Analiza inovacijskih programa u poduzećima na području Republika Hrvatske, Slovenije i Srbije

Miličić, Tina

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University / Sveučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:146:965500

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

VERN' University Repository





SVEUČILIŠTE VERN'

Zagreb

Ekonomija poduzetništva

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA INOVACIJSKIH PROGRAMA U PODUZEĆIMA NA PODRUČJU REPUBLIKA HRVATSKE, SLOVENIJE I SRBIJE

Tina Miličić

Zagreb, 2021.

SVEUČILIŠTE VERN'

Preddiplomski stručni studij

Ekonomija poduzetništva

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA INOVACIJSKIH PROGRAMA U PODUZEĆIMA NA PODRUČJU REPUBLIKA HRVATSKE, SLOVENIJE I SRBIJE

Mentorica: mr. sc. Gordana Ćorić, v. pred.

Studentica: Tina Miličić

Zagreb, listopad 2021.

SVEUČILIŠTE VERN

Zagreb, Palmotićeva 82/I
Ekonomija poduzetništva
Broj_____

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Studentica*:* Tina Miličić
Zadatak: Analiza inovacijskih programa u poduzećima na području Republika Hrvatske, Slovenije i Srbije

U radu je potrebno razraditi sljedeće:

- Definirati pojmove vezane uz iznalaženja inovativnih rješenja u poduzećima (inovacija, invencija, inovativnost, potencijali poduzeća za razvoj inovacija, komercijalizacija inovacija, modeli razvoja inovacija, itd.), te predstaviti osnovne značajke stvaranja, održavanja i razvoja inovacijskog kapaciteta u tvrtki
- Predstaviti značajke i uvjete za razvoj unutarkorporacijskog poduzetništva
- Napraviti pregled korištenja koncepata društveno odgovornog poslovanja i filantropskih aktivnosti kojima kompanije potiču razvoj inovacijskih programa i unutarkorporacijskog poduzetništva
- Proučiti tehnike unapređivanja inovativnih rješenja (npr. *design thinking*), te ekosistem i dionike koji utječu na njihovu realizaciju (npr. inkubatori, hubovi, akceleratori i sl.)
- Analizirati dostupne informacije o primjerima razvoja inovacijskih programa i modela u Republici Hrvatskoj, Republici Sloveniji i Republici Srbiji, te ih predstaviti i izvući pouke i preporuke iz proučavanih primjera
- Predstaviti funkcionalne modele korištenja potencijala zaposlenika poduzeća za generiranje i implementaciju inovativnih rješenja
- Definirati zaključke na osnovu provedenih istraživanja i predstaviti preporuke za daljnja istraživanja.

Napomena: *Pri izradi završnog rada kandidatkinja ima obvezu pridržavati se i uvažavati primjedbe, sugestije i naputke mentorice, koristiti i primjenjivati znanja i umijeća stečena tijekom studija, upotrebljavati informacije i podatke prikupljene vlastitim istraživanjem te spoznaje i činjenice iz odgovarajuće znanstvene i stručne literature uz ispravno navođenje korištenih izvora*.

Zadatak zadan **3.4.2020.**

Rok predaje **6.10.2021.**

Mentorica: **Pročelnik studija:**

_____ _____

mr. sc. Gordana Ćorić, v. pred. **Joško Meter, dipl. ing., pred.**

MP

SADRŽAJ

SAŽETAK I
ABSTRACT II
1. UVOD 1
2. DEFINIRANJE INOVACIJA I GLAVNI ČIMBENICI RAZVOJA PODUZEĆA 3
2.1. Pojam inovacije i inovativnosti 3
2.2. Glavni čimbenici razvoja inovacija poduzeća 4
3. NASTANAK, RAZVOJ I UTJECAJ INOVACIJA NA POSLOVANJE PODUZEĆA 6
3.1. Nastanak i razvoj inovacija u poduzeću 6
3.1.1. Od invencije do inovacije 6
3.1.2. Vrste inovacija i njihova obilježja 8
3.2. Inovacijski proces poduzeća 12
3.2.1. Stvaranje, održavanje i razvoj 12
3.2.2. Inovacijski modeli 13
3.3. Učinci inovacija na poslovanje poduzeća 15
4. UNUTARKORPORACIJSKO PODUZETNIŠTVO 17
4.1. Definicija unutarkorporacijskog poduzetništva 17
4.2. Značajke i čimbenici za razvoj unutarkorporacijskog poduzetništva 18
4.3. Funkcionalni modeli upotrebe potencijala zaposlenika poduzeća za generiranje i implementaciju inovativnih rješenja 20
5. KONCEPTI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I AKTIVNOSTI ZA RAZVOJ INOVACIJSKOG PROGRAMA 23
6. TEHNIKE UNAPRJEĐIVANJA INOVATIVNIH RJEŠENJA 26
6.1. Pregled tehnika unaprjeđenja inovativnih rješenja 26
6.2. Ekosustav i dionici realizacije inovativnih rješenja 27
7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 29
7.1. Proces istraživanja 29
7.1.1. Predmet istraživanja 30

7.1.2. Svrha i ciljevi istraživanja 30
7.2. Analiza razvoja inovacijskih programa i modela u Republici Hrvatskoj, Republici Sloveniji i Republici Srbiji 30
7.3. Rezultati i zaključak istraživanja, rasprava 35
8. ZAKLJUČAK 37
LITERATURA 1
POPIS SLIKA 4
PRILOG 5

SAŽETAK

Krajnji cilj inovacije poboljšanje je poslovanja. Uloga inovacija presudna je u društvenom i gospodarskom razvoju jer poboljšava nacionalnu proizvodnju, stimulira ekonomski rast, osigurava konkurentnost te poboljšava kvalitetu života. Sposobnost inoviranja jedan je od najvažnijih čimbenika gospodarske moći poduzeća.

U fokusu su ovog rada provedeno istraživanje, kojim se ispitala rasprostranjenost inovacijskih programa u poduzećima na području Republika Hrvatske, Slovenije i Srbije, te izvori inovativnosti na razini poduzeća i čimbenici koji djeluju na ostvarivanje ekonomskih performansi. Cilj je rada provjeriti ulogu i značaj inovacijskih programa unutar poduzeća te njihov utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, kao i na općenitu uspješnost inoviranja i konkurentnost poduzeća.

Ključne riječi: inovacije, inovacijski programi, inovativnost u poduzeću

ABSTRACT

ANALYSIS OF INNOVATION PROGRAMS IN COMPANIES IN THE REPUBLICS OF CROATIA, SLOVENIA AND SERBIA

The main goal of innovation is to improve business. The role of innovation is crucial in social and economic development because it improves domestic output, stimulates economic growth, ensures competitiveness and improves the quality of life. The ability to innovate is one of the most important factors in a company's economic power.

The focus of this paper is the conducted research which proves the prevalence of innovation programs in companies in the Republics of Croatia, Slovenia and Serbia, the sources of innovation at the company level and the factors that affect the achievement of economic performance. The aim of this paper is to examine the role and importance of innovation programs within the company and their impact on employee satisfaction, as well as on the overall success of innovation and competitiveness of the company.

Keywords: innovation, innovation programs, innovation in the company

1. UVOD

U suvremenom poslovnom svijetu poduzeća mogu biti konkurentna samo ako su dovoljno prilagodljiva brzim tehnološkim postignućima i promjenjivom globalnom okružju. Schumpeter (1946, prema Vitezić, 2017) navodi kako je općepoznato da su inovacije ključ uspjeha, posebice u privatnom sektoru jer utječu, između ostalog, na smanjenje troškova, poboljšanje proizvoda i usluga, otvaranje novih tržišta – općenito potiču konkurentnost i održivost. Nadalje, inovacije se smatraju jednim od sredstava za postizanje dugoročnog gospodarskog rasta u cjelini i poboljšanje poslovnih performansa poduzeća.

U novije vrijeme, kad su inovacije nužne radi opstanka i razvoja poduzeća te stvaranja konkurentnosti, upravljanje inovacijama, tj. mjerenje učinaka svake pojedine faze inovacijskog procesa radi ocjene njihove učinkovitosti, nužno je za svako poduzeće (Vitezić, 2017).

Implementacija inovacija u poslovanje poduzeća nije nimalo jednostavan proces te iako postoje mnogobrojni čimbenici koji doprinose inovacijskim aktivnostima, poduzeća se često suočavaju i s onim čimbenicima koji ih sputavaju. Ograničavajući čimbenici mogu biti povezani s financijskim mogućnostima poduzeća, troškovima, znanjem, menadžmentom i sposobnosti poduzeća, tržišta i drugih vanjskih čimbenika.

Ovim radom želio se dobiti uvid u postojanje, strukturu i razvoj inovacijskih programa u poduzećima na području Republika Hrvatske, Slovenije i Srbije.

Rad se sastoji od 8 dijelova. U drugom i trećem poglavlju se govori o teorijskom poimanju inovacija, kako i kada nastaju, koje su njihove karakteristike te njihova uloga u poduzeću. Četvrto poglavlje rada posvećeno je unutarkorporacijskom poduzetništvu te na koje se sve načine može iskoristiti potencijal zaposlenika poduzeća za generiranje i implementaciju inovativnih rješenja. U petom poglavlju predstavljeni su koncepti društveno odgovornog poslovanja i kojim aktivnostima se potiču inovacijski programi. U šestom poglavlju su prikazane tehnike unaprjeđenja inovativnih rješenja poput tehnika *design thinking* i *business model canvas.* Sedmo poglavlje obuhvaća empirijsko istraživanje provedeno s djelatnicima iz tri poduzeća iz Hrvatske, Srbije i Slovenije pomoću intervjua. Polustrukturirani dubinski intervjui su provedeni *online* sa stručnjacima

iz područja inovacija i/ili ljudskih potencijala u poduzećima koja imaju razvijene inovacijske programe. Dobiveni rezultati potom su analizirani te je na temelju prijašnjih iskustava kao i dobrih primjera iz prakse donesen zaključak i daljnje preporuke za istraživanje.

2. DEFINIRANJE INOVACIJA I GLAVNI ČIMBENICI RAZVOJA PODUZEĆA

U ovom poglavlju definiraju se pojmovi inovacije i inovativnosti te se pobliže opisuju čimbenici koji utječu na njihov razvoj unutar poduzeća. Također se definira osnovna podjela inovacija prema Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj (eng. OECD). Opisuje se utjecaj vanjskih i unutarnjih čimbenika poduzeća na stvaranje inovacija u poslovnom okružju.

2.1. Pojam inovacije i inovativnosti

Iako mnogi autori navode različite definicije inovacija, svi se slažu da inovacije donose promjene i novitete. Novitet ne mora nužno biti objektivni novitet u punom smislu riječi, ali se očituje, tj. percipira, kao novina za usvojitelja inovacije. Također, tijekom godina pojam „inovacija" se mijenjao, zbog čega i postoji više njegovih definicija.

Prema Galović (2016) inovacije predstavljaju implementaciju novog ili uvelike unaprijeđenog proizvoda ili procesa (također podrazumijeva i robe i usluge), nove marketinške metode ili nove organizacijske metode u poslovnom okruženju, radnoj organizaciji ili u vanjskim odnosima. Inovativnost se može manifestirati u obliku novih proizvoda, novih procesa ili novih poslovnih sustava, a može biti nova za poduzeće ili nova za tržište (Crespell i Hansen, 2008, prema Galović, 2016). Nadalje, Moreira i Silva (2013, prema Mečev i Žaja, 2016) tvrde kako inovacija nastaje promišljeno nakon dobro osmišljena i disciplinirana analitičkog procesa koji iziskuje određene troškove, ali i podrazumijeva rizike.

