoza 2019..

1. Inovacijsko društvo (Zemlja značajno ulaže u informacijsku infrastrukturu, obrazovanje i znanost, visoko se cijeni individualna i grupna kreativnost te se promišlja o budućnosti zemlje)
2. Imitativno društvo (Zemlje koje ne ulažu u tolikoj mjeri u prethodno navedene kategorije kao inovacijska društva, no koja prepoznaju potrebu unaprjeđenja te su prilagodila svoju strategiju razvoju i svojevrsni su kreativni imitatori. Manje uspješni temelje svoju strategiju na transferu tehnologija i znanja od razvijenijih)
3. Neinventivno društvo (Zemlje u kojima je kreativnost sputana blokadama i ograničenjima zasnovanima na, primjerice, infrastrukturnim, normativnim, društvenim ili nekim dr. ograničenjima. Takva društva nemaju razvijenu poduzetničku klimu i ne planiraju niti promišljaju o budućnosti zemlje)

Ovisno o tome u kojoj mjeri se potiče kreativno rješavanje problema te sagledavanje potencijalnih izazova koji se mogu pojaviti u budućnosti, možemo govoriti o inovativnosti pojedinog društva. Inovativna društva su ona koja prednjače u ulaganjima u inovacijsku infrastrukturu i informacijsko-komunikacijske tehnologije te koje karakterizira postojanje sofisticiranog poslovnog okruženja.

Svake godine Svjetska organizacija za intelektualno vlasništvo (engl. World Intellectual Property Organization - WIPO), jedna je od specijaliziranih ustanova Ujedinjenih naroda, osnovana 1967. godine s ciljem ohrabrivanja kreativnih aktivnosti, te promoviranja zaštite intelektualnog vlasništva, kompilira listu najinovativnijih zemalja. U 2019. godini, na temelju 80 indikatora, izrađuje se Global Innovation Index (GII) koji rangira države po stupnju inovativnost. WIPO na uzorku od 129 zemalja svake godine objavljuje ljestvicu najinovativnijih zemalja svijeta.

Na ljestvici su se pretežito našle europske zemlje, koje uključuju:⁷

1. Švicarska (pozicija br. 1 u 2018. godini)
2. Švedska (pozicija br. 3)
3. Sjedinjene Američke Države (pozicija br. 6)

⁷ https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2019/article_0008.html, dohvaćeno 25. kolovoza 2019.

4. Nizozemska (pozicija br. 2)
5. Ujedinjeno Kraljevstvo (pozicija br. 4)
6. Finska (pozicija br. 7)
7. Danska (pozicija br. 8)
8. Singapur (pozicija br. 5)
9. Njemačka (pozicija br. 9)
10. Izrael (pozicija br. 11)

Prilikom rangiranja, u obzir se uzimaju parametri kao što su ulaganja u ljudski kapital u kombinaciji s jakom inovacijskom infrastrukturom, uključujući informacijske i komunikacijske tehnologije, poslovna sofisticiranost, inovacijske veze i apsorpcija znanja te inovacijski rezultati izraženi u vidu kreativnih proizvoda i usluga, kao i kreativnost na internetu.

Globalni indeks inovacija (GII) ima za cilj obuhvatiti višedimenzionalne aspekte inovacija i pružiti alate koji mogu pomoći u prilagodbi politika za promicanje dugoročnog rasta proizvodnje, poboljšanja produktivnosti i rasta radnih mjesta.⁸

3.2. UPRAVLJANJE INOVATIVNOŠĆU U ORGANIZACIJAMA

Sudbina značajnog broja poduzeća, ali i gospodarstava brojnih zemalja, bazirana je i ovisi o njihovoj tehnološkoj snazi. Jasno je kako sposobnost inoviranja proizvoda, procesa i usluga daje značajan poticaj ostvarivanju konkurentne poduzeća, odnosno gospodarstava. Jedan od izazova s kojima se ponekad susreću organizacije je, dakle, nedostatak inoviranja. Kako bi se ova zapreka prevladala, postavlja se pitanje „na koji način je moguće potaknuti inovativnost“?

3.2.1. LINEARNI MODEL

Tako je jedan od prvih (konceptualnih) okvira, razvijen za razumijevanje odnosa znanosti i tehnologije prema gospodarstvu, bio tzv. linearni model inovacije. Ovakav model pretpostavlja

⁸ <https://www.globalinnovationindex.org/about-gii>, dohvaćeno 25. kolovoza 2019.

da inovacija započinje provođenjem temeljnih istraživanja, nakon toga slijede primijenjena istraživanja i razvoj, a završava dizajniranjem i proizvodnjom te prodajom.

U ovom slučaju razlikujemo dva načina rješavanja ovog pitanja, kroz tzv. pritisak znanosti ili science push odnosno kroz privlačenje tržišta ili market-pull.

Pritisak znanosti podrazumijeva usredotočavanje organizacije na tehnička pitanja i probleme u tehnološkom pristupu. To rezultira time da se pokuša iznaći tehničko i/li znanstveno rješenje, bilo unutar same organizacije ili upotrebom vanjskih izvora. To potom rezultira pronalaženjem inovativnog tehničkog rješenja koje nakon toga može biti lansirano na tržište. Riječ je dakle o inovacijskim organizacijama koje u pravilu provode vlastita istraživanja i razvoj.

Najbolji primjer toga jest tehnologija zaslona na dodir. Tijekom 80-ih kompanija Hewlett Packard preuzela je ovu tehnologiju i lansirala na tržište računalo sa zaslonom osjetljivim na dodir. S vremenom, kako se tehnologija polagano usavršavala, dolazi do pojave novih značajki kao što je prepoznavanje pisanja rukom. Tehnologija je kroz godine postajala sve naprednijom da bi se dana nalazila u većini mobilnih telefona, prijenosnih i stolnih računala.⁹

S druge strane, market-pull nastaje kada postoji tržišna potražnja za nekim rješenjem problema ili ukoliko neko rješenje potrebe na tržištu zapravo pokreće razvoj novog proizvoda.

U tom slučaju, postoji pritisak i interes tržišta odnosno želja za razvojem proizvoda kako bi se zadovoljilo postojanje tržišne potrebe. Najbolji primjer za to su kamere, koje su se razvijale tijekom godina kako bi udovoljile promjenjivim potrebama korisnika. Na tržištu je postojala potreba za snimanjem i pohranjivanjem velikog broja slika, pri čemu se veličina kamere trebala smanjiti. Zbog takvog načina razvoja kamera (koji ih čini lakšim, kompaktnijima, jasnije rezolucije itd.) također se poboljšavao i softver za uređivanje fotografija. Posljednjih godina to je rezultiralo time da kamere odnosno fotoaparati postanu sve manji da bi na kraju bili i ubačeni u mobilne telefone. Kako su se navike i želje ljudi promijenile (javila se želja u određenom segmentu populacije da imaju mogućnost fotografirati sami sebe), kamere postaju još manje, te se

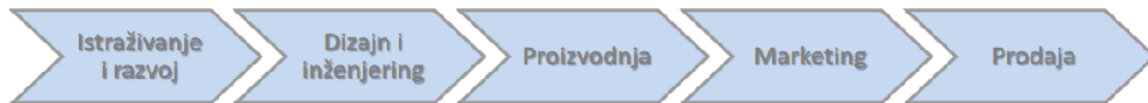
⁹ <http://designkmg.weebly.com/technology-push--market-pull.html>, dohvaćeno 25. kolovoza 2019.

na kraju premještaju na prednji dio telefona.¹⁰ Shematski, oba modela linearnog načina upravljanja inovacijama u organizacijama, moguće je prikazati na dolje opisan način.

Linearni načini

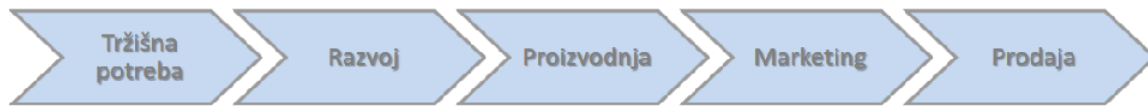
Inovacijska organizacija:

Pritisak znanosti (Science push)



Inovativna organizacija:

Privlačenje tržišta (Market pull)



Slika 4 Linearni načini upravljanja inovativnošću u organizacijama

Izvor: http://www.een.hr/upload/vedran/3_vern-radman.pdf, dohvaćeno 25. kolovoza. 2019.

Vidljivo je kako oba linearna modela imaju različito ishodište, no istovjetni rezultat.