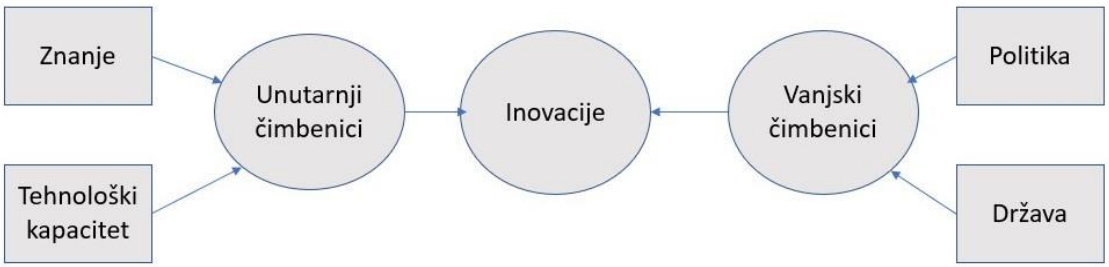
Damanpour i Gopalakrishnan (2001, prema Mečev i Žaja, 2017) tvrde da se na razini poduzeća inovativnost najčešće manifestira usvajanjem novih ideja ili poboljšanjem postojećeg proizvoda, usluge, uređaja, sustava, politike ili programa.

Sposobnost implementacije inovacija i prepoznavanje odgovarajućeg vremena i okružja za uvođenje promjena čine poduzeća konkurentnijim i uspješnijim na tržištu, za razliku od onih koja inovacije negiraju i ne implementiraju.

2.2. Glavni čimbenici razvoja inovacija poduzeća

Inovacije ne nastaju same od sebe, nego su izazvane različitim čimbenicima i u različitom okružju. Mogu biti potaknute unutarnjim ili vanjskim čimbenicima. Unutarnji čimbenici definiraju se unutar samog poduzeća, a vanjski čimbenici su oni koji izvana djeluju na stvaranje promjena, tj. inovacija, unutar poduzeća. Slika 2.1. prikazuje unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na inovacije.

Slika 2.1. Unutarnji i vanjski čimbenici



Izvor: autoričin rad prema Galović, T. (2016). *Uvod u inovativnost poduzeća*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

Na Slici 2.1. vidi se kako pod unutarnje čimbenike spadaju znanje i tehnološki kapacitet dok na vanjske čimbenike utječu država i politike.

Najvažniji unutarnji čimbenici inovacija su znanje i tehnološki kapacitet. U većini poduzeća važan izvor konkurentnosti ljudski je faktor, koji je nosilac znanja. Kako navode Jovičić i Petković (2016), najkonkurentnije ekonomije općenito su one koje su ujedno i najinovativnije i to su države koje su najbliže društvu znanja. Zemlje poput Švicarske, Švedske, Danske, Finske (one koje imaju veliku stopu ulaganja u znanje) lideri su u inovacijama. S druge strane, „tehnološki kapacitet sposobnost je učinkovitog korištenja tehnološkog znanja i to pripajanjem, uporabom, prilagodbom ili promjenom postojećih tehnologija poduzeća. Tehnološki kapacitet dodatno omogućava stvaranje i razvoj novih tehnologija, proizvoda i procesa" (Galović, 2016, str. 22).

Jedno bez drugog ne ide i međusobno se nadopunjavaju. Ako poduzeće ima kvalitetne zaposlenike, ali nema dovoljno tehnološkog kapaciteta, neće moći realizirati inovacije. S druge strane, ako nema dovoljno znanja, unatoč dostupnim kapacitetima ne može se uspostaviti nosilac i kreator inovacija. Tehnološki aspekt podrazumijeva izvedivost, a znanje podrazumijeva resurs.

S druge strane, na nastanak, razvoj i realizaciju inovacija utječu procesi koji su pod utjecajem politika. Prema Galović (2016), inovacijski sustav jedan je od ključnih vanjskih čimbenika, a pod utjecajem je pet važnih procesa: znanja, kompetencija, potražnje, financijskih resursa i institucionalnog okružja. Znanje nastaje putem istraživanja i/ili razvoja javnih institucija (npr. sveučilišta). Kompetencije su ključne za jačanje inovativnog kapaciteta, a potražnja predstavlja jedan od ključnih motivacijskih čimbenika za razvoj inovacija poduzeća. I kompetencije i potražnja mogu biti podržane od Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja. Financijski resursi neophodni su za nastanak, razvoj i realizaciju inovacije, a institucionalno okružje podržava poduzetničku i inovativnu klimu poduzeća (Galović, 2016).

Važno je da poduzeće na vrijeme prepozna okružje i mogućnosti koje zahtijevaju promjene te da također, ako je u mogućnosti, prepozna i maksimalno iskoristi čimbenike u svojoj okolini za učinkovitu implementaciju inovacija.

3. NASTANAK, RAZVOJ I UTJECAJ INOVACIJA NA POSLOVANJE PODUZEĆA

U ovom poglavlju fokus se stavlja na razliku između invencije i inovacije te na ono što je potrebno kako bi invencija potencijalno uspjela kao inovacija. Nadalje, objašnjava se cijeli inovacijski proces i navode čimbenici koji su potrebni za njegovu uspješnost. Na kraju poglavlja analizira se utjecaj inovacija na poslovanje poduzeća i koje dobrobiti one donose.

3.1. Nastanak i razvoj inovacija u poduzeću

Ono što poduzeća čini konkurentnima njihova je sposobnost da prepoznaju invenciju koja potencijalno može postati uspješna inovacija te da imaju dovoljno kapaciteta i resursa za cijeli inovacijski proces. Invencije poput kotača, radija, aviona, interneta i sl. postoje otkad je ljudi i u povijesti su imale snažan utjecaj na gospodarstvo, tj. ekonomiju ali i čovječanstvo u cjelini. S druge strane, kako Galović (2016, str. 33) navodi, „inovacija je toliko prisutna u cjelokupnom području ljudske aktivnosti da ona postaje polaznom točkom za analizu kompleksnosti nove ekonomije, društva i kulture u nastajanju, uključujući invenciju, pa konačni rezultat ovisi o složenom obrascu međusobnog utjecaja."

3.1.1. Od invencije do inovacije

Mnogi poistovjećuju pojmove „invencija" i „inovacija", no postoji razlika među njima i bitno ih je razlikovati. Već je navedeno da se definicije inovacija mogu razlikovati, ali kao što Tidd i Bessant (2009, prema Baković i Ledić-Purić, 2011) naglašavaju, sve u konačnici ističu važnost dovršavanja razvitka i praktične uporabe novih saznanja, a ne samo izum, tj. invenciju. Inovacije su proces transformacije novih ideja u gotov proizvod, drugim riječima – u praktičnu uporabu. Cilj je inovacije postići pozitivnu promjenu koja povećava dodanu vrijednost konačnog proizvoda. Inovacije, iako u većini slučajeva kreću iz invencije, ne moraju nužno biti temeljene na istoj, ali jednako tako mogu uključivati prepoznavanje, prenošenje i prilagodbu novih ideja i rješenja iz drugih zemalja, područja i organizacija (Vitezić, 2017). Nadalje, Afuah (2003, prema Baković i Ledić-Purić, 2011) ističe kako novi proizvod koji je nastao ima nižu cijenu, poboljšane karakteristike te karakteristike koje nikad prije nije imao ili čak nikad nisu postojale na tržištu. Također se

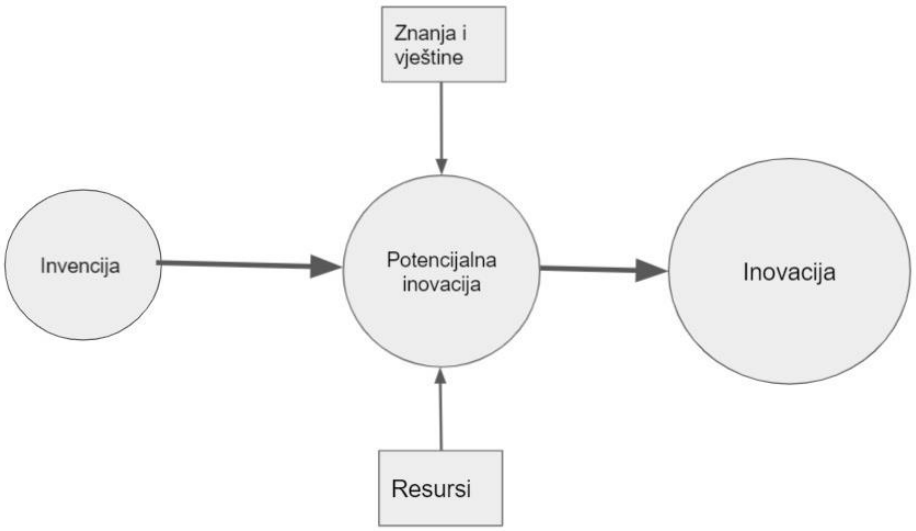
navodi i kako inovacija podrazumijeva oboje – invenciju i komercijalizaciju – ili, drugim riječima, uspješnu konceptualizaciju i plasman novih proizvoda i usluga na tržište (Cakar i Erturk, 2010, prema Baković i Ledić-Purić, 2011).

Vitezić (2017) tvrdi kako je komponenta uspješne inovacije uspjeh novog „koncepta" na tržištu s naglaskom na kreativnost, a ne samo inventivnost. Invencija se odnosi na stvaranje novih ideja ili same metode, a inovacija na upotrebu bolje ideje ili metode, ne nužno nove. Lindgren (2012, prema Vitezić, 2017) tvrdi kako inovacija u 21. stoljeću ima eksperimentalan i evolutivan pristup, nije više samo istraživanje i razvoj već i interakcija s partnerima, kupcima i drugim dionicima poduzeća.

Prema Galović (2016), invencija je nova ideja za neki proizvod ili proces, a inovacija predstavlja prvi pokušaj realizacije takve ideje u praksi (koji ne mora nužno zaživjeti). Sposobnost uspješne transformacije invencije u inovaciju ovisi o sposobnosti komunikacije različitih znanja i vještina, mogućnosti i resursa inovatora.

Na Slici 3.1. prikazana je transformacija invencije u inovaciju.

Slika 3.1. Prikaz transformacije invencije u inovaciju



Izvor: autoričin rad prema 1. Galović, T. (2016). Uvod u inovativnost poduzeća. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Na Slici 3.1. prikazano je kako se invencija razvija u potencijalnu inovaciju koja se pod utjecajem znanja i vještina te resursa pretvara u inovaciju.

Transformacija invencije u inovaciju spor je i kompliciran proces koji se ne događa preko noći. Naprotiv, s obzirom na to da na taj proces utječu različiti čimbenici, uspjeh preobrazbe iz invencije u inovaciju nije nužno zajamčen. Također, uz invencije se veže i pojam vremenskog odmaka koji se najbolje vidi na primjeru Leonarda da Vincija, koji je imao kreativne ideje o letećem stroju, ali ih nije mogao realizirati upravo zbog nedostatka materijala, proizvodnih vještina, kompetencija i pogona.