Nijedan model inovativnog procesa nije češće napadan i osporavan od tzv. linearnog modela inovacije. U jednom trenutku bilo je gotovo nemoguće pročitati knjigu ili članak o tehnološkoj politici ili tehnološkom predviđanju koji nisu započinjali ili završavali takvom polemikom. Ideja kako inovacija započinje otkrićem u „temeljnoj znanosti“, nastavlja se primjenom ili izumom proizašlim iz ovog temeljnog djela („primijenjena znanost“), a završava razvojem novog proizvoda ili procesa („inovacija“), je doista bila u jednom trenu izuzetno utjecajna. Međutim, ovaj linearni model nikada nije bio u tolikoj mjeri podržavan kao što bi se moglo zaključiti

¹⁰ <http://designkmg.weebly.com/technology-push--market-pull.html>, dohvaćeno 25. kolovoza 2019.

temeljem intenziteta kritika i rasprava. Zapravo, prilično je teško pronaći izjavu nekoga tko bi doista vjerovao u linearnu teoriju.¹¹

3.2.2. Interaktivan model

Interaktivan model upravljanja u organizacijama, baziran je na činjenici kako ovakav način inoviranja podrazumijeva postojanje umrežene organizacije koja uz napredno korištenje ICT resursa, također provodi kontinuiranu interakciju sa korisnicima proizvoda/usluga kako bi se dobio korisnički feedback i prikupile informacije potrebne za olakšano provođenje inovacijskog procesa.

U osnovi, interaktivan model inoviranja drži kako je inovacija proces otkrića koji se odvija u složenom nelinearnom slijedu faza. Prema ovoj teoriji, inovacija može započeti u bilo kojoj fazi procesa i ona ne napreduje uzastopno kroz određene faze, već oscilira između zamišljanja, razvoja proizvoda, proizvodnje i marketinga, s obzirom da nailazi na uska grla koja su rješiva samo ukoliko se izvrši vraćanje na prethodnu fazu.¹²

Ovaj model naglašava kako se inoviranje odvija kao rezultat interakcija tržišta, znanstvene baze i sposobnosti organizacije. Iako na prvi pogled se može činiti kao da govorimo o linearnom modelu, komunikacijski tijek nije linearan. Postoji mogućnost povratnog informiranja. Isto tako, povezanost sa znanstvenom bazom te tržištem postoji između svih funkcija, a ne samo u slučaju istraživanja i razvoja ili marketinga.

Primjerice, kao što je često puta slučaj, proizvodna funkcija je ta koja inicira usavršavanje dizajna te rezultira uvođenjem ili drugačijeg materijala ili eventualnog razvoja novog materijala od strane odjela istraživanja i razvoja. Isto tako, generiranje ideja ovisi o inputima prikupljenim iz triju osnovnih elemenata: organizacijskih sposobnosti, potreba tržišta te znanstvene i tehnološke baze. (Shavinina, 2003:837)

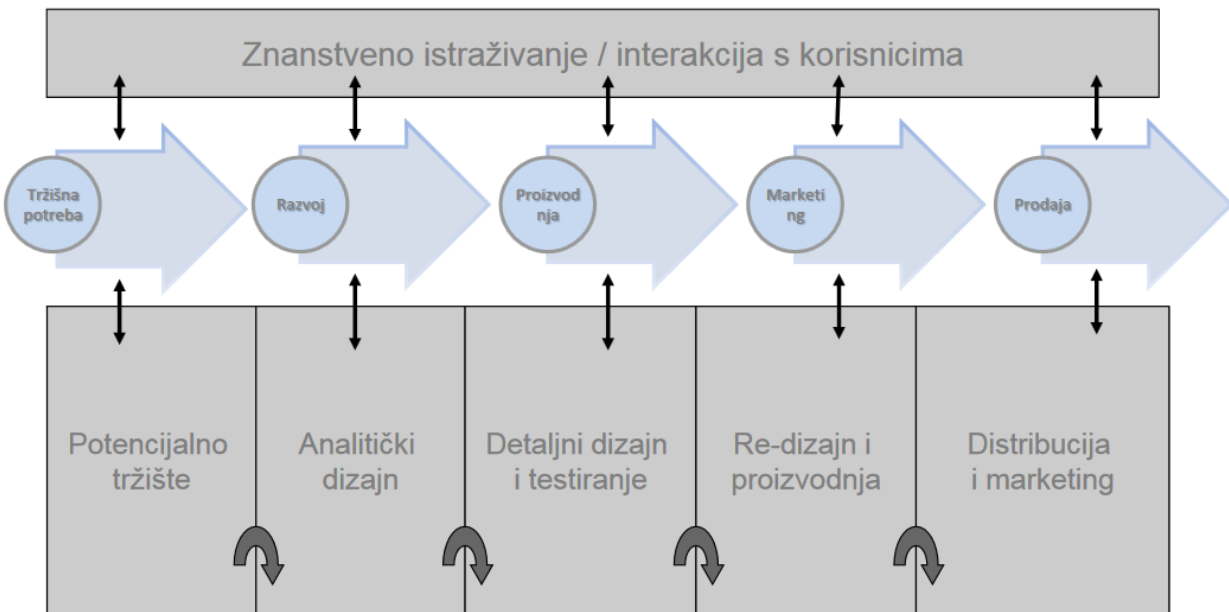
Na donjoj slici nalazi se interaktivan način upravljanja u umreženoj organizacijskoj shemi funkcioniranja.

¹¹ <https://marchudson.net/academia/innovation-terminology/linear-model-of-innovation/>, dohvaćeno 25. kolovoza 2019.

¹² <https://www.igi-global.com/dictionary/networks-industrial-clusters/15179>, dohvaćeno 25. kolovoza 2019.

Interaktivan način

Umrežena organizacija:



Slika 5 Interaktivan način upravljanja inovativnošću u organizacijama

Izvor: http://www.een.hr/upload/vedran/3_ven-radman.pdf, 25. kolovoza 2019.

Iz gore prikazanog, jasno je kako se u centru ovog modela, nalaze organizacijske funkcije koje uključuju istraživanje i razvoj, osmišljavanje i dizajniranje, proizvodnju i marketing te prodaju.

Interakcija sa korisnicima te dobivanje feedbacka predstavljaju svojevrsni kamen temeljac jednog ovakvog interaktivnog modela inoviranja.

3.3. VRSTE INOVACIJA

Kada govorimo o vrstama inovacija, postoji čitav niz elemenata koji mogu biti dio inovacijskog procesa. Ako govorimo s aspekta promatranja toga što je objekt neke inovacije, razlikujemo

inovacije proizvoda, inovacije u uslužnoj djelatnosti, u poslovnom modelu te tehnološke i procesne inovacije.

Shematski, to možemo ilustrirati na dolje navedeni način.



Slika 6 Vrste inovacija i inovativna aktivnost poduzeća

Izvor: https://www.efri.uniri.hr/upload/tg.el.izd-uvod_u_inovativnost.pdf, dohvaćeno 26. kolovoza 2019.

Inovativno poduzeće je poduzeće koje je primijenilo inovaciju u tijeku promatranog razdoblja. Da bi poduzeće bilo inovativno, ono mora u svoje aktivnosti uključiti inovativnu aktivnost. Inovativne aktivnosti podrazumijevaju sve znanstvene, tehnološke, organizacijske, financijske i komercijalne napore koji vode do primjene inovacija, ili postoji namjera da dovedu do njihove primjene. Neke inovacijske aktivnosti su same po sebi inovativne, dok druge ne predstavljaju nove aktivnosti, ali su nužne za primjenu inovacija. Inovativne aktivnosti također obuhvaćaju i istraživanje i razvoj koje nije neposredno povezano s razvojem određene inovacije. Inovativna

aktivnost može generirati jednu ili više tehnoloških inovacija ili inovacijskih metoda. Tehnološke inovacije uključuju primjenu tehnološki novih proizvoda, procesa i znatnih tehnoloških unapređenja proizvoda i procesa. Inovacija je ostvarena onda kada je plasirana na tržište (inovacija proizvoda) ili kada je upotrijebljena u proizvodnom procesu (inovacija procesa). Proizvod ili proces treba biti nov (ili značajno poboljšan) u poduzeću (s tim da ne mora nužno biti nov na tržištu). Inovacijom proizvoda naziva se plasman robe ili usluge koja je nova ili u znatnoj mjeri unaprijeđena u pogledu njezinih karakteristika ili namjeravane upotrebe. Ovdje su obuhvaćena znatna poboljšanja poput tehničkih specifikacija, komponenti i materijala, ugrađenog računalnog programa, prilagođenosti korisniku ili drugih funkcionalnih karakteristika. Inovacija procesa je primjena nove ili znatno poboljšane proizvodnje ili metode isporuke. Inovacija procesa predstavlja uvođenje nove proizvodne tehnologije koja ubrzava proces proizvodnje, povećava preciznost i kvalitetu proizvodnje ili značajno smanjuje troškove proizvodnje. Drugim riječima, inovacije procesa podrazumijevaju automatizaciju manualnog rada, ili zamjenu postojećeg stroja slabije učinkovitosti s učinkovitijim strojem. Primjer je Ford Motors poduzeće koje je implementiralo proizvodnu liniju u kojoj je proces proizvodnje promijenjen iz situacije gdje je nekoliko radnika sastavljalo proizvod od početka do kraja, u proces proizvodnje gdje je svaki radnik bio specijaliziran za sastavljanje konačnog proizvoda. Inovacija procesa podrazumijeva značajne promjene u tehnikama, opremi i/ili računalnom programu. (Galović, 2016:40-41)

S druge strane, skupina inovacijskih metoda uključuje: (Galović, 2016:41)

- marketinšku inovaciju koja podrazumijeva primjenu nove marketinške metode, uključujući i značajne promjene u dizajnu proizvoda i njegovom pakiranju, plasiranju, promoviranju i cijeni proizvoda. Primjera radi, umjesto unapređenja karakteristika vozila, američki proizvođač automobila General Motors osvojio je tržište konkurirajući dizajnom koji je u tom trenutku cijenio samo ograničen broj potrošača. Tu je također i primjer Della koji je omogućio prilagodbu računala osobnim potrebama potrošača dok su ostali nudili proizvode u obliku gotovih računala. Isprva je to bilo posebno interesantno profesionalcima i igračima računalnih igara, no kasnije je i ostatak tržišta prepoznao prednosti takvog pristupa.
- organizacijsku inovaciju koja obuhvaća primjenu nove organizacijske metode u poslovnoj praksi poduzeća, radnoj organizaciji ili vanjskim odnosima. Organizacijska inovacija može se

definirati kao primjena nove menadžerske prakse, procesa i strukture, koje značajno odstupaju od postojećih praksi i normi. Drugim riječima, ovisno o obilježjima tržišta, proizvoda i strateških ciljeva poduzeća, organizacijska struktura treba se prilagođavati kako bi na najbolji način osigurala protok svih informacija i, u konačnici, poslovni uspjeh. Primjeri uspješnih organizacijskih inovacija uključuju Toyota Lean sistem, ISO standarde, Motorolinu Six Sigma, Schneidermanove Balance Scorecards i dr.

Osim prethodno navedenog, postoji i drugačiji način promatranja inovacija. Tako razlikujemo inkrementalne ili granične inovacije, radikalne inovacije i tehnološka otkrića.



Slika 7 Vrste inovacija

Izvor: https://www.efri.uniri.hr/upload/tg.el.izd-uvod_u_inovativnost.pdf, dohvaćeno 26. kolovoza 2019.

Inkrementalne ili granične inovacije predstavljaju kontinuirana poboljšanja određenog proizvoda, procesa ili usluge. Radikalne inovacije uključuju predstavljanje potpuno nove vrste stroja u sklopu određene industrije, dok su tehnološka otkrića različiti spojevi inovacija koje imaju presudan utjecaj na različite industrije, ali i na cjelokupno gospodarstvo. Primjera radi, Toyota i Apple predstavljaju poduzeća poznata po inkrementalnim inovacijama. Inkrementalne inovacije po svojim obilježjima čine poduzeća konkurentnijima i omogućuju im ostvarivanje prihoda u srednjem roku. Radikalne inovacije donose potpuno drugačije koristi za kupca u odnosu na prethodnu generaciju plasiranih proizvoda, procesa ili usluga, a najpoznatiji primjeri su AOL, Instant Messenger, Amazon.com, razvoj digitalne fotografije i dr. U konačnici, tehnološka otkrića (npr. računalo, automobil, avion itd.) generiraju dugoročni profit za njihove izumitelje. (Galović, 2016:42)

3.4. INOVACIJE U KONTEKSTU STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Ukoliko promatramo pojmove strategije i inoviranja u njihovom uskom značenju, dolazimo do zaključka kako je poprilično teško odvojiti jedan od drugog. Naime, fokus strategije je na stvaranju određene vrijednosti kako bi se ispunila potreba klijenata. Provedba strategije podrazumijeva ulaganja i korištenje resursa organizacije odnosno tvrtke, bilo da se radi o proizvodima ili uslugama, poslovnim modelima ili ukoliko govorimo o razvoju marke. Slično kao što je i slučaj s inovacijama.

Da bi se resursi organizacije usmjerili na razvoj najučinkovitijih mogućih inovacija, one inovacije koje će generirati najvišu vrijednost te korist za kupca i koje će ostvariti konkurentsku prednost, potrebno je imati razrađenu poslovnu strategiju te viziju organizacije odnosno tvrtke o tome kakvom tvrtka može postati.

Dobro poznati primjeri tvrtki koje su postigle uspjeh u primjeni strateških inovacija uključuju Apple koji je proširio upotrebu računala na pojedince, IBM, koji se od prodaje hardvera proširio na pružanje cjelovitih rješenja, Ikea, koja je standardizirala vrstu proizvoda koji prodaje (ravno u pakiranje), i Nintendo koji je pokretanjem Wii-a proširio svoju korisničku bazu na žene, odrasle i starije osobe.¹³

Iz tog razloga, pojmovi strategije i inovacije toliko su povezani da je teško razlučiti jedno od drugog. Ono što je najvažnije u cjelokupnom procesu jest da se proces razvijanja strategije i procesi otkrivanja i prepoznavanja specifičnih potreba kupaca, međusobno nadopunjuju te sinergijski djeluju. Iz tog razloga, bitno je inovacijsku strategiju organizacije uskladiti s njezinom poslovnom strategijom, formirati poslovnu organizaciju koja potiče inovacije svojom strukturom i kulturom te odrediti jasne procedure, procese, politike i poticaje za stvaranje i razradu ideja te unapređenje proizvoda i poslovnih procesa. Bitna stavka je svakako kontinuirano ulaganje u organizacijski intelektualni kapital sastavljen od ljudi, proizvoda i uspješnog poslovnog modela.

Uz sve navedeno, kompetentan i inovativni menadžer koji potiče poduzetničku atmosferu, timski rad i organizaciju, upravljanje kreativnim pojedincima, kreativnom kontrolom i reinženjeringom, zadužen je za stvaranje inventivne organizacije. U tom kontekstu potrebno je dobro poznavati

¹³ <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-innovation>, dohvaćeno 26. kolovoza 2019.

ljudsku prirodu i ljudsku psihologiju te znati odgovoriti na izazove koji se javljaju kada je potrebno rukovoditi i upravljati većim brojem ljudi.

Za modernog menadžera kaže se da će uskoro biti više sociolog, psiholog, inovator i etičar nego tehničar i klasični organizator. (Srića, 2003:137)

4. KREATIVNOST

Kako bismo mogli pristupiti razradi ove teme, potrebno je prvo morati ispravno definirati pojam „kreativnosti“. Kreativnost je sposobnost stvaranja nečeg novog. Ona znači proizvodnju, jedne ili više osoba, ideja i izuma koji su osobni, originalni i koji imaju smisla. To je talent, prirođena sposobnost. Događa se kad čovjek kaže, učini ili napravi nešto što je novo, ili u smislu „nečega ni iz čega“, ili u smislu davanja nečemu nekog novog karaktera. Kreativnost nastaje bez obzira vodi li proces ikamo ili ne vodi, prisutna je i u misli i djelovanju. Prisutna je kad sanjamo o raju, kad oblikujemo svoj vrt, i kad počnemo saditi. Kreativni smo kad nešto pišemo bilo to objavljeno ili ne; ili kad nešto izumimo, svejedno upotrijebi li se ili ne. Upotrebljavamo riječ kreator za svaku osobu koja stvori ili izumi nešto novo.

Kreativnost nije nužno ekonomska aktivnost, ali može takvom postati kada stvori ideju s ekonomskim implikacijama ili neki utrži proizvod. Taj prijelaz od apstraktnog do praktičnog, od ideje do proizvoda, teško je definirati. Ne postoji neka svodna definicija trenutka promjene koja pokriva sve mogućnosti. Zakoni o intelektualnom vlasništvu određuju jednu skupinu kriterija, a tržište određuje drugu. Općenito, promjena nastaje kad se god neka ideja identificira, imenuje i učini izvedivom pa se, kao rezultat toga, može posjedovati i tržiti. (Howkins, 2003:10)

Rezultat kreativnosti je dakle neki kreativni proizvod, proces ili usluga koji imaju određenu ekonomsku vrijednost nastalu kao posljedica kreativne aktivnosti koja se prethodno odvijala.

4.1. KREATIVNI PRISTUP RJEŠAVANJU PROBLEMA

Rješavanje problema može oduzeti puno vremena ako se rješavanju istih pristupa stihijski i bez pripreme i plana. Potrebno je stoga poduzimati preventivne mjere onda kada je to potrebno tj. u što ranijoj fazi. Iz toga razloga je važno analizirati aktivnosti u organizaciji koje mogu rezultirati pojavom problema te razviti postupke koji bi na uspješan način otklanjali uočene nedostatke.