3.1.2. Vrste inovacija i njihova obilježja

Kao i kod definicija inovacija, tako i kod vrsta inovacija, postoji više teorija i podjela koje su se s godinama mijenjale. Međutim, u ovom radu fokus je na podjeli koju je iznijela Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (eng. OECD) 2005. godine. Prema njihovu priručniku „The Oslo Manual", definiraju se četiri različite vrste inovacija: inovacija proizvoda, inovacija procesa, marketinška inovacija i organizacijska inovacija. [1]

1. **Inovacija proizvoda** podrazumijeva robe ili usluge koja su nove na tržištu ili su postojeće značajno poboljšane. To uključuje poboljšanja u tehničkim specifikacijama, komponentama i materijalima, softveru u proizvodu, jednostavnosti za upotrebu ili drugim funkcionalnim karakteristikama.
2. **Inovacija procesa** podrazumijeva novu ili značajno poboljšanu metodu proizvodnje ili isporuke. To uključuje značajne promjene u tehnikama, opremi i/ili softveru. Vitezić (2017) tvrdi kako inovacija procesa mora biti nova za poduzeće kako bi se smatrala inovacijom, ali ne mora nužno biti nova za tržište na kojem djeluje to poduzeće: „Uglavnom se inovacije procesa odnose na promjene u proizvodnom procesu ili procesu realizacije usluge bez utjecaja na finalni proizvod, ali od utjecaja na smanjenje troškova ili povećanje prihoda" (Vitezić, 2017, str. 26).
3. **Marketinške inovacije** nove su marketinške metode koje uključuju promjene u dizajnu ili pakiranju proizvoda, plasmanu proizvoda, promociji proizvoda ili

[1] Defining innovation. Preuzeto s https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm (12.05.2021.)

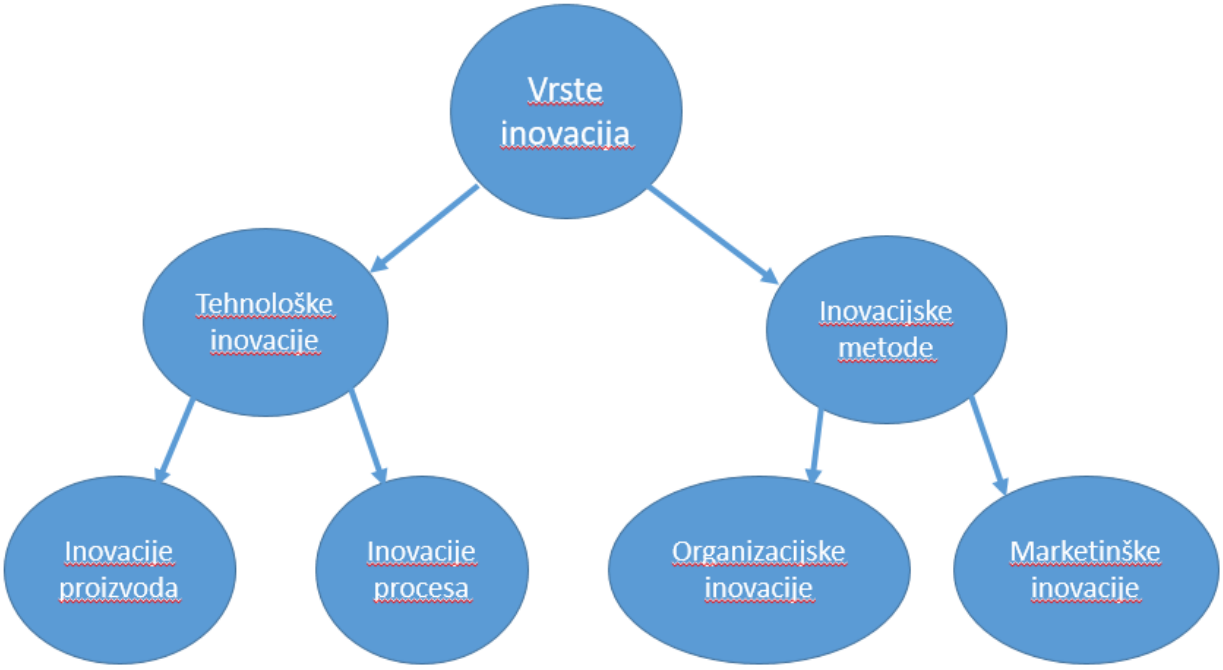
cijenama. Međutim marketinške inovacije ne podrazumijevaju sezonske, redovite i druge regularne promjene u marketinškim postupcima.

4. **Organizacijske inovacije** podrazumijevaju promjene organizacijskih metoda u poslovnoj praksi, organizaciji radnog mjesta ili vanjskim odnosima poduzeća. Isto tako, organizacijska inovacija mora biti rezultat strateške odluke uprave poduzeća.

Inovacije proizvoda i procesa svrstavaju se u tehnološke, a marketinške i organizacijske inovacije u netehnološke inovacije.[2]

Slika 3.2. vizualno prikazuje vrste inovacija (Galović, 2016):

Slika 3.2. Prikaz vrsta inovacija



Izvor: rad autorice prema Galović, T. (2016). Uvod u inovativnost poduzeća. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

[2] Vrste inovacija – proizvod, proces, organizacija, marketing. Preuzeto s https://infini.hr/vrste-inovacija-proizvod-proces-organizacija-marketing/ (14.5.2021.)

Na Slici 3.2. prikazana je podjela inovacija na tehnološke inovacije i inovacijske metode te je još detaljnije prikazana razrada na inovacije proizvoda i inovacije procesa, kao i na organizacijske inovacije i marketinške inovacije.

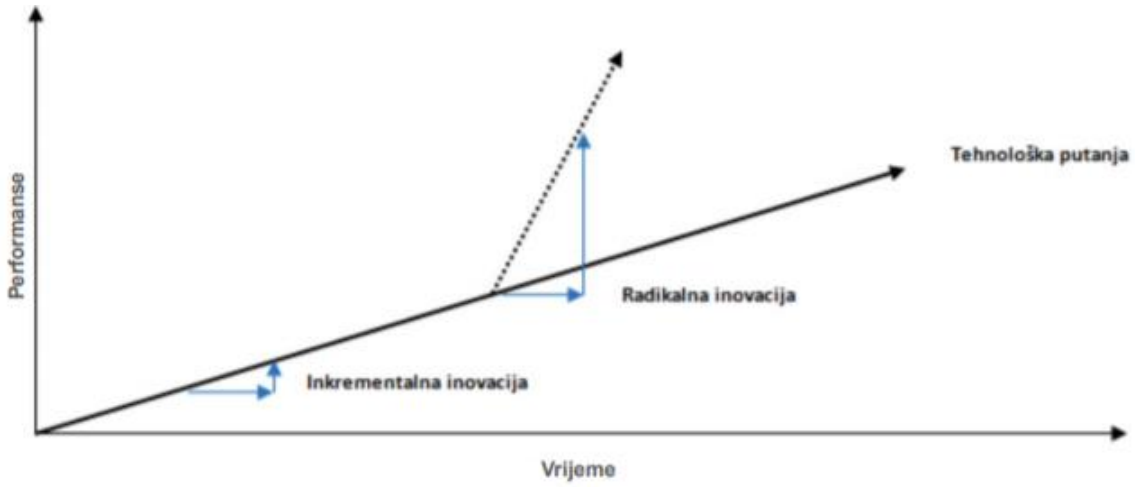
U nekim se izvorima[3] navodi i proširena tipologija inovacija poput menadžerskih inovacija (TQM) ili inovacija usluga (online bankarstvo), no svaka od tih podvrsta može se svrstati u jednu od gore navedene četiri kategorije.

Također, inovacije se razlikuju i ovisno o stupnju novosti na inkrementalne i radikalne inovacije. Galović (2016) inkrementalne ili granične inovacije definira kao kontinuirana poboljšanja određenog proizvoda, procesa ili usluge koja podrazumijevaju niži stupanj novosti, a radikalne inovacije predstavljaju potpunu promjenu tehnološke putanje, primjerice, predstavljanje potpuno nove vrste stroja u okviru određene industrije. Radikalna inovacija više je usmjerena na nove tehnologije, nove poslovne modele i revolucionarne pothvate. To se naziva inovacijom „tehnološkog guranja" - *technology push* (Vitezić, 2017). S druge strane, inkrementalne inovacije nastoje poboljšati postojeće sustave što je moguće bolje, brže i jeftinije. To se naziva inovacijom „tržišnog povlačenja" – *market pull* (Vitezić, 2017). Inkrementalne inovacije prerađuju i proširuju utvrđen dizajn te se poboljšanja pojavljuju u pojedinačnim komponentama.

Na Slici 3.3. prikazane su inkrementalne i radikalne inovacije.

[3] Stanić, M. (2019). Inovacije i inovacijski proces (prezentacija). Preuzeto s: http://www.efos.unios.hr/upravljanjemarketingom/wpcontent/uploads/sites/232/2019/03/MNP2019_02_inovacije-i-inovacijski-proces.pdf (16.5.21021.)

Slika 3.3. Inkrementalne i radikalne inovacije



Izvor: Upravljanje tržišnim promjenama. Preuzeto s: https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlasic/Predavanje%2012.pdf (18.5.2021.)

Slika 3.3. prikazuje razliku između inkrementalnih i radikalnih inovacija.

Inkrementalne inovacije češće su od radikalnih iako radikalne inovacije ponekad uzrokuju promjene na razini cijelog društva, poput napretka u komunikacijskim tehnologijama. Prema pojedinim autorima, samo 25 % inovacija koja uhodana poduzeća lansiraju na tržište doživi uspjeh, tj. 75 % novih proizvoda završe kao neuspjesi. Od tih 25 % novih uspješnih proizvoda, tek se 6-10 % zaista može smatrati radikalnim inovacijama.[4]

Zadatak menadžmenta je brinuti se da se u stabilnom okružju osigura stvaranje inkrementalnih inovacija, ali i da se na vrijeme detektiraju promjene u okolini te da se pripremi za potencijalna nova radikalna rješenja.[5]

[4] Stanić, M. (2019). Inovacije i inovacijski proces (prezentacija). Preuzeto s: http://www.efos.unios.hr/upravljanjemarketingom/wpcontent/uploads/sites/232/2019/03/MNP2019_02_inovacije-i-inovacijski-proces.pdf (16.5.21021.)

[5] Stanić, M. (2019). Inovacije i inovacijski proces (prezentacija). Preuzeto s: http://www.efos.unios.hr/upravljanjemarketingom/wpcontent/uploads/sites/232/2019/03/MNP2019_02_inovacije-i-inovacijski-proces.pdf (16.5.21021.)

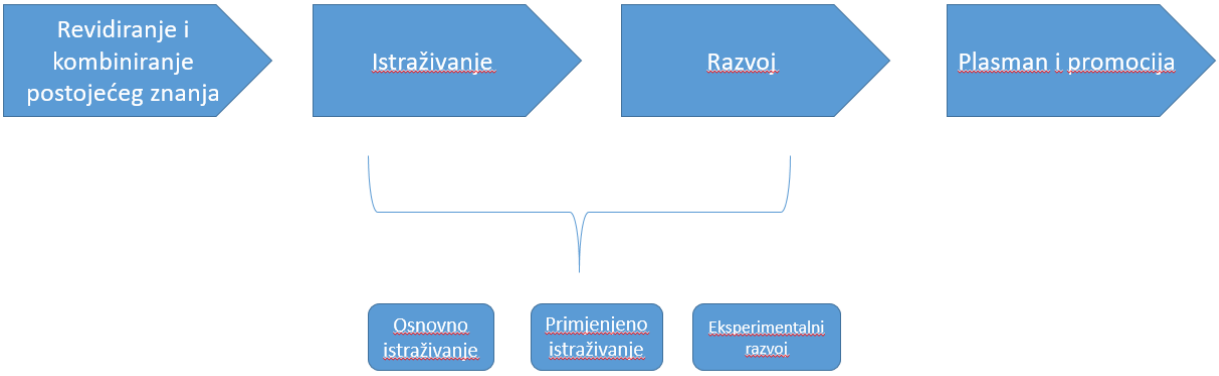
3.2. Inovacijski proces poduzeća

Inovacijski procesi osiguravaju transparentan i organiziran sustav unutar uspješnog poduzeća, no zahtijevaju puno vremena i posvećenosti. Obilježava ih više različitih faza u određenom vremenskom okviru te je moguće, s obzirom na njihovu kompleksnost, da se inovacijski proces na nekom stupnju razlikuje na razini poduzeća ili unutar pojedinog projekta (Vitezić, 2017).