Kako bi se tome pristupilo, potrebno je prethodno ispuniti određene pretpostavke:

- Stvoriti okruženje u kojem se zaposlenike potiče da samoinicijativno otklanjaju probleme odmah po pojavljivanju. Rizik je dopušten
- Locirati problem na način da menadžer uputi zaposlenike u različite tehnike identificiranja te utvrđivanja uzroka problema, ako i njihovih simptoma
- Potrebno je na probleme gledati kao na prilike, a na pogreške kao na napredak. Uz malo kreativnosti, probleme je moguće učiniti prilikama, a pogreške u rješavanju problema mogu predstavljati napredak u postizanju tih mogućnosti. Talentirani menadžeri to prepoznaju te uče tehnike kreativnog razmišljanja i rješavanja problema
- Traži se komuniciranje rješenja i ostatku organizacije. Najbolji menadžeri dijele ono što je njihova grupa otkrila kako bi se pomoglo drugim grupama i kako se ne bi iznova moralo tražiti rješenje istovrsnog problema.

Nadalje, traži se poticanje inicijative kod zaposlenika te im se daje dopuštenje da izađu iz postavljenih okvira i demonstriraju svoju kreativnost. Na taj način se omogućuje aktivnija uloga zaposlenika u rješavanju problema kao i povećanje osjećaja zadovoljstva obavljenim poslom, dok se menadžere oslobađa kako bi se posvetili planiranju ili drugim rukovodstvenim zadacima.

Zaposlenici se na ovaj način angažiraju oko rješavanja problema te su aktivni u postavljanju ciljeva i izradi akcijskih planova. Ujedno im se pomaže da donesu ispravne odluke i usredotoče svoju energiju tamo gdje će ona davati najveći doprinos organizaciji.

Osim prethodno navedenog, potrebno je raditi na stvaranju organizacijske kulture koja potiče zaposlenika na korištenje vlastite inicijative. To je moguće ukoliko menadžeri održavaju komunikaciju sa zaposlenicima kako bi dotični bili što bolje opremljeni za donošenje pametnih odluka u slučaju pojave problema. Potrebno je uvažavati prijedloge i ideje zaposlenika te pružati učestale, objektivne i povratne informacije. Bitno je također provođenje kontinuirane obuke kako bi se poradilo na onim segmentima u kojim su odjeli ili pojedinačni zaposlenici slabiji te poboljšala njihova učinkovitost.

Ujedno je potrebno razviti plan djelovanja te podijeliti radne zadatke i aktivnosti, poboljšavajući na taj način izvršenje akcijskog plana. Nakon što se pronađu rješenja, potrebno je dotična rješenja iskomunicirati prema drugima. Vrijeme provedeno u identifikaciji i uspješnoj implementaciji rješenja, daje im izuzetnu vrijednost te je stoga uputno podijeliti ih s kolegama, bilo na sastancima uprave, putem organizacijskog intraneta ili tijekom neformalnih sastanaka.

Jasno je kako tvrtke moraju uložiti velike napore u inovacije kako bi im se pomoglo da ostanu konkurentne na tržištu. To je moguće postići poboljšanjem procedura i sustava, korištenjem smjernica koje bi iskoristile kreativnost talentirane radne snage s ciljem novčane uštede, poboljšanja produktivnosti te povećavanja profita.

5. RAZLIKOVANJE POJMOVA INOVATIVNOSTI I KREATIVNOSTI

Razlikovanje pojmova inovativnosti i kreativnosti, unatoč tome što se često pogrešno smatraju istovjetnima, je bitno kako bismo ih mogli ispravno definirati i objasniti.

Tako bismo kreativnost mogli objasniti kao sposobnost stvaranja novu ideju (ne mora uvijek nužno biti do detalja razrađena u početnoj fazi) koja se čini korisnom i privlačnom. Kada se doista pristupi razradi ideje, ona se usavršava i prilagođava te poboljšava, sve dok se ne dobije prototip. Smatra se kako je kreativnost jedna od komponenti nadarenosti. Ako bismo željeli pronaći što kraću definiciju, moglo bi se reći da je kreativnost sposobnost stvaranja novih ideja uz koje je ujedno vezano i djelotvorno rješavanje kompleksnih problema.

Nadalje, potrebno je naglasiti kako postoje dva aspekta shvaćanja i tumačenja kreativnosti:

- tradicionalni pristup
- suvremeni pristup

Tumačenje kreativnosti	
1. TRADICIONALNO	2. SUVREMENO
Kreativni su samo nadareni i posebni pojedinci	Kreativna je većina ljudi, ali nekima je to samo potencijal
Kreativnosti ima ili nema kod pojedinaca	Kreativnost je prisutna prema statističkoj raspodjeli
Kreativna su samo vrhunska dostignuća	Kreativna su u pravilu sva nova i korisna dostignuća
Kreativna su samo neka ekskluzivna područja	Kreativna su sva područja ljudskog djelovanja
Kreativnost je mistična osobina ili svojstvo	Kreativnost je normalna psihološka funkcija ljudi
Svrha kreativnosti je vrlo pragmatična	Kreativnost je namijenjena i samoostvarenju pojedinca
Kreativci su "arizokrati duha" i dio elite	Kreativnost je dio savremene demokratske kulture

Slika 8 Načini tumačenja kreativnosti

Izvor: <https://repozitorij.politehnika-pula.hr/islandora/object/politehnikapu%3A81/datastream/PDF/view>, dohvaćeno 29. kolovoza 2019.

S druge strane, razlikujemo pojmove inovacije i invencije. Invencija i inovacija su vrlo slični pojmovi no potrebno ih je razlikovati. Invencija je sinonim za otkriće, pronalazak, označava psihičku sposobnost čovjeka da vidi nove aspekte i odnose stvari, pojava, pojmova i sl., odnosno da na temelju spoznatih elemenata sačini nove cjeline. Ta sposobnost najviše dolazi do izražaja u znanstvenom i umjetničkom stvaralaštvu, u koncipiranju novih teorija, hipoteza, sustava, u otkrivanju prije neuočenih pravilnosti na raznim područjima fizičke, psihičke i društvene stvarnosti, a u konstruiranju i pronalaženju novih mehanizma, uređaja, postupaka dok inovacija specifično oruđe suvremenog poduzetnika pomoću kojega on koristi promjene kao povoljne prigode za neki novi posao ili unapređivanje postojeće proizvodne ili uslužne djelatnosti.

Invencija je pronalazak nečeg što do sada još nije poznato, proces stvaranja ideja, dok je inovacija uvođenje te nepoznanice na tržište radi stvaranja konkurentske prednosti. Uspješan poduzetnik je prije svega inovativan. Inovativnost je najopćenitija i najupečatljivija značajka poduzetnika. Obuhvaća kreiranje i uvođenje promjene, razvoj i primjenu novih proizvoda, usluga, procesa, postupaka, novih rješenja itd. Poduzetnik ujedno mora biti i inovator. Inovator je osoba koja kroz znanje i najčešće iskustvo u određenom tehničkom području prepoznaje potrebe tržišta i razvija ideju za novi proizvod ili uslugu. Cilj svakog inovatora ili izumitelja u komercijalnom ili poduzetničkom smislu je patentirati određeni proizvod, kako bi ostvario tržišni monopol. Postoji mnogo vrsta inovacija, od primarnih, sekundarnih, epohalnih, konzervativnih, revolucionarnih pa sve do tehnoloških i društvenih.

Sam inovacijski proces obuhvaća istraživačke, organizacijske, kadrovske, financijske, tržišne, upravljačke i ostale aktivnosti usmjerene na takvo oblikovanje kreacija koje će ih učiniti prikladnima za primjenu u praksi i dovesti do stvaralačke primjene što će rezultirati promjenama – novošću, u onome što dotad nije postojalo ili barem ne takvih svojstava. Sastoji se od pet faza: invencije, razvoja, difuzije, integracije te propadanja kao završne faze. (Orehovec, 2011:sažetak)

5.1. INOVATIVNOST I KREATIVNOST U KONTEKSTU STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Suočeni s brzim mijenama i nejasnim i nedefiniranim okruženjem, strategijski menadžeri prepoznaju kako je kreativni pristup rješavanja problema i stvaranje novih ideja jedna od

najvažnijih i najcjenjenijih osobina zaposlenika u organizacijama. Menadžeri otkrivaju kreativne tehnike temeljene na akcijama te koriste dinamične, kreativne procese prilikom donošenja odluka utemeljenih na akcijama kako bi uveli novo razmišljanje u organizacije koje imaju ozbiljne probleme sa performansama. Kreativnost je važna jer kreativno djelovanje donositeljima odluka donosi informacije koje su drugačije i možda korisnije od onih koje dobivaju tipične analitičke metode.

Iz tog razloga bitno je utjecati na te usmjeravati organizacijsku kulturu poduzeća u željenom smjeru i pobrinuti se da postoji slobodan protok misli i ideja kako bi se na kreativan način pristupilo rješavanju izazova koji se pojavljuju prilikom poslovanja.

Uspješni kreativni tim usmjeren je prema kvaliteti. U njemu lider mora stvoriti uvjerenje da ništa nije tako dobro da se ne bi moglo poboljšati. Zato se posebna pažnja posvećuje individualnim talentima članova, pružajući im mogućnost da se što više iskažu. U kreativnom timu vođa nastoji stvoriti poticajno okruženje za razvoj novih ideja. Posebna se briga posvećuje izobrazbi i razvoju inovacijskog potencijala. Kreativni tim traži slobodu, samostalnost i autoritet, ali i odgovornost za rezultate. Zato njegova uspješnost ovisi o slobodnom protoku informacija. Dok u autoritativnoj organizaciji šefovi blokiraju informacije, u kreativnom se timu razgovara otvoreno i nesputano, u inventivnoj atmosferi u kojoj je lakše riješiti i najteže probleme. Upravljanje uspješnim grupama temelji se na primjeru rukovodstva.

Lideri kreativnih timova imaju viziju i znaju potaknuti suradnike da ju prihvate i slijede. Odani su poslu, originalni, nezavisnog duha, fleksibilni i samopouzđani. Vođenje tima putem dobrog primjera (Leadership by Example) jedna je od najvažnijih metoda upravljanja kreativnom skupinom. Najbolje sredstvo njegovanja kreativnosti su razne metode poticanja kreativnog mišljenja. One nas uče kako doći do svježih ideja, kako otkloniti „probleme u rješavanju problema“. Stavljaju nas u položaj da mijenjamo pristupe i pomičemo granice ljudskog znanja. Tjeraju nas da preispitamo navike i uklonimo utjecaj stavova, pretpostavki, pristupa, uvjerenja, i vrijednosnih sudova koji sputavaju maštu. Njihova nas primjena gura s one strane očiglednog, nudeći originalna rješenja koja se mogu naći samo na neočekivanim i neobičnim mjestima. To su metode poput brainstorminga, asocijacija, analogija, pitanja, igranja uloga, prisilnih veza ili brainwritinga. Njihova sustavna primjena naučit će nas kako lakše i spontanije

„proizvoditi“ originalne ideje. Oslobođeni ograničenja krutog mišljenja, naučit ćemo biti kreativniji. Dio tih metoda može se primjenjivati individualno, druge su usmjerene na poticanje skupne kreativnosti, pa se primjenjuju u timovima. Taj proces treba započeti u dječjem vrtiću, a završiti dan prije smrti, jer uvijek se može svaki problem koji nas muči riješiti bolje nego što mislimo da može. Samo ako se potrudimo na sve gledati kroz prizmu ideje: dobro je, ali može biti bolje!¹⁴

Evidentno je kako u današnjem svijetu konstantnih mijena, postoji potreba za brzim reakcijama od strane strategijskih menadžera kao i potreba za kreativnim i brzim rješenjima. Jasno je kako tradicionalan način preispitivanja i rješavanja problema, usmjeren na analitičko-logičke procese, nije najbolji pristup te kako je potreban dinamičniji pristup koji će omogućiti slobodnu razmjenu misli i ideja.

5.2. PREGLED KREATIVNIH I INOVATIVNIH RJEŠENJA U ORGANIZACIJAMA

U prethodnim poglavljima bio je predstavljen pregled pojmova i definicija vezanih uz kreativno i inovativno djelovanje unutar organizacija. U ovom poglavlju, biti će predstavljen proces donošenje odluka kroz inovativna i kreativna rješenja zasnovana na stvarnim organizacijskim primjera odnosno primjerima iz prakse. UNCTAD, tijelo UN-a, je proglasio kreativne industrije najdinamičnijim sektorom svjetske trgovine, koji u Europi raste 12% brže od općeg prosjeka. (Goldstein, 2016:49)

Zašto je Irska broj jedan u Europskoj Uniji po inozemnim ulaganjima u farmaceutsku industriju? Zašto je devet od deset najboljih farmaceutskih proizvoda proizvedeno u Irskoj? Zašto Irska broji više od sto poduzeća koja su uključena u aktivnosti farmaceutske i kemijske industrije? Zašto je Irska najveći neto izvoznik lijekova na svijetu? Odgovori se mogu pronaći u irskim zakonima o intelektualnom vlasništvu koji potiču poduzeća na inovativnost. Prije svega, niska je stopa korporativnog poreza - 12,5 % (2010. godina). Zatim, poduzeća ne plaćaju porez na prihode intelektualnog vlasništva koji su proizašli iz ulaganja u istraživanje i razvoj. U konačnici, irska vlada daje porezne olakšice (25 % u 2010. godini) kako bi ohrabrila nova ili dodatna ulaganja u

¹⁴<http://www.poslovi.hr/after5/kreativnost-je-podloga-za-inovacije-a-inovacije-su-primijenjena-kreativnost-309884>, dohvaćeno 29. kolovoza 2019.

istraživanje i razvoj. Postoje porezne olakšice na plaće, nabavu strojeva i materijalnu imovinu te je ukinuto plaćanje poreza na prava intelektualnog vlasništva. (Galović, 2016:19)

Sve to je rezultiralo time da je znatan broj velikih, multinacionalnih kompanija, preselio svoja sjedišta upravo u Irsku. Opće je poznato kako su se tamo smjestili divovi kao što su Apple, Google, Pfizer i mnogi drugi koji su iskoristili blizinu Irske velikim zemljama kao što su Ujedinjeno Kraljevstvo i Francuska, činjenicu kako se radi o anglofonoj zemlji te prednosti niske stope korporativnog poreza u odnose na druge razvijene zemlje Europe i svijeta.

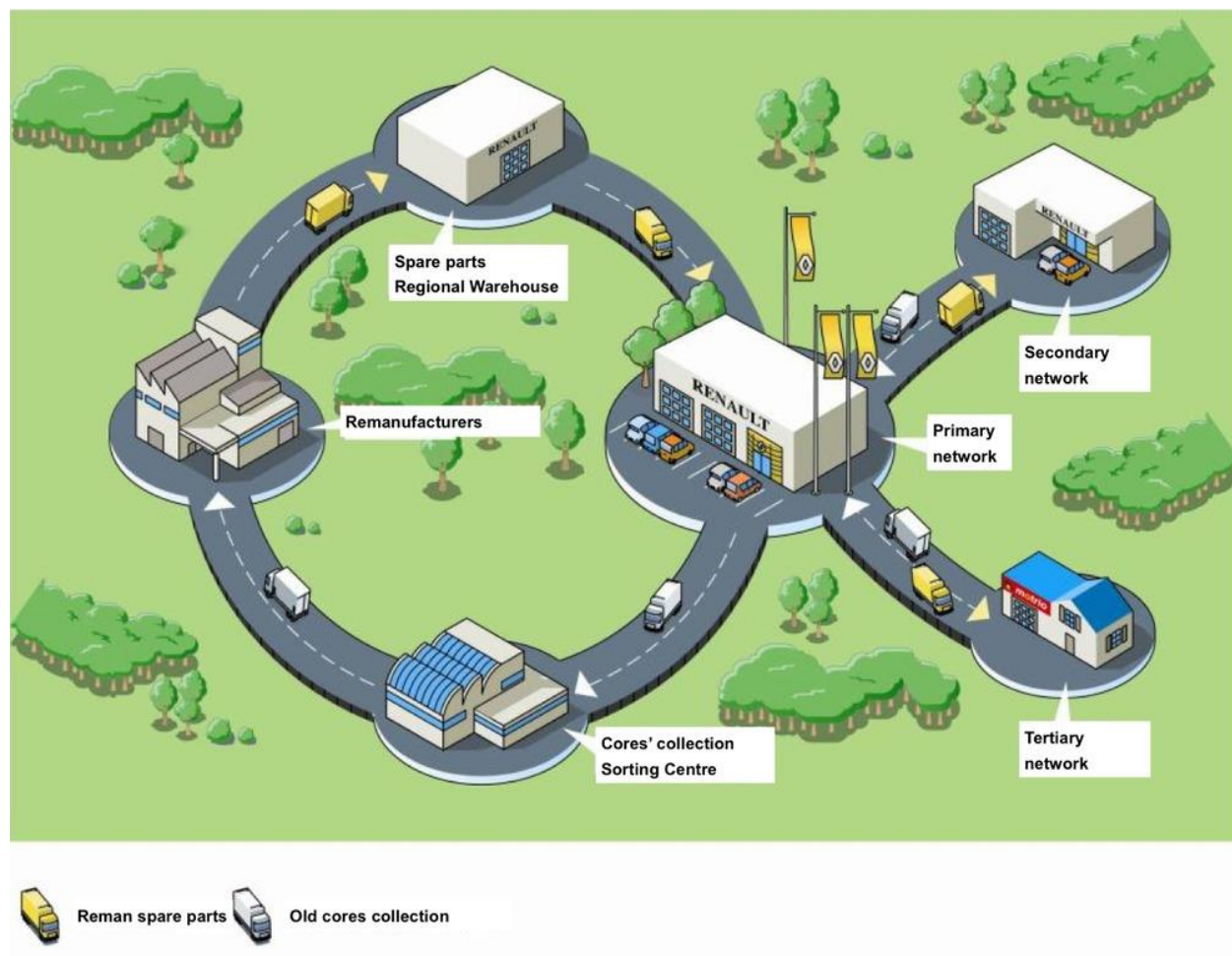
U 2004. godini, francuski proizvođač automobila Renault plasirao je model Logan na tržište s cijenom od otprilike 5000 eura. Automobil je prvotno bio namijenjen rastućim tržištima, ali pravi uspjeh zapravo je ostvaren u zapadnim zemljama Europske unije. Uzimajući u obzir takve okolnosti, gospodin Carlos Ghosu, generalni direktor strateškog partnerstva Renault – Nissan, inicirao je razvoj potpuno novog proizvoda – branda Dacie. Nedugo zatim, Dacia se pokazala kao najbrže rastući brand u zapadnim zemljama Europske unije (uključujući Njemačku); prihod od prodaje činio je 40 % ukupnih prihoda od prodaje Renaulta u 2013. godini. Koji su glavni razlozi takvog uspjeha? Prvo, implementiran je koncept tzv. štedljivih inovacija koje stvaraju dodanu vrijednost za potrošače – paralelno smanjujući korištenje resursa poput energije, kapitala i vremena. Za razliku od tradicionalnog koncepta “veće je bolje”, koncept štedljivih inovacija, “manje je više”, pruža ono što današnji potrošači traže – jednostavnost, cijenu, kvalitetu, održivost. Drugo, Renault je strateški razvio potpuno novi segment vozila koja nude kvalitetu za jeftinu cijenu. Treće, 95 % komponenata automobila sastoji se od reciklirajućih materijala, što čini razliku. (Galović, 2016:17)