3.2.1. Stvaranje, održavanje i razvoj

Vitezić (2017) tvrdi kako proces tvori niz međusobno i logički povezanih aktivnosti i zadataka koji završavaju nekim rezultatom. U većini slučajeva svaki proces ima nekakav *input* koji se pretvara u rezultat ili *output*, a između je logički niz aktivnosti i zadataka čiji će broj i intenzitet ovisiti o složenosti procesa (Vitezić, 2017). Ista definicija vrijedi i za inovacijski proces – niz aktivnosti i zadataka od prvog koraka, tj. stvaranja ideje do rezultata, tj. njezine realizacije.

Slika 3.4. Nastanak, razvoj i realizacija inovacija



Izvor: autoričin rad prema Galović, T. (2016). *Uvod u inovativnost poduzeća*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

Slika 3.4. prikazuje pojednostavljen prikaz nastanka, razvoja i realizacija inovacija u poduzeću. Faze istraživanje i razvoj najčešće se poistovjećuju kao jedna faza (*research and development* – R&D), koja podrazumijeva tri različite aktivnosti – osnovno istraživanje, primijenjeno istraživanje te na kraju eksperimentalni razvoj.

Svaki je inovacijski proces, kao i sama inovacija, zahtjevan i dugotrajan te je shodno tome nastalo više modela načina upravljanja procesom i koncepcijskih modela tumačenja faza procesa.

Galović (2016) razlikuje tri razine razvoja inovativnog procesa poduzeća.

1. Prva razina ima obilježja inventivnosti i temelji se na akumulaciji i proizvodnji novoga znanja.
2. Druga razina jest inovativna razina, koja predstavlja početke komercijalizacije inovacija. Ako proizvod postigne uspješnost i postane superiorniji u odnosu na konkurentske proizvode, započinje treća razina - razdoblje difuzije.
3. Razdoblje difuzije obilježeno je širenjem tehnologije u društvu ili industriji i iako je u početku usvajanja inovacije uglavnom neuspješno, nakon toga slijedi razdoblje uspješnog usvajanja inovacije. Sljedeću fazu obilježava strelovit rast, nakon kojeg krivulja opada i završava kad inovacija ostvari svoj maksimalni potencijal na tržištu.

Mnogi autori različito definiraju broj i sadržaj faza, no svima su im zajedničke gore navedene tri faze.

3.2.2. Inovacijski modeli

Iako postoji više modela inovacijskog procesa, ovo poglavlje fokusira se na linearne modele jer su najprimjenjiviji i najčešće upotrebljavani za sva poduzeća. Linearni modeli inovacijskog procesa opisuju inovacijski proces kao niz faza, tj. aktivnosti koje se odvijaju prema određenom redoslijedu. Postoji podjela na tzv. *technology push* i *market pull* modele, čiji razvoj kreće od različitih početnih koraka i orijentiranosti na proizvod, tj. potrošača (Ostojić Mihić, 2014).

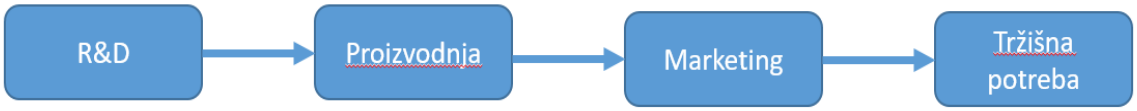
Prema Galović (2016), model *technology push* uključuje nove, unaprijeđene, inovativne proizvode i procese, koji predstavljaju jedan od ključnih pokretača ekonomskog razvoja (ili razvoja poduzeća). Model *technology push* orijentiran je na proizvod, a ne na

potrošača te proizlazi iz osnovne uloge tehnologije, proizvodnje i R&D-a u poduzeću. Karakteristike ovog modela su:[6]

- fokus na tehničke izazove i probleme
- koristi se znanstvenom i tehničkom ekspertizom pojedinaca unutar poduzeća, ali i vanjskih izvora
- razvija inovativna, tehnička rješenja koja će biti ponuđena na tržištu.

U nastavku je prikazan model na Slici 3.5.

Slika 3.5 Model technology push



Izvor: autoričin rad prema Ostojić Mihić, A. (2014). Utjecaj inovacija organizacije na performanse rasta proizvodnih poduzeća (doktorska disertacija). Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split. Preuzeto s: https://dr.nsk.hr/islandora/object/efst:1761/preview (21.5.2021.)

Na Slici 3.5. vide se koraci modela *technology push*. R&D podrazumijeva bazična i primijenjena istraživanja te razvoj. Nakon proizvodnje dolazi komercijalizacija proizvoda, tj. marketing, i na kraju se javlja tržišna potreba, tj. difuzija proizvoda. Potrošači se razmatraju tek na kraju procesa.

S druge strane, model *market pull* u fokusu ima potrošača te se primjenjuje kad postoji potražnja na tržištu za rješenjem određenog problema ili potreba kupaca postane okidač razvoja novog proizvoda. Ovaj model definira inovacije kao posljedicu utjecaja potražnje tržišta. Mihić Ostojić (2014) tvrdi da ovakav pristup proizlazi iz teze da je najprije potrebno uočiti potrebu, a zatim je ispuniti, čime se znatno povećavaju šanse za tržišni uspjeh i

[6] Stanić, M. (2019). Inovacije i inovacijski proces (prezentacija). Preuzeto s: http://www.efos.unios.hr/upravljanjemarketingom/wpcontent/uploads/sites/232/2019/03/MNP2019_02_inovacije-i-inovacijski-proces.pdf (16.5.21021.)

konkurentnost, kao i ukupan poslovni uspjeh poduzeća. Na Slici 3.6. prikazani su koraci modela *market pull*.

Slika 3.6. "Market pull" model



Izvor: autoričin rad prema Ostojić Mihić, A. (2014). Utjecaj inovacija organizacije na performanse rasta proizvodnih poduzeća (doktorska disertacija). Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split. Preuzeto s: https://dr.nsk.hr/islandora/object/efst:1761/preview (21.5.2021.)

Slika 3.6. prikazuje kako se prvo javlja potreba ili problem na tržištu koji motiviraju poduzeće da potraži odgovarajuću tehničku i/ili znanstvenu ekspertizu potrebnu za zadovoljenje te potrebe ili rješenje tog problema. Poduzeće analizira i traži moguća rješenja te na kraju rezultira proizvodnjom inovativnih proizvoda ili rješenja na tržištu.

3.3. Učinci inovacija na poslovanje poduzeća

Inovacije, ako su dobro osmišljene, uspješno realizirane i implementirane u poslovanje poduzeća, mogu dugoročno donijeti jedino korist. S druge strane, ako inovacijski proces rezultira neuspjehom, poduzeće mogu stajati vremena, resursa i ostalih neizravnih čimbenika.

Prema Galović (2016), učinak inovacija rezultira rastom tržišnog udjela, poboljšanjem kvalitete (već postojećih proizvoda) i smanjenjem troškova materijala po jedinici proizvoda, što je posebno izraženo u primjeru malih i srednjih poduzeća.

Božić i Radas (2005), uz gore navedene prednosti, navode i sljedeće učinke inovacija:

- unapređenje ekoloških, sigurnosnih i zdravstvenih standarda
- zadovoljavanje zakonske regulative i standarda.

Također, novi proizvodi omogućuju zahvaćanje i očuvanje tržišnog udjela te povećanje profitabilnosti na tržištima. Kod postojećih proizvoda dolazi do poboljšanja i

unaprjeđivanja dizajna, prilagođenosti, kvalitete, a niža cijena povećava konkurentnost i prihode od prodaje.[7]

Osim izravnog utjecaja na porast profita putem povećanih prihoda i smanjenih rashoda, i neizravni učinci inovacija mogu dovesti do poboljšanja poslovnih rezultata.

Valja imati na umu da inovacije i promjene poslovanja u velikim globalnim poduzećima imaju isti takav utjecaj – globalni, pa shodno tome inovacije mogu imati i velike učinke na gospodarstva u cjelini.

Konkurentnost poduzeća ovisi o njezinu stupnju inovativnosti, no s obzirom na to da je tržište vrlo živo i brzo se mijenja, konkurentska prednost stečena pojedinim inovativnim proizvodom kratkotrajna je i gubi se pojavom nove konkurencije, stoga je važno kontinuirano održavati zavidnu razinu inovativnosti unutar poduzeća. Sposobnost poduzeća da često mijenja proizvode novim poboljšanim inačicama osobito je važna u industrijama u kojima je životni ciklus proizvoda vrlo kratak.

[7] Stanić, M. (2019). Inovacije i inovacijski proces (prezentacija). Preuzeto s: http://www.efos.unios.hr/upravljanjemarketingom/wpcontent/uploads/sites/232/2019/03/MNP2019_02_inovacije-i-inovacijski-proces.pdf (16.5.21021.)

4. UNUTARKORPORACIJSKO PODUZETNIŠTVO

U posljednje vrijeme sve veća pozornost pridaje se stvaranju i razvoju poduzetništva unutar samog poduzeća i među zaposlenicima. Angioni (2015, prema Bendelja, 2016) tvrdi da mnoge tvrtke naglašavaju kako je razvoj i primjena korporativnog poduzetništva jedna od najučinkovitijih metoda za postizanje visoke razine radnih učinaka. Provedbom korporativnog poduzetništva poduzeća svom poslovanju daju određenu dozu inovativnosti i mogućnost opstanka na vrlo konkurentnom tržištu. Ujedno ojačavaju svoju poziciju i stvaraju dodatnu vrijednost za svoje poduzeće, ali i okružje u kojem djeluju te samim time postaju i poželjan poslodavac (Bendelja, 2016).

4.1. Definicija unutarkorporacijskog poduzetništva

Korporativno poduzetništvo odnosi se na stvaranje i razvoj poduzetničke kulture unutar tvrtke s ciljem povećanja njezinih inovacijskih kapaciteta (Montoro-Sanchez i Ribeiro Soriano, 2011, prema Bendelja, 2016). Korporativno poduzetništvo definira se i kao područje istraživanja koje se odnosi na proces organizacijske obnove, a koje je usmjereno na objašnjavanje onih procesa unutar poduzeća koji doprinose njegovu opstanku i radnim učincima (Angioni, 2015, prema Bendelja, 2016). To znači da korporativno poduzetništvo utječe na gotovo sve aspekte poslovanja poduzeća. Nadalje, Angioni (2015, prema Bendelja, 2016) tvrdi kako korporativno poduzetništvo podupire održivost te produžuje životni ciklus poduzeća uz pomoć provedbe različitih inicijativa temeljenih na inovacijama. Samim time korporativno poduzetništvo ne podrazumijeva samo stvaranje ekonomskih vrijednosti nego i razvoj novih proizvoda, usluga, tehnologija, menadžerskih tehnika, strategija te održavanje konkurentskog položaja na tržištu. To sve ne bi bilo moguće bez postojanja ljudskih resursa, stoga „korporativno poduzetništvo može se definirati i kao proces u kojem individua ili grupa individualaca, u suradnji s postojećom organizacijom, kreira novu organizaciju ili potiče na obnovu ili inovaciju unutar same organizacije" (Bendelja, 2016, str. 4). Iz svega proizlazi zaključak da se korporativnim poduzetništvom može doći do stvaranja potpuno novih, inovativnih industrija procesom unutarnje inovacije poduzeća.