Drugim riječima, Renault je prepoznao potrebu za kontrolom troškova putem inovativnog pristupa zasnovanog na štedljivim inovacijama te sve veće zabrinutosti za okoliš, posebice u bogatijim zemljama Europske unije, gdje se blagonaklono gleda na one kompanije čija korporativna strategije uključuje „zeleni“ pristup rješavanju problema.

To se nastavlja na tradiciju tvrtke gdje, je Renault posljednjih godina postao poznat po izradi iznimno inventivnih koncepata koji u velikom broju slučajeva na kraju zažive i u serijskoj proizvodnji. Teži se tome da automobili koji izlaze s proizvodne trake budu napravljeni od eco-

friendly tj. od recikliranih materijala, da se minimalno zagađuje okoliš i sve to je okrunjeno s inovativnim rješenjima.

Slikovno, to možemo prikazati kao na slici broj 9.



Slika 9 Reciklaža u proizvodnom ciklusu Renaulta

Izvor: http://projects.mcrit.com/esponfutures/images/new_lightbox_072bb84e5a3d7a6cc8c7a50098cfb6a08e97ffb5.png-1.jpg, dohvaćeno 29. kolovoza 2019.

Tehnološka promjena ima pozitivne učinke na tržište u razdoblju gospodarske krize. Primjer je njemačko poduzeće Festo AG iz Esslingena koje se bavi proizvodnjom strojeva. Industrija proizvodnje strojeva suočila se s negativnim implikacijama gospodarske krize, koje pritom nisu previše utjecale na poslovanje poduzeća Festo AG. Razlog je dugoročna politika poduzeća, koja je zasnovana na kontinuiranom ulaganju u istraživanje i razvoj, bez obzira na gospodarsko stanje.

Imajući na umu potrebe tržišta za tehnološkim dostignućima, s ciljem povećanja produktivnosti proizvodnje, poduzeće je razvijalo i potom ponudilo vlastite inovacije. Zbog inovativne sposobnosti na razini cijelog poduzeća, Festo Ag cjenovno je konkurirao ostalim poduzećima, a to je postigao prilagodbom pneumatskih i automatsko-električnih tehnologija. Rezultat prilagodbe je vidljiva energetska učinkovitost strojeva koja smanjuje operativne troškove kupaca, što su kupci prepoznali.

Dakle, na sličan pristup kao i Renault, odvažila se njemačka kompanija Festo AG koja je prepoznala potrebu za ulaganjima u istraživanje i razvoj odnosno u energetske učinkovite strojeve koji su kao krajnji rezultat imali smanjenje operativnih troškova za krajnje korisnike odnosno kupce.

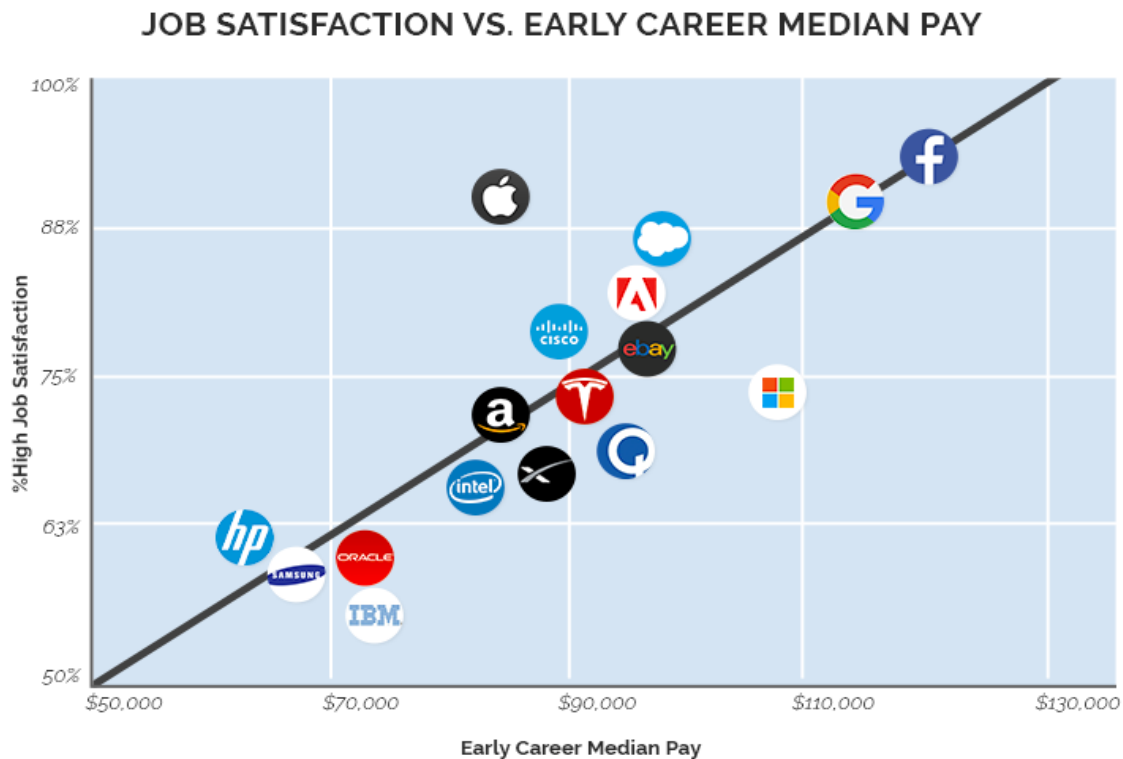
Postoji veliki vremenski razmak između početnog istraživanja, realizacije i plasmana novog proizvoda, koji je posebno izražen u primjeru japanskog proizvođača automobila Toyota. Prije no što su ostali konkurenti uočili nepovoljan učinak rasta cijene naftnih derivata na prodaju konvencionalnih automobila, Toyota je već imala razvijenu strategiju razvoja štedljivih automobila. Model Prius bio je prvi hibridni automobil koji se kontinuirano razvijao, čak i u vrijeme politike stroge štednje. Ključni segment njihove strategije bila je primjena visoko integriranog IT sustava koji omogućuje pristup znanju iz područja dizajna, proizvodnje i globalnog distribucijskog sustava. Dobiveno znanje potaklo je smanjenje troškova proizvodnje hibridnih motora, ali i razvoj tehnologije gorivih ćelija. Time se Toyota nametnula kao tehnološki predvodnik i ozbiljan rival u svjetskoj automobilskoj industriji. (Galović, 2016:61)

Toyota je odabrala koncentrirati se na IT sustav odnosno na integriranje znanja proisteklog iz područja dizajna, proizvodnje i globalnog distribucijskog sustava. Na taj način, pozicionirala se kao tehnološki predvodnik i ugrozila konkurente.

Google je postavio tempo za mnoge startup-ove. Ovaj korporacijski div njeguje kulturu učenja: što više korporacija raste, više joj treba da ponovno izmisli svoju kulturu. Tvrtka daje besplatne obroke, organizira timske izlete, nudi financijske poticaje, mogućnost osoblju da prisustvuje konferencijama koje vode bitni izvršni direktor, satove vježbanja i teretane ili čak dopušta pse na

radnom mjestu. Osim navedenog, Google nudi dobru ravnotežu između radnog i osobnog života kako bi se smanjio stres, dok radni prostor uređuje na što ugodniji način za svoje zaposlenike.¹⁵

Na slici 10, prikazano je zadovoljstvo zaposlenika poslom. Kompanija Google je već dugu niz godina u samom vrhu po zadovoljstvu zaposlenika uvjetima i plaćom u tvrtki.