4.2. Značajke i čimbenici za razvoj unutarkorporacijskog poduzetništva

U ovom poglavlju prikazani su čimbenici koji djeluju i potiču na razvoj poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća, odnosno što jedno poduzeće čini boljim i kreativnijim od drugog.

Čimbenici korporativnog poduzetništva prikazani su na Slici 4.1.

Slika 4.1. Prikaz čimbenika korporativnog poduzetništva



Izvor: Bendelja, T. (2016). Važnost korporativnog poduzetništva i ljudskih potencijala te njihov utjecaj na učinkovitost poduzeća (završni rad). Preuzeto s: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:731315 (21.5.2021.)

Na Slici 4.1. prikazana su četiri glavna čimbenika koji utječu na korporativno poduzetništvo (Bendelja, 2016), a to su:

1. organizacijska kultura
2. podrška menadžmenta
3. sustav nagrađivanja
4. organizacijska struktura.

Mokaya (2012, prema Bendelja 2016) tvrdi kako je najvažniji čimbenik koji djeluje na stvaranje i usvajanje korporativnog ili unutarnjeg poduzetništva u nekom poduzeću kreiranje poticajnog i inovativnog radnog okružja za zaposlenike poduzeća.

Organizacijska kultura podrazumijeva poduzetničku, umreženu organizaciju, a ne hijerarhijsku, koja potiče promjene, smatra kako je u redu probati i ne postići uspjeh, ali nastaviti pokušavati. Cilj je različitim načinima (programima) pronalaziti, podupirati i razvijati talentirane zaposlenike – stvarati intelektualni kapital. To znači da je za kvalitetan poduzetnički rad ljudskim resursima potrebna sloboda koja će doprinijeti njihovoj želji za inovacijom i novim, modernim načinima rada. Ireland i dr. (2006, prema Bendelja, 2016) napominje da kako bi se takvo slobodno i inovativno okružje moglo primijeniti i realizirati, osim materijalne podrške poduzeća, potrebna je i potpora menadžmenta na svim razinama.

Nadalje, jedan od općih čimbenika koji podržava razvoj korporativnog poduzetništva u poduzeću pravilno je izgrađena organizacijska struktura. Organizacijska struktura koja potiče kooperaciju i učinkovito izvršavanje radnih zadataka u cilju postizanja željenih ciljeva postiže bolje rezultate. Prema Bendelji (2016), organizacije koje nastoje provesti i uspješno ostvariti unutarnje poduzetništvo imaju potpornu hijerarhijsku strukturu, šire radne divizije, širok raspon kontrole te su najčešće decentralizirane. Decentralizacija s većim brojem autonomnih poslovnih jedinica olakšava uvođenje unutarnjeg poduzetništva. Povećana autonomija i prenošenje sve većih ovlasti na zaposlenike podrazumijeva stvaranje inovacija i veće zadovoljstvo zaposlenika poslovnim okružjem. Tome ide u prilog i da se formiraju nove poslovne jedinice spremne za odgovore na nova tržišta i nove mogućnosti poslovanja.

Na kraju, veliku ulogu u zainteresiranosti i motivaciji zaposlenika za sudjelovanje u inovacijama ima razvijen sustav nagrađivanja. Kombinacijom financijskih i nefinancijskih faktora motivacije zadovoljavaju se vrlo raznolike ljudske potrebe. „Kvalitetno provođenje sustava motivacije uključuje: kvalitetan odabir kandidata, pravednu raspodjelu poslova i odgovornosti, fleksibilnu organizaciju rada, dostupnost informacija, uključivanje djelatnika u sve faze rada, stalnu stručnu izobrazbu, racionalizaciju poslova, nadređene kao primjer, provjeru izvršenih zadataka i nagradu za dodatna zalaganja i rezultate” (Ostojić Mihić,

2014, str. 59). Uspješna poduzeća svoj uspjeh duguju, prije svega, unutarkorporativnom ozračju koje su stvorili te povjerenju i suradnji koji se sustavno izgrađuju između menadžera i njihovih podređenih.

Tome u prilog ide i istraživanje IBM-a iz 2014. godine u kojem su provedena 1004 intervjua s poduzećima iz 17 različitih industrija.[8] Tri glavna zaključka koja su proizašla iz istraživanja su:

1. najuspješnije organizacije usklađuju inovacijske aktivnosti izravno s poslovnim ciljevima, podržavaju inovacijske strukture i stvaraju specijalizirane inovacijske timove
2. najuspješnije organizacije potiču kulturno okružje za poticanje inovacija, zadržavaju jasan fokus na inovacijama u svim poslovnim aktivnostima potičući inovativnost ponašanja i pronalaženje načina za održavanje zamaha inovacija
3. procesi pretvaranja ideja u inovacije najuspješnijih organizacija proizlaze iz različitih lokacija, od različitih zaposlenika, iz različitih odjela – neovisno o dobi, poziciji, spolu i sl.

Može se primijetiti kako organizacije koje su najuspješnije u poslovanju, ali i najpoželjnije među potencijalnim posloprimcima potiču inovativnost među zaposlenicima, stvaraju inovativno okružje te kontinuirano unaprjeđuju poslovne procese.

4.3. Funkcionalni modeli upotrebe potencijala zaposlenika poduzeća za generiranje i implementaciju inovativnih rješenja

U mnogim poduzećima ljudski resursi još se uvijek promatraju samo kao trošak poduzeća, a ne kao investicija i razvojni potencijal. S druge strane, Perković (2019) ističe kako postojanje tima ili odjela unutar poduzeća koji je isključivo zadužen za istraživanje tržišta, praćenje konkurencije i razvoj ideja, upućuje na visoku razinu svijesti o potrebi za tim aktivnostima, kao i visokoj razini strukturiranosti tih poduzeća. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima postaje presudno za pronalaženje inovativnih rješenja zbog

[8] *More than magic* (2016). Preuzeto s: https://www.ibm.com/downloads/cas/BDZ5NPLE (24.5.2021.)

udovoljavanja sve većim tržišnim zahtjevima te radi poboljšanja konkurentskog položaja poduzeća (Karaman Aksentijević, Ježić i Đurić, 2008). Uključivanjem svih procesa planiranja i razvoja ljudskih potencijala u dugoročnu razvojnu politiku moguće je povećati inovativnost i ostvariti visoke razvojne ciljeve poduzeća. „Kako bi zadržali i povećavali vrijednost intelektualnog kapitala, poduzeća moraju ulagati u obrazovanje, zapošljavati kvalitetne kadrove, uspostavljati sustav ocjenjivanja osoblja i rezultata rada, nagrađivanja i unapređivanja kvalitetnih kadrova, kupovati licence za tehnologije i sl."[9] Nadalje, bitna je i individualna posvećenost zaposleniku u obliku mentoriranja kako bi on postao produktivan član kolektiva. Kvaliteta zaposlenika ovisi o njihovu znanju, volji i sposobnosti za stjecanjem novih znanja pa je stoga prioritet poduzeća stalno unapređivanje kvalitete zaposlenika, odnosno cjeloživotno obrazovanje, jer ulaganjem u obrazovanje zaposlenika poduzeće povećava svoju konkurentnost na tržištu (Karaman Aksentijević i sur., 2008).

Ostojić Mihić (2014) navodi rezultate istraživanja National Employer Survey (NES 2011), koje je proveo Nacionalni centar za kvalitetu edukacije radne snage iz SAD-a (eng. National Center on the Educational Quality of the Workforce). Oni sugeriraju da ulaganje u edukaciju doprinosi proporcionalno većoj produktivnosti nego ulaganje u kapitalne investicije. Istraživanje je provedeno telefonskom anketom menadžera i vlasnika u oko 3000 poduzeća. Prema rezultatima istraživanja, dolazi se do zaključka da 10-postotno povećanje ulaganja u edukaciju zaposlenih u proizvodnim poduzećima rezultira većom produktivnosti za 8,6 %, za razliku od ulaganja u kapitalne investicije koje je rezultiralo s 3,4 % većom produktivnosti.[10] Intelektualni kapital organizaciji se vraća povećanjem učinkovitosti i profita.

Iduće istraživanje koje je proveo IBM iz 2014. godine na temelju 1004 intervjua s poduzećima iz 17 različitih industrija polučilo je sljedeće rezultate:[11]

[9] Intelektualni kapital (4.11.2018.). Preuzeto s : http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2018/11/15.-INTELEKTUALNI-KAPITAL.pdf (24.5.2021.)

[10] Utjecaj inovacija organizacije na performanse rasta proizvodnih poduzeća. Preuzeto s: https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1761/datastream/PDF/view (24.5.2021.)

[11] *More than magic* (2016). Preuzeto s:https://www.ibm.com/downloads/cas/BDZ5NPLE (24.5.2021.)

Za razvoj inovacija 81 % najuspješnijih poduzeća aktivno će angažirati zaposlenike. Čak 73 % najuspješnijih poduzeća poticat će sve zaposlenike na razvoj inovacija nagradama, posebnim poticajima, novčanim bonusima itd. Na kraju je važno naglasiti da organizacije s boljim rezultatima imaju veću toleranciju na neuspjeh. Za njih 25 % vjerojatnije je prihvatiti da neki inovacijski projekti neće uspjeti.

Mnogo je primjera poduzeća u kojima su zaposlenici osmislili inovaciju koja je proslavila samo poduzeće i donijela mu nebrojene koristi. Primjerice, dr. Spencer Silver, koji je 1960-ih bio zaposlen u tvrtki 3M, spontano je otkrio ljepilo s neobičnim svojstvima (začetak papirića *post-it*). Međutim, njegov šef nije podržao ideju te mu nije dao poticaj, sve dok mu se nije priključio kolega Art Fry u daljnjem razvijanju proizvoda. Danas je to proizvod vrijedan milijardu dolara, a ova poslovna priča dokazuje kako organizacijska bojažljivost predstavlja prijetnju uništenja potencijalno uspješnih ideja (Brown, 2019).

5. KONCEPTI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I AKTIVNOSTI ZA RAZVOJ INOVACIJSKOG PROGRAMA

Glavni cilj upravljanja promjenama jest osigurati pozitivne ljudske reakcije na promjene u smislu njihove implementacije u skladu s postavljenim ciljevima.

Tri temeljne strategije koje se rabe za provođenje planirane promjene imaju različite izvore moći na temelju kojih provode promjenu:[12]

1. **Strategija prisile** temelji se na upotrebi prava, nagrada i kazni kao temeljnog motiva za usvajanje i primjenu promjene. Nosilac promjene upotrebljava svoju moć proisteklu iz hijerarhije kako bi osigurao provođenje promjena. Uspješno provođenje promjena nagrađuje, a otpor kažnjava. Zaposlenici reagiraju na ovu strategiju ili zbog straha od kazne ili zbog očekivanja nagrade. Promjene se provode dok god postoji strah od legitimnog autoriteta, ali čim on nestane, dođe do zaustavljanja u provođenju promjena.
2. **Strategija racionalnog uvjeravanja** provođenje je promjene na temelju upotrebe specijalnog znanja, empirijske potpore ili racionalnog uvjeravanja kako bi se osigurala potpora provođenju. Ova strategija temelji se na pretpostavci da su ljudi racionalni i da će djelovati u svom najboljem interesu – ako shvate da je promjena nešto što je korisno za njih, onda će poduprijeti njezino provođenje.
3. **Strategija podijeljenog utjecaja** temelji se na aktivnom uključivanju ljudi koji će biti pogođeni promjenom u procese planiranja i odlučivanja vezane za tu promjenu. Metode koje se rabe su metode participacije i osnaživanja zaposlenika. Ova strategija osigurava uključivanje temeljnih vrijednosti, grupnih normi i zajedničkih ciljeva u promjenu, tako da podrška za promjenu nastaje kao prirodan proces.

Nadalje, gore navedene strategije koje se primjenjuju pri uvođenju promjena podrazumijevaju korporativno poduzetništvo. Koncept korporativnog upravljanja bitan je preduvjet za promicanje društveno odgovornog poslovanja (DOP), što je bitan čimbenik

[12] Utjecaj inovacija organizacije na performanse rasta proizvodnih poduzeća. Preuzeto s: https://dr.nsk.hr/islandora/object/efst:1761/preview (24.5.2021.)

za stvaranje konkurentske prednosti poduzeća. Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015) tvrde kako se ključ za postizanje te prednosti sastoji od integracije DOP-a u sustav korporativnog upravljanja u sljedećim elementima: transformiranom vodstvu koje teži stvaranju vrijednosti, predanosti učenju, inovativnosti te globalnim mrežama i partnerstvima, kontinuiranom mjerenju financijskih i nefinancijskih učinaka provođenom putem nadzora, izvještavanja i drugih mehanizama.

Jedni od glavnih stupova DOP-a su učinkovita i etička provedba poslovnih aktivnosti, društveno ulaganje i filantropija te doprinos javnoj raspravi o politikama. Prema tom modelu, menadžerske odluke više nisu najviše pozicionirane, nego polaznu osnovu predstavljaju programi i perspektive dionika koje se zatim implementiraju u politike upravljanja poduzećem (Matešić i sur., 2015). Nadalje, taj model podrazumijeva etičko vodstvo poduzeća koje će sačuvati reputaciju poduzeća u vremenima kad je reputacija poslovne zajednice narušena mnogobrojnim financijskim i okolišnim problemima i zataškavanjima (Matešić i sur., 2015). Neke od aktivnosti koje bi poduzeća koja teže DOP-u trebala primjenjivati su: donošenje okolišno i društveno odgovornih odluka, ulaganje u odgovornu upotrebu resursa prilikom proizvodnje i distribucije, vodeći računa o pristupu siromašnima, stvaranje lokalnih radnih mjesta te transparentno i pravovremeno plaćanje poreza i drugih davanja (Matešić i sur., 2015). Poduzeća bi također trebala primjenjivati socijalne politike ljudskih resursa (zapošljavanje osoba s invaliditetom i sl.) te podržavati provedbu programa edukacije dostupnih cijeloj zajednici. Također, trebala bi poticati tehnološke suradnje, projekte poslovne edukacije te, kad je moguće, sponzorirati lokalne razvojne fondove.

Dobar primjer iz prakse je tvrtka IBM, koja konstantnim naporima i inovacijama djeluje društveno odgovorno u svim aspektima svog poslovanja. Poticaji pri obrazovanju i razvoju srednjoškolaca i ranih studenata da započnu svoju tehnološku karijeru, programi za osposobljavanje veterana te besplatne lekcije za učitelje koje im pomažu da poboljšaju svoje vještine i potaknu zanimanje učenika za područja znanosti, tehnologije, inženjerstva i matematike, samo su neke od aktivnosti koje IBM provodi. Uz ove i druge inicijative, IBM nudi svoju potporu SafetyNet neprofitnim organizacijama. Potpora pruža softver i alate za organizaciju i upotrebu podataka o klijentima. Današnji naglasak na podacima znači da

neprofitne organizacije mogu brzo biti preplavljene zadacima vođenja evidencije. Ciljevi su standardizirati podatke, centralizirati njihovo mjesto i minimizirati potrebu neprofitnih organizacija za upotrebom tehničke podrške.[13]

Još jedna uspješna priča iz prakse je Playstation Sony. Ken Kutaragi bio je inženjer u kompaniji Sony kad je stvorio konzolu za videoigre PlayStation i potaknuo tvrtku da je izgradi. Godine 1989. Sony je dao odobrenje projektu koji je predložio Kutaragi: zajedničko ulaganje s Nintendom za razvoj igraće konzole nove generacije s vrhunskim mogućnostima zvuka i grafike. Nakon što se Nintendo povukao iz partnerstva 1991., Kutaragi je uvjerio Sony da nastavi, što su oni i prihvatili. Konzola je 1994. predstavljena javnosti te postiže trenutačan uspjeh, brzo postajući najprodavanija igraća konzola na tržištu. U sljedećih šest godina udio Sonyjeva prihoda koji je dolazio od prodaje PlayStationa stalno se povećavao, kao i Kutaragijev utjecaj unutar tvrtke. Godine 1999. imenovan je predsjednikom i izvršnim direktorom Sony Computer Entertainmenta, podružnice odgovorne za PlayStation.[14]

Kako bi održalo konkurentnost na tržištu, ali i konkurentnost među poslodavcima, svako poduzeće kao poželjan poslodavac među zaposlenicima trebalo bi težiti društveno odgovornom poslovanju u svim aspektima.

[13] IBM Garage. Preuzeto s: https://www.ibm.com/garage?lnk=hpmsc_buas (24.5.2021.)

[14] Ken Kutaragi 1950— Biography. Preuzeto s: https://www.referenceforbusiness.com/biography/F-L/Kutaragi-Ken-1950.html (01.10.2021.)

6. TEHNIKE UNAPRJEĐIVANJA INOVATIVNIH RJEŠENJA

Nove inovacije i promjene u poslovanju poduzeća podrazumijevaju i nove načine razmišljanja i pristupanju problemima. Javljaju se novi koncepti rješavanja problema koji uključuju zaposlenike različitih struka i različitih pozicija, unutar, ali i van jednoga poduzeća koji više ne moraju nužno biti niti iz istog odjela, grada pa čak i države. U ovom poglavlju su ukratko predstavljene najnovije metode upravljanja i pristupanja problemima te okruženja u kojima se one razvijaju.

6.1. Pregled tehnika unaprjeđenja inovativnih rješenja

Najčešće korištene metode u poslovanju i inovativnom rješavanju problema su, primjerice, *design thinking, business model canvas,* itd.

Design thinking je metoda za praktično i kreativno rješavanje problema i pronalaženje rješenja s namjerom ostvarivanja poboljšanog budućeg rezultata. Pap, Vdović i Baletić (2019) navode kako je *design thinking* metoda za praktično i kreativno rješavanje problema i pronalaženje rješenja s namjerom ostvarivanja poboljšanog budućeg rezultata. U tom kontekstu, *design thinking* vodi se idejom pokušaja i pogrešaka. Ako rezultira neuspjehom, teži se ranijem, tj. brzom neuspjehu (u početnim fazama razvoja) te se vodi idejom „izvođenje ispred razmišljanja". Brown (2019) navodi kako *design thinking* namjerno proširuje spektar opcija koje su poduzetniku na raspolaganju te je isto tako po svojoj prilici integrativan jer uravnotežuje perspektive korisnika, tehnologije i poslovanja.

Drugi model je *business model canvas.* To je poslovni alat koji se rabi za vizualizaciju svih gradivnih elemenata kad se želi pokrenuti posao, uključujući kupce, put do tržišta, prijedlog vrijednosti i financije.[15] Sastoji se od 9 točaka (eng. *building blocks*), a to su: segmenti kupaca, prijedlog vrijednosti (eng. *value proposition)*, tijekovi prihoda (izvori prihoda), kanali komunikacije, odnosi s kupcima, ključne aktivnosti, ključni resursi, ključni partneri i struktura troškova.

[15] Business model canvas. Preuzeto s: https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/ (24.5.2021.)

Obje metode služe kao sredstva za istraživanje novih mogućnosti, za stvaranje novih izbora i za primjenu drugačijeg pristupa rješavanju problema koji u fokusu ima društveno odgovorno ponašanje, inovativnost i prihvaćanje promjene kao normalne svakodnevice.

6.2. Ekosustav i dionici realizacije inovativnih rješenja

Razvoj i poticaj inovativnog okružja lakše je postići u okolini koja razmišlja na drugačiji način, međusobno se potiče te dijeli svoja postignuća i uspjehe s konkurencijom i partnerima. Inkubatori, bootcampovi, akceleratori, hubovi, garaže, samo su dio ekosustava koji potiče i olakšava razvoj inovacija, pruža svoje resurse i *mentoring*, kao i pomoć tijekom cijelog procesa inoviranja. Svaki od tih ekosustava specijaliziran je za određene faze razvojnog procesa poduzeća.

Impact Hub mjesto je koje promiče i podržava poduzetništvo koje adresira relevantne društvene i okolišne izazove. Okuplja globalnu zajednicu poduzetnika, aktivista, kreativaca, profesionalaca i svih pojedinaca koji žele raditi ili već rade na idejama ili pothvatima koji stvaraju pozitivne promjene.[16]

Poduzetnička inkubacija posebno je važna za stvaranje novih poduzeća zbog stručne i infrastrukturne podrške tijekom najosjetljivijih, ranih faza razvoja. Cilj inkubacije dovođenje je poduzetnika do faze stabilnog poslovanja i daljnjeg rasta i razvoja izvan inkubatora.[17]

Prema Zakonu o unapređenju poduzetničke infrastrukture (NN 93/13, 114/13), poduzetnički akceleratori registrirane su pravne osobe, odnosno specijalizirani poslovni subjekti zaduženi za pružanje usluga podrške poduzetnicima u postinkubacijskoj fazi, odnosno u fazi razvoja i širenja poslovanja na domaćem i stranom tržištu.[18]

[16]Društveno poduzetništvo kao bitna komponenta razvoja poduzetničkih centara (1.12.2020.). Preuzeto s: https://krugovi.hr/drustveno-poduzetnistvo-kao-bitna-komponenta-razvoja-poduzetnickih-centara/ (24.5.2021.)

[17] Inkubacija u poduzetništvu. Preuzeto s: https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Inkubacija-u-poduzetnistvu (24.5.2021.)

[18] Poduzetnički akceleratori. Preuzeto s: https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Poduzetnicki-akceleratori (24.5.2021.)

Kako IBM navodi za svoju garažu, „IBM Garage cjelovit je model za ubrzavanje digitalne transformacije. Pomaže vam u generiranju inovativnih ideja i oprema vas praksama, tehnologijama i stručnošću za brzo pretvaranje tih ideja u poslovnu vrijednost."[19]

Poduzetnicima s inovativnim idejama koji su tek na početku svojih karijera, ovakva mjesta pružaju pomoć u segmentima u kojima im je najpotrebnija zbog manjka iskustva, financijskih sredstava, a u obliku mentorstva i drugih oblika pomoći i vodstva.

[19] IBM Garage. Preuzeto s: https://www.ibm.com/garage?lnk=hpmsc_buas (24.5.2021.)

7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

U ovom poglavlju rada predstavljeni su predmet, svrha i ciljevi istraživanja. Istraživanje je provedeno metodama primarnog prikupljanja podataka. Primarni podaci dobiveni su kvalitativnom analizom polustrukturiranih intervjua provedenih s bivšom direktoricom ljudskih potencijala u kompaniji Direct Media, malog poduzeća za zakup i planiranje medija iz Beograda (I1), Innovation menadžericom – Innovation, New ways of Working Lead u kompaniji Danfoss (Ljubljana), multinacionalnom velikom kompanijom koja se bavi inženjerskim rješenjima, (I2) te direktoricom izvrsnosti ljudskih potencijala i kulture u Atlantic Grupi, vodećem regionalnom proizvođaču i distributeru robe široke potrošnje (Zagreb) (I3).