The more an employee is paid in their early career, the higher their job satisfaction is.

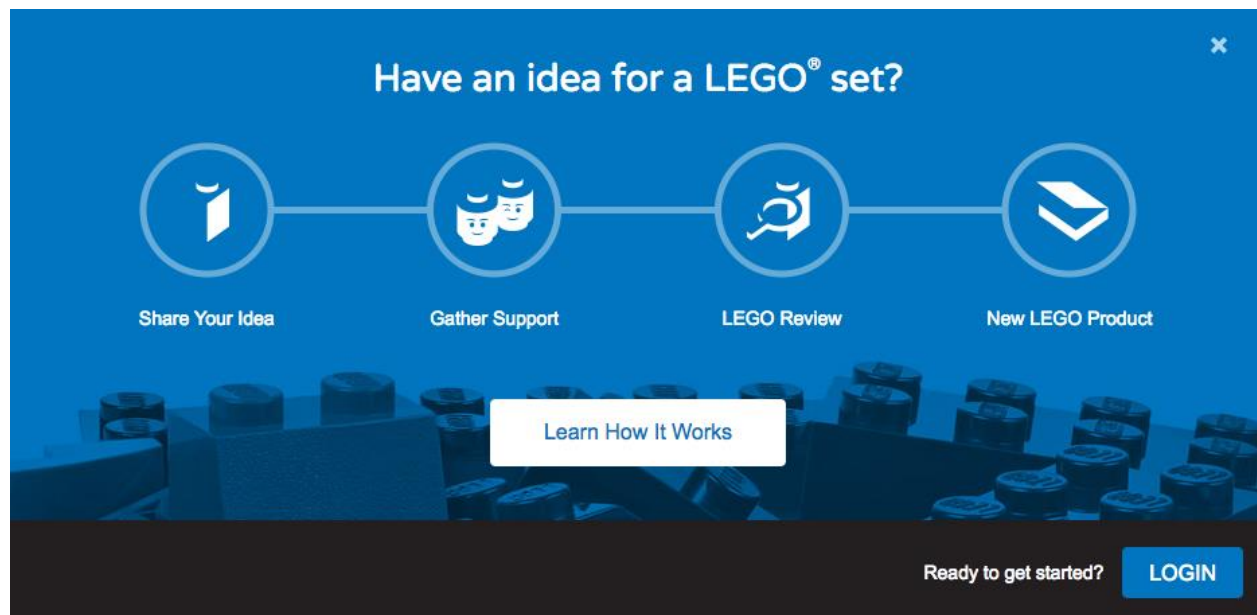
Slika 10 Zadovoljstvo poslom u multinacionalnim kompanijama

Izvor: <https://crbechervaise.files.wordpress.com/2017/09/top-tech-employers-and-job-satisfaction-infographic.png>

LEGO je oduvijek imao reputaciju kreativnosti. No, predanost tvrtke inovacijama pomogla je spasiti marku od teške financijske situacije u ranim 2000-ima, nastalu kao rezultat razrjeđivanja brenda, prekomjerno proširenih linija proizvoda i pretjeranog rasta. Tijekom 2004. godine promjena vodstva rezultirala je svježim pristupom razvoju proizvoda otvorenog koda i stvaranju

¹⁵ <https://creativecorporateculture.com/examples-of-creative-corporate-culture/>, dohvaćeno 29. kolovoza 2019.

LEGO ideja. Od tada, crowdsourcing platforma zaprimila je prijedloge od preko milijun ljudi, a obožavatelji su glasovali o najpopularnijim idejama.



Slika 11 Koncept crowdsourcing rješenja kompanije LEGO

Izvor: <https://digital.hbs.edu/platform-rctom/wp-content/uploads/sites/4/2016/11/Screen-Shot-2016-11-16-at-12.50.09-PM.png>, dohvaćeno 01. rujna 2019.

Zauzvrat, kao zahvala za doprinos pobjedničkoj ideji, autor može dati konačno odobrenje za krajnji proizvod, biti prepoznat na svim ambalažama i marketingu, pa čak i zaraditi postotak od prodaje proizvoda.¹⁶

DHL, najveća svjetska kurirska služba, izvrstan je primjer kako se stvaranje sukreiranje može uspješno primijeniti na uslužne industrije, a ne samo na proizvodnju proizvoda. Tijekom proteklog desetljeća, DHL je bio domaćin radionicama s kupcima u Njemačkoj i Singapuru u nastojanju da se pronađu kreativna rješenja i poboljša korisničko iskustvo. Tvrtka je sad ove radionice formalizirala u DHL Inovacijske centre. U ovim centrima za inovacije kupce se poziva da razgovaraju sa zaposlenicima DHL-a i razmotre nove inicijative za pomoć u radu kompanije. Jedna od sjajnih ideja koja je potekla iz ovih sastanaka bila je 'Parcelopter', ideja zasnovana na dronovima koje bi se koristilo za isporuke pošiljaka po zahtjevnim terenima.

¹⁶ <https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples/>, dohvaćeno 29. kolovoza 2019.



Slika 12 Slika parceloptera, drona za dostavu pošiljki

Izvor: https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer_cocreation_secret_sauce/, dohvaćeno 29. kolovoza 2019.

Takav pristup stvaranju kupaca pokazao se plodnim: od početka 2017. DHL je održao više od 6 000 sastanaka o sukreiranju s kupcima. U 2018. DHL je proširio mrežu izlagačkih centara u Sjevernoj Americi, otvarajući svoj treći Inovacijski centar u Chicagu.

Napori DHL-a na stvaranju također su pomogli da se stopa zadovoljstva kupaca poveća na preko 80%, što rezultira većom retencijom klijenata. Crowdsourced tehnologije također su pomogle da DHL drastično skрати vrijeme isporuke nekih pošiljaka. Ovaj nam primjer pokazuje da sukreiranje nikada nije izvan dosega, čak ni za najveće svjetske tvrtke. Iako DHL zapošljava preko 490 000

ljudi širom svijeta i proizvodi 57 milijardi američkih dolara godišnjeg prihoda, tvrtka i dalje traži nova inventivna rješenja.¹⁷

¹⁷ <https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples/>, dohvaćeno 30. kolvoza 2019.

6. ZAKLJUČAK

U radu je predstavljen i pobliže objašnjen pojam strategijskog menadžmenta te je na primjerima stvarnih organizacija ispitan način na koji je moguće promišljenim strategijskim odlukama utjecati na rast i razvoj organizacije. Pojašnjen je pojam strategijskog menadžera te zaduženja i ovlasti menadžera koji treba u dovoljnoj mjeri biti emocionalno inteligentno kako bi mogao prepoznati i pravilno komunicirati sa osobama u organizaciji te ih moći motivirati, nagrađivati i poticati kreativne zaposlenike u ostvarivanju njihovih ideja, što pak rezultira inovativnom organizacijom. Iz toga slijedi, kako će takva organizacija ostvarivati neposrednu korist u vidu inoviranja i kreativnog promišljanja, a sam proces donošenja odluka, olakšan je.

Poticanje organizacijske kulture koja potiče zaposlenike na dijeljenje ideja te gdje se ne sankcionira i ne guši kreativan duh, već se omogućava izražavanje novih koncepata i ideja, karakterizira one organizacije koje su uvidjele prednost kreativnog promišljanja i dobivanja povratne informacije od zaposlenika. Takva organizacija će često puta imati bolji pregled situacije od organizacija gdje postoji stroga hijerarhijska raspodjela zaduženja i obveza i gdje je menadžment fokusiraniji na širu sliku te nije nužno u dovoljnoj mjeri spreman prihvatiti inpute od običnih zaposlenika.

Nadalje, pretpostavke o potencijalnim faktorima i činiteljima koji potiču razvoj kreativnosti osoba u organizaciji i inovativnosti organizacija u cjelini, navedene su u diplomskom radu i pobliže opisane. One se prepoznaju u radu na dvije razine odnosno na unutarnjoj (internoj) i vanjskoj (eksternoj) razini. Razvidno je kako bez postojanja određenih preduvjeta, kao što su regulativni odnosno zakonski, društveni te gospodarski, poticanje kreativnog i inovativnog djelovanja ne može proizvoditi kvalitetne rezultate.