7.1. Proces istraživanja

Za potrebe istraživanja unaprijed je pripremljeno 11 pitanja koja ostavljaju mogućnost za otvoren i spontan razgovor koji može dovesti do dodatnih potpitanja radi što boljeg uvida u temu. Kao instrument istraživanja rabio se protokol intervjua (Prilog 1). Intervjui su provedeni sa svakim ispitanikom individualno, online, putem MS Teams platforme te je svaki trajao od 40 do 60 minuta. Intervjuirane osobe pitanja su dobile unaprijed kako bi se mogle pripremiti. Također, intervjuirane osobe određene podatke i materijale dostavile su poslije putem elektroničke pošte. Intervjui su u potpunosti anonimni te su se odgovori koristili isključivo za potrebe završnog rada. Svakom od ispitanika naglašeno je kako se intervju snima te kako će odgovori biti upotrijebljeni isključivo u svrhu izrade istraživačkog dijela završnog rada. Postupak pripreme prikupljene građe za obradu sastojao se od transkribiranja intervjua u pisanom obliku, jezičnog uređivanja te podjele parafraziranih zapisa prema odgovarajućim ciljevima.

7.1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja rada uloga je i značaj angažmana djelatnika pri kreiranju inovacija unutar poduzeća te utjecaj inovacija na poslovanje poduzeća i zadovoljstvo zaposlenika. Inovacije unutar poduzeća te poticanje njihova stvaranja kod zaposlenika bilježe kontinuirani rast, osobito u posljednjih nekoliko godina. Uz pomoć provedenih intervjua želi se dokazati postavljena hipoteza te se na realnim primjerima iz tri različita poduzeća želi dobiti uvid u provođenje inovacijskih programa u poduzećima. Ovim istraživanjem ispituju se rasprostranjenost inovacijskih programa u poduzećima na području Republika Hrvatske, Slovenije i Srbije te izvori inovativnosti na razini poduzeća i čimbenici koji djeluju na ostvarivanje ekonomskih performansi.

7.1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha je istraživanja u ovome radu dokazati važnost i značaj inovacijskih programa unutar poduzeća te njihov utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, kao i na općenitu uspješnost inoviranja i konkurentnosti poduzeća. Cilj istraživanja dokazati je da uvođenje inovacijskih programa u poslovanje poduzeća rezultira kvalitetnijom unutarkorporacijskom kulturom, većim zadovoljstvom djelatnika te sveopćim boljim poslovanjem poduzeća.

7.2. Analiza razvoja inovacijskih programa i modela u Republici Hrvatskoj, Republici Sloveniji i Republici Srbiji

U ovom dijelu rada predstavljeni su odgovori na pitanja iz intervjua te su na temelju toga izvučeni kratki zaključci svakog pitanja. Kako bi se stekao jasniji pregled o tome u kojim se temama sudionici slažu, a u kojima ne, izrađena je tablica s točkama interesa. Te su točke formirane na temelju unaprijed određenih pitanja polustrukturiranog intervjua, čiji se popis nalazi u Prilogu 1 te prvotnim pogledom na odgovore u transkriptima.

1. O programima prikupljanja inovacija

„Innowave je program koji stimulira zaposlenike Atlantic Grupe da sudjeluju u rastu i razvoju tvrtke, što će na kraju rezultirati njihovim osobnim i karijernim rastom. Svaki se

zaposlenik potiče da predloži bilo kakvu inovaciju koja mu padne na pamet (proizvoda, procesa, organizacije, marketinga ili inovaciju prodaje itd.). Glavni je cilj ovog programa da se prouče i zatim odaberu najbolje ideje koje će na kraju biti ocijenjene i nagrađene. Program postoji od 2010. godine." (I2)

„Ovdje je riječ o platformi kao širem pojmu od programa. Innovation for All funkcionira kao hub s alatima koji omogućavaju biznisu (raznim organizacijskim jedinicama u Danfossu) i zaposlenicima iz svih dijelova organizacije da maksimalno realiziraju inovacijski potencijal. Moguće je tako organizirati hacatron, otvoriti natječaj za prijavu inovacija na određenu temu, objaviti uspješne inovacije iz različitih dijelova organizacije kako bi druge kolege mogle implementirati ideje koje su za njih prikladne. Pritom dobivaju putem platforme različite oblike podrške i resursa." (I3)

Iz odgovora intervjuiranih ispitanika je vidljivo da ova tri odabrana poduzeća imaju programe prikupljanja inovacija te je vrlo vjerojatno da su ih dobro prihvatili i zaposlenici i partneri.

2. Nositelji inovacijskih programa u poduzećima

U dvije tvrtke od njih tri nositelj inovacijskog programa je odjel za ljudske resurse, a u posljednjoj postoji odjel za inovacije.

*„Program je inicirao i njim upravlja Odjel za ljudske resurse." (*I1)

„Odjel za ljude i kulturu." (I2)

„Vlasnik i pokretač *platforme Innovation for All je Odjel za inovacije."* (I3)

3. Odabir prijedloga inovacija

Svi su ispitanici odgovorili kako odabir prijedloga inovacija vrše menadžeri (i/ili stručni tim za inovacije) sa zavidnim kompetencijama i znanjem iz područja na koje se odnose inovacije.

„Na početku programa definirana je komisija, čiji su članovi bili iz redova visokog menadžmenta kompanije Direct Media koji su pokazali interes za ovaj program. Ako ideja prođe prvi diskvalifikacijski krug, prelazi u obradu stručnjaka za inovacije. U završnoj fazi

zaposlenici su pred upravom, višim menadžmentom i vanjskim stručnjacima za inovacije (npr. iz Microsofta, ICT HUB-a) prezentirali svoje ideje." (I1)

„Funkcionalni odbor se *sastoji od menadžera iz ključnih domena poslovanja Atlantic Grupe. Odbor se bira na razdoblje od dvije godine."* (I2)

„Prvotnu selekciju *ideja kojima se alocira podrška (mentor, financije, savjetovanje itd.) za daljnji razvoj radi Odjel za inovacije, na temelju kompetencija koje imaju članovi, zdravog razuma i iskustva."* (I3)

4. Pravo prijave inovacije

U svim intervjuiranim kompanijama svi zaposlenici imaju pravo predlaganja i prijavljivanja inovacija.

„Da, program obuhvaća sve zaposlenike." (I1)

„Program obuhvaća sve zaposlenike, s time da se prijedlog inovacije koji je u opisu odgovornosti zaposlenika ne prihvaća kao inovacija *u programu Innowave."* (I2)

„Program obuhvaća sve *zaposlenike i dionike iz biznisa. U slučaju Danfossa ovaj krug je širi te uključuje klijente i dobavljače."* (I3)

5. Nagrade i nagrađivanje

U svim intervjuiranim kompanijama postoji neki oblik nagrađivanja.

„Samo sudjelovanje, podrška za razvoj ideje i pripreme za pitch su nagrada. Ali pripremljene su nagrade iznenađenja kako bi se dobio overpromise. Nagrade za TOP 3 bili su godišnji bonusi tih osoba." (I1)

„Da. Prijava nije prihvaćena – mali poklon od kompanije (USB, šalica, itd.), jedan poklon po zaposleniku. Prijava je diskvalificirana – zaposlenik prima poruku: ,Hvala Vam!' Ako je prijava prihvaćena i implementirana *bez izravnih financijskih utjecaja, nagrada je 400 eura u bruto iznosu. Ako je prijava prihvaćena i bit će implementirana ili već je, sudionik prima nagradu za prihvaćenu i implementiranu inovaciju bez financijskog*

utjecaja. Nakon što je prijava implementirana, sudionik prima nagradu u vidu postotka godišnje uštede/profita." (I2)

„Nagrade su uvijek iz domene edukacija i razvoja zaposlenika." (I3)

6. Definiranje inovacije

U dvije od tri kompanije prihvaćaju se bilo kakvi prijedlozi inovacije, a u jednoj kompaniji postoji poseban pravilnik o strukturi predloženih inovacija.

„Bilo koji prijedlog promjene, bilo da se odnosi na procese, proizvode, usluge koje se nude, platforme koje se koriste. Namjerno je ostavljen širok prostor kakobi se motiviralo što više ljudi da se prijave. Kriterij za ocjenjivanje i izbor inovacija bioje utjecaj te inovacije na biznis." (I1)

„U Atlantic Grupi postoji pravilnik o nagrađivanju izuma i tehničkih unapređenja zaposlenika, koji jasno definira parametre prema kojima se kategoriziraju inovacije pristigle putem programa Innowave." (I2)

„Sve što je biznis prepoznao kao moguće za implementaciju." (I3)

7. Broj prikupljenih inovacija

Sve tri kompanije imaju dobar odaziv na pozive za predlaganje inovativnih rješenja:

„Čak 60 % zaposlenika uključilo se u Direct Media Challenge. Prijavljeno je 30 nominiranih ideja, 16 ih je otišlo u razmatranje, 6 odabrano za implementaciju (TOP 3 su nagrađene), a na kraju je samo 1 ideja implementirana." (I1)

„U 2018. godini zaprimljeno je 46 prijava te 19 u 2019." (I2)

„Ne znam točan broj, ali iz godine u godinu bilježi se kontinuiran rast prijedloga, ali i implementacija." (I3)

8. Tip prijedloga inovacija

Sve intervjuirane tvrtke imale su širok raspon predloženih inovacija te nisu imale ograničenja kad je riječ o tipu inovacija.

„Bilo koji prijedlog promjene bio je dobrodošao bez obzira na to je li se odnosio na procese ili na proizvode, na našu uslugu, softvere koji se koriste." (I1)

„Najviše je inovacija u segmentu inoviranja procesa, posebice u proizvodnim pogonima, gdje dolazi puno prijedloga vezanih za optimizaciju strojeva i procesa proizvodnje." (I2)

„Od poduzetničkih prijedloga do operativnih ideja." (I3)

9. Broj implementacija/realizacija predloženih inovacija

Svaka tvrtka imala je različit broj implementiranih inovacija, no zajedničko im je da su sve implementirale bar jednu novu inovaciju.

„Jedna." (I1)

„Na temelju prijava 2018. izračunato je da je postotak implementacije 4,3 %." (I2)

„Platforma Innovation for All generira toliki opseg ideja da je nemoguće, odnosno neisplativo zbog kompleksnosti, da Odjel inovacija prati što je zaista implementirano." (I3)

10. Trajanje implementacija usvojenih inovacija

Svi sugovornici se slažu da je potrebno više vremena za implementaciju inovacija unutar poduzeća.

„Minimum godinu dana." (I1)

„Za tehnička unaprjeđenja 3-6 mjeseci, za razvoj novih proizvoda 1,5-2 godine." (I2)

„Sustav je prediverzificiran pa je nemoguće imati jedan zajednički nazivnik za vrijeme implementacije." (I3)

11. Sudjelovanje zaposlenika u implementaciji

U dvije kompanije od njih tri zaposlenici sudjeluju u daljnjem razvoju inovacija, a u jednoj predlažu samo ideju, no ne sudjeluju u procesu razvoja.

„Sudjelovali su dalje u procesu razvoja do razine do koje su bili zainteresirani da sudjeluju i angažiraju se. Nije bilo obvezno i nije bilo dopušteno da se odustane od vlastitog posla." (I1)

„Ne." (I2)

„Predlagatelj dobiva mentorsku podršku, a potom ima mogućnost okupiti tim relevantnih stručnjaka iz kompanije s kojima 100 dana razvija ideju, kao i podršku od strane Odjela za inovacije." (I3)

7.3. Rezultati i zaključak istraživanja, rasprava

Na temelju provedenih dubinskih intervjua s trima djelatnicima iz etabliranih poduzeća na području Slovenije, Srbije i Hrvatske dolazi se do nekoliko zaključaka.