U radu je također objašnjen pojam individualnih kreativaca koji su sastavnica kreativnih grupa odnosno timova koji predstavljaju kreativno najplodonosniji organizacijski segment. Iz toga proizlazi, kako su kreativni timovi ključna sastavnica inovativnih organizacija u kojima oni strategijski menadžeri koji se odlikuju poželjnim osobinama kao što su karizma ili koji se vode spremnošću na poticanje promjena i motiviranje kao i na stvaranje inovativne organizacijske

kulture i klime, predstavljaju zamašnjak i važan element promjene. Moguće je ovoj problematici pristupiti na drugačije načine, primjerice tako da se izvrši crowdsourcing ideja široj javnosti, no to je moguće izvršiti kod tehnički manje zahtjevnih projekata i u slučajevima kada je potrebna svježja perspektiva i drugačiji pogled na problem koji se pojavio i nije ga bilo moguće riješiti upotrebom internih resursa organizacije.

Jasno je kako svi prethodno navedeni elementi ne mogu doći do punog izražaja bez postojanja okvira koji se formulira kroz organizacijsku strategiju zasnovanu na inovativnosti i kreativnosti.

Zaključno, moglo bi se utvrditi kako samo one organizacije koje su imale dovoljno hrabrosti pozabaviti se problemima angažiranjem stratezijskih menadžera koji bi uveli modificirane i organizacijama prilagođene modele kreativnosti i inovativnosti, opstaju i rastu te ne gube na relevantnosti. Ostaje nada kako će i organizacije i kompanije u Hrvatskoj znati prepoznati ovo pravilo, te se ozbiljnije posvetiti razvoju inovativnosti i kreativnosti u kontekstu donošenja za organizaciju odnosno državu bitnih odluka.

Ime i prezime studenta ANDRIJA PERIŠIĆ

Matični broj studenta 02-050/17-R

Nadnevak rođenja studenta 07. LIPNJA 1988.

Adresa prebivališta ŠETALIŠTE NIKOLE FALLERA 40, ZAGREB

IZJAVA O AUTORSTVU ZAVRŠNOG RADA

Pod kaznenom i materijalnom odgovornošću izjavljujem da sam završni rad pod naslovom:

INOVATIVNOST I KREATIVNOST U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

izradio/izradila samostalno, kao jedini i isključivi autor toga završnog rada.

Svi dijelovi predmetnog završnog rada – nalazi, ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bez obzira na to je li riječ o knjigama, znanstvenim ili stručnim člancima, internetskim stranicama, zakonima i sl. – u radu su adekvatno citirani ili parafrazirani te označeni i popisani u popisu literature na kraju završnog rada.

Elektronička verzija predmetnog završnog rada potpuno je identična tiskanoj verziji, koju je odobrio mentor toga završnog rada.

U Zaprešiću, 24.RUJNA 2019.


(vlastoručni potpis studenta)

7. POPIS LITERATURE

7.1. KNJIGE I ČLANCI

1. Buble M., Cingula M., Dujanić M., Dulčić Ž., Gonan Božac M., Galetić L., Ljubić F., Pfeifer S., Tipurić D., (2005.), *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb
2. Deželjin J., Deželjin J., Dujanić M., Tadin H., Vujić V., (1999.), *Poduzetnički menadžment – Izazov, rizik, zadovoljstvo*, Alinea, Zagreb
3. Galović T., *Uvod u inovativnost poduzeća*, (2016.), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
4. Goldstein S., (2016.), *Poduzetništvo u kreativnim industrijama*, HSN, Zagreb
5. Howkins J., (2003.), *Kreativna ekonomija – kako ljudi zarađuju na idejama*, Binoza Press, Zagreb
6. Orehovec D., (2011.), *Završni rad „Invecija, inovacija, inovator“*. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula
7. Shavinina L. V., (2003.), *The International Handbook on Innovation*, Elsevier
8. Srića V., (2003.), *Kako postati pun ideja; menadžeri i kreativnost*, MEP Consult, Zagreb
9. Srića V., (1995.), *Inventivni menadžer – putokazi za hrvatski gospodarski preporod*, MEP Consult, Zagreb

7.2. INTERNETSKI IZVORI

1. Jezikoslovac, <https://jezikoslovac.com/word/hk62>
2. Misija i vizija kao temelj uspješnog poslovanja, <https://proprium.hr/misija-i-vizija-kao-temelj-uspjesnog-poslovanja/>
3. Vizija i misija kompanije – na kojim razinama ih trebate promišljati?, <http://www.poslovni.hr/vijesti/vizija-i-misija-kompanije-na-kojim-razinama-ih-trebate-promisljati-193961>
4. The Importance of Strategic Management to Business Organizations, Julius Tapera, https://www.researchgate.net/publication/301801352_The_Importance_of_Strategic_Management_to_Business_Organizations
5. Strategic Management With Long and Short Term Objectives, <https://smallbusiness.chron.com/strategic-management-long-short-term-objectives-65334.html>
6. Inovativnost, ključ održive konkurentnosti, http://www.een.hr/upload/vedran/3_vern-radman.pdf, str. 7
7. Svjetska organizacija za intelektualno vlasništvo, https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2019/article_0008.html
8. Global Innovation Index, <https://www.globalinnovationindex.org/about-gii>
9. Design Technology, <http://designkmg.weebly.com/technology-push--market-pull.html>
10. Linear Model of Innovation <https://marchudson.net/academia/innovation-terminology/linear-model-of-innovation/>
11. IGI Global, <https://www.igi-global.com/dictionary/networks-industrial-clusters/15179>
12. TechTarget, <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-innovation>
13. Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/after5/kreativnost-je-podloga-za-inovacije-a-inovacije-su-primijenjena-kreativnost-309884>
14. Examples of Creative Corporate Culture, <https://creativecorporateculture.com/examples-of-creative-corporate-culture/>
15. Customer Co-creation Examples: 10 Companies Doing It Right <https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples/>

8. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1 Etape u procesu stratezijskog menadžmenta.....	8
Slika 2 Shema oblikovanje strategije organizacije.....	11
Slika 3 Faze u procesu stratezijskog planiranja	14
Slika 4 Linearni načini upravljanja inovativnošću u organizacijama	20
Slika 5 Interaktivan način upravljanja inovativnošću u organizacijama	22
Slika 6 Vrste inovacija i inovativna aktivnost poduzeća.....	23
Slika 7 Vrste inovacija	25
Slika 8 Načini tumačenja kreativnosti.....	31
Slika 9 Reciklaža u proizvodnom ciklusu Renaulta.....	36
Slika 10 Zadovoljstvo poslom u multinacionalnim kompanijama.....	38
Slika 11 Koncept crowdsourcing rješenja kompanije LEGO	39
Slika 12 Slika parceloptera, drona za dostavu pošiljki.....	40
 Tablica 1 SWOT analiza pokretačkog elaborata proizvodnje unikatnih personaliziranih drvenih boca za vino.....	 9

ŽIVOTOPIS

OSOBNE INFORMACIJE

Andrija Perišić



📍 Garička 1, 10110, Zagreb, RH

📞 0998587470

✉ andrija1988@gmail.com

Spol M | Datum rođenja 07/06/1988 | Državljanstvo HRVATSKO

RADNO ISKUSTVO

Upišite datumima (01.2018. – 05.2019.)

Mercedes Benz Leasing, Kovinska 5, Zagreb

Upišite nazivom poslodavca i mjestom (ako je važno, navedite adresu i internetsku stranicu)

- Rad u odjelu prodaje, prijem i komunikacija sa strankama, rad na centrali MBLH, prijem i slanje pošte, welcome paketi, logistika, unos polica osiguranja i prometnih dozvola.

Djelatnost ili sektor Leasing i financije

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

Upišite datumima (2015. - 2017.)

Upišite dodijeljenom kvalifikacijom

Zamijenite razinom
NKO-a ako je
primjenjivo

- 2015. – 2017. Veleučilište Baltazar
- 2017. zvanje stručnog prvostupnika ekonomije, bacc. oec.
- Veleučilište Baltazar Zaprešić, preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje - smjer Menadžment uredskog poslovanja
- 2017. zvanje stručnog prvostupnika ekonomije, bacc. oec.

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik

HRVATSKI

Ostali jezici

Zamijenite jezikom

Zamijenite jezikom

RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski	C2	C2	C2	C2
Zamijenite nazivom jezične potvrde. Upišite stupanj ako je primjenjivo.				
Njemački	B1	B1	B1	B1
Zamijenite nazivom jezične potvrde. Upišite stupanj ako je primjenjivo.				

Stupnjevi: A1/2: Temeljni korisnik - B1/B2: Samostalni korisnik - C1/C2: Iskusni korisnik
[Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

Komunikacijske vještine

- Dobre komunikacijske vještine stečene tijekom javnih nastupa i seminara na fakultetu.

- Poslovne vještine** Upišite ostalim poslovnim vještinama koje nisu drugdje navedene. Navedite u kojemu su kontekstu stečene. Primjer:
- dobro vladanje postupcima upravljanja kvalitetom (trenutačno sam zadužen/a za reviziju kvalitete)
- Računalne vještine** Rad u WBS programu, Odlično poznavanje rada na Windows operativnim sustavima
MS office (Word, Excel, Powerpoint, Outlook)
- Vozačka dozvola** B

DODATNE INFORMACIJE