Za početak, svi inovacijski programi koji su bili predstavljeni zaposlenicima naišli su na odobravanje i pozitivne reakcije. Odaziv zaposlenika na poziv za sudjelovanje u inovacijskim programima uvijek je bio veći od očekivanog. Nadalje, struktura predloženih inovacija je raznolika, od inovacija unutar korporativnog poslovanja do noviteta u obliku proizvoda, procesa ili marketinških inovacija. Na kraju bi barem jedan od prijedloga bio implementiran te su u dvije od tri kompanije zaposlenici sudjelovali u cijelom procesu implementacije – od predlaganja ideje do njezine realizacije.

U svim kompanijama postoji sustav nagrađivanja iako je sudjelovanje u programu te mentorska podrška koju bi zaposlenici dobivali u tom procesu, kao i sama prilika za prezentacijom ideje pred rukovodećim ljudima, sama za sebe benefit, koji poduzeće čini poželjnim poslodavcem.

Zaključno, inovacije su vrlo važan čimbenik koji poduzeća gura naprijed omogućujući kontinuirano stvaranje dodane vrijednosti te mogućnost sudjelovanja zaposlenika u kreiranju inovacija, što rezultira zadovoljstvom zaposlenika te stvaranjem konkurentnosti poduzeća.

Kako bi bila i ostala poželjna među zaposlenicima (i budućim i sadašnjim), poduzeća bi barem jedanput na godinu trebala organizirati inovacijske programe za zaposlenike u kojima bi, osim prijedloga ideja i nagrada, zaposlenici imali i mogućnost sudjelovanja u implementaciji predložene ideje.

Sumiranjem spoznaja i zaključaka nakon provedenog istraživanja, u suglasju je i podržava i zaključke IBM-ovog istraživanja (provedenog 2014. godine, pomoću 1004 intervjua s ispitanicima iz poduzeća iz 17 industrija), a dodirne točke su u potvrdi spoznaje da uspješne organizacije uključuju inovacijske aktivnosti u svoje poslovne ciljeve, smatraju da poziv na dostavljanje prijedloga za uvođenje treba uputiti zaposlenicima u svim poslovnim aktivnostima, te da se inovacijama treba sustavno baviti i imenovati odgovorne odjele i ljude.

8. ZAKLJUČAK

Inovacije donose promjene i novitete te inovacijski proces podrazumijeva pretvorbu invencije u inovaciju. Inovacijski programi unutar poduzeća potiču untarkorporativno poduzetništvo te se na taj način iskorištava potencijal zaposlenika poduzeća za generiranje i implementaciju inovativnih rješenja. Posljedično, stvara se ugodna radna atmosfera, zaposlenici se osjećaju uključenije u rad poduzeća te se kroz sustav nagrađivanja dugoročno stvara zainteresiranost i motivacija kod zaposlenika.

Koliko su inovacije kompleksna pojava, govori i činjenica da postoje (barem) četiri različite vrste inovacija koje se proučavaju kroz različite inovacijske modele. Inovacije utječu na konkurentnost poduzeća te osim izravnih utjecaja, poput rasta tržišnog udjela, poboljšanja kvalitete (već postojećih proizvoda) i smanjenja troškova materijala po jedinici proizvoda, donose i mnoga neizravna poboljšanja.

Inovativne organizacije nadmašuju svoje konkurente. Najuspješniji inovatori sposobni su stvoriti nove vrste poslovnih vrijednosti na održive načine. Usvajanjem inovacijskih elemenata i usvajanjem discipliniranijeg pristupa inovacijama, organizacije se mogu pozicionirati kao vođe inovacija i diktatori trendova na tržištu.

Kroz istraživanje provedeno metodom polustrukturiranog intervjua došlo se do nekoliko zaključaka. Poduzeća, koja putem inovacijskih programa uključuju svoje zaposlenike u proces inoviranja, ostvaruju veće zadovoljstvo među zaposlenicima te su prepoznata kao poželjni poslodavci na tržištu. Također, sve tri kompanije iz kojih dolaze intervjuirane osobe implementirale su neke od predloženih inovacija koje su se poslije pokazale kao kvalitetni i uspješni projekti.

Najuspješnije organizacije i one koje opstaju na tržištu su organizacije koje usklađuju inovacijske aktivnosti s poslovnim ciljevima, podržavaju inovacijske strukture, potiču i provode programe inovacija među zaposlenicima te svakodnevno rade na implementaciji inovacija u unutarnjem i vanjskom poslovanju kako bi zadržale konkurentnost.

Prijedlog je da se budućim istraživanjima ispituje zadovoljstvo sudionika inovacijskih programa cjelokupnim procesom i inicijativom kako bi se dobila sveukupna predodžba o

uspješnosti inovacijskih programa, da se uključi analiza pokazatelja uspješnosti i njihove povezanosti s uvedenim inovacijskim programima, te da se istraživanje provede na većem broju ispitanika iz odabranih poduzeća, a i da broj poduzeća u kojima će se istraživanje provesti bude veći. Na taj bi se način mogle dobiti korisne spoznaje o različitim pristupima i načinima poticanja inovativnog djelovanja u poduzećima, utvrditi sličnosti i razlike u poduzećima i zemljama u kojima se ona nalaze, te dobiti preporuke za kvalitetnije uključivanje komponente poticanja inovativnog djelovanja u poduzećima koja to još ne rade ili ne rade u dovoljnoj mjeri. Osim toga, mogle bi se steći dragocjene spoznaje o učincima jačanja poticanja inovacijskih programa na poduzetničko i poslovno okruženje, pojedine funkcije u poduzeću, te različite djelatnosti i industrije.

Preporuke za daljnja istraživanja moguće je sažeti kako slijedi: iako inovacijska kultura postoji u poduzećima i s vremenom dobiva sve više na važnosti, nužno je biti dosljedan u provođenju inovacijskih programa te što više potaknuti zaposlenike na predlaganje inovacija uz pomoć odgovarajućih nagrada, pruženog stručnog mentorstva ili mogućnosti za sudjelovanje u implementaciji predložene ideje.

LITERATURA

KNJIGE:

1. Brown, T. (2019). *Change by design: Kako design thinking preoblikuje organizacije i potiče inovacije*. Zagreb: Mate.
2. Galović, T. (2016). *Uvod u inovativnost poduzeća.* Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
3. Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015). *Društveno odgovorno poslovanje. Z*agreb: Sveučilišna tiskara d.o.o. Libertas.
4. Perković, J. (2019). *Inovacijska inteligencija i prilagodbene strategije organizacije: Hrvatska tehnološka poduzeća.* Zagreb: Vlastita naklada.

ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI:

1. Baković, T. i Ledić – Purić, D. (2011). Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća. *Poslovna izvrsnost, 5*(2), 27-42.
2. Božić, Lj. i Radas, S. (2005). Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj. *Privredna kretanja i ekonomska politika, 15*(103), 30-49.
3. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z. i Đurić, K. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. *Informatologia, 41*(1), 46-50
4. Mečev, D. i Žaja, J. (2017). Inovacijske aktivnosti malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj: empirijsko istraživanje u ICT sektoru. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 7(2), 29-44
5. Pap, M., Vdović, R. i Baletić, B. (2019). Design thinking metoda u znanstvenom istraživanju, edukaciji i poslovnoj praksi. *Prostor: znanstveni časopis za arhitekturu i urbanizam, 27*(2), 334-347

INTERNETSKI IZVORI:

1. *Business model canvas*. Preuzeto s: https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/ (24.5.2021.)
2. Defining innovation. *oecd.org.* Preuzeto s: https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm (18.5.2021.)
3. *Društveno poduzetništvo kao bitna komponenta razvoja poduzetničkih centara* (1.12.2020.). Preuzeto s: https://krugovi.hr/drustveno-poduzetnistvo-kao-bitna-komponenta-razvoja-poduzetnickih-centara/ (24.5.2021.)
4. *IBM Garage.* Preuzeto s: https://www.ibm.com/garage?lnk=hpmsc_buas (24.5.2021.)
5. *Inkubacija u poduzetništvu.* Preuzeto s: https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Inkubacija-u-poduzetnistvu (24.5.2021.)
6. *Intelektualni kapital* (4.11.2018.). Preuzeto s: http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2018/11/15.-INTELEKTUALNI-KAPITAL.pdf (24.5.2021.)
7. *Ken Kutaragi 1950— Biography*. Preuzeto s: https://www.referenceforbusiness.com/biography/F-L/Kutaragi-Ken-1950.html (01.10.2021.)
8. *More than magic* (2016). Preuzeto s:https://www.ibm.com/downloads/cas/BDZ5NPLE (24.5.2021.)
9. Poduzetnički akceleratori. *Zicer.hr.* Preuzeto s: https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Poduzetnicki-akceleratori (24.5.2021.)
10. *Upravljanje tržišnim promjenama.* Preuzeto s: https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlasic/Predavanje%2012.pdf (18.5.2021.)

OSTALO:

1. Bendelja, T. (2016). *Važnost korporativnog poduzetništva i ljudskih potencijala te njihov utjecaj na učinkovitost poduzeća* (završni rad). Sveučilište Sjever, Sveučilište centar Koprivnica. Preuzeto s: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:731315 (21.5.2021.)
2. Ostojić Mihić, A. (2014). *Utjecaj inovacija organizacije na performanse rasta proizvodnih poduzeća* (doktorska disertacija). Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split. Preuzeto s: https://dr.nsk.hr/islandora/object/efst:1761/preview (21.5.2021.)
3. Stanić, M. (2019). *Inovacije i inovacijski proces* (prezentacija). Preuzeto s: http://www.efos.unios.hr/upravljanjemarketingom/wpcontent/uploads/sites/232/2019/03/MNP2019_02_inovacije-i-inovacijski-proces.pdf (16.5.21021.)
4. Vitezić, V. (2017). *Inovacijski menadžment i efikasnost poduzeća s niskom i srednje niskom tehnološkom razinom* (doktorska disertacija). Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka. Preuzeto s https://repository.fthm.uniri.hr/islandora/object/fthm%3A763/datastream/PDF/view (16.5.2021.)

POPIS SLIKA

Slika 2.1. Unutarnji i vanjski čimbenici..... 4
Slika 3.1. Prikaz transformacije invencije u inovaciju…….…….7
Slika 3.2. Prikaz vrsta inovacija……...9
Slika 3.3. Inkrementalne i radikalne inovacije……..…….……..11
Slika 3.4. Nastanak, razvoj i realizacija inovacija……12
Slika 3.5. "*Technology push*" model…….……..……..14
Slika 3.6.''*Market pull*'' model…….……...…….15
Slika 4.1. Prikaz čimbenika korporativnog poduzetništva…….18

PRILOG

Prilog 1: Podsjetnik za intervju

Pitanja – uvodna:
1. Recite nešto ukratko o sebi (godine, spol, državljanstvo) 2. Pozicija u poduzeću
Pitanja – specifična:
1. Opišite ukratko program prikupljanja inovacija u Vašem poduzeću.
2. Tko su vlasnici/pokretači programa?
3. Tko izabire prijedloge koji odlaze u implementaciju? Opišite proceduru.
4. Obuhvaća li program sve zaposlenike?
5. Nagrađuje li program prijedloge zaposlenika i kako?
6. Kako u sklopu tog programa definirate inovaciju (što se usvaja i nagrađuje kao inovacija)?
7. Koliki je bio ukupni broj prikupljenih prijedloga inovacija?
8. Kakve su bile struktura i tip prijedloga inovacija?
9. Koliki je ukupni broj implementacija/realizacija tako predloženih inovacija?
10. Koliko (u prosjeku) traje implementacija usvojenih inovacija?
11. Sudjeluju li zaposlenici koji predlažu inovacije kasnije u njihovom razvoju i implementaciji?