

# Analiza korištenja unutarkorporacijskog poduzetništva za poticanje inovativnih rješenja u odabranim tvrtkama

---

**Milutin, Karmen**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:410583>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**



*Repository / Repozitorij:*

[VERN University Repository](#)



**SVEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Ekonomija poduzetništva

**ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA KORIŠTENJA  
UNUTARKORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA ZA  
POTICANJE INOVATIVNIH RJEŠENJA U  
ODABRANIM TVRTKAMA**

Karmen Milutin

Zagreb, 2022.

**SVEUČILIŠTE VERN'**

Preddiplomski stručni studij

Ekonomija poduzetništva

**ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA KORIŠTENJA  
UNUTARKORPORACIJSKOG PODUZETNIŠTVA ZA  
POTICANJE INOVATIVNIH RJEŠENJA U  
ODABRANIM TVRTKAMA**

Mentorica:

mr.sc. Gordana Ćorić, v. pred.

Studentica:

Karmen Milutin

Zagreb, rujan 2022.

SVEUČILIŠTE VERN  
Zagreb, Palmotićeva 82/I  
Ekonomija poduzetništva  
Broj\_\_\_\_\_

## ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

**Studentica:** Karmen Milutin

**Zadatak:** Analiza korištenja unutarkorporacijskog poduzetništva za poticanje inovativnih rješenja u odabranim tvrtkama

**U radu je potrebno razraditi sljedeće:**

- Postaviti teorijski okvir predstavljanjem koncepta unutarkorporacijskog poduzetništva, inovativnosti, inovativnih rješenja, te poticajnog vanjskog i unutarnjeg ekosustava za razvoj inovativnih rješenja
- Predstaviti primjere dobre prakse stvaranja inovativnih rješenja u poduzećima
- Na temelju proučene literature i primjera dobre prakse razviti listu za provjeru s ključnim elementima za stvaranje inovativnih rješenja u poduzećima
- Razviti pregledni dokument za unos ocjena o postojanju ključnih elemenata za stvaranje inovativnih rješenja u poduzećima
- Na temelju dostupnih javnog objavljenih informacija, metodom analize sadržaja, provesti istraživanje postojanja ključnih elemenata za stvaranje inovativnih rješenja u odabranim poduzećima - minimalno 9 odabranih poduzeća: 3 iz prehrambene industrije (Atlantic, Podravka, Ledo), 3 lanca hotela (Falkensteiner, Valamar, Amadria park) i 3 banke (ZABA, PBZ, Erste ili RBA)
- Na temelju provedene analize ocijeniti dostupnost informacija, odnosno vidljivost korištenja unutarkorporacijskog poduzetništva za poticanje inovativnih rješenja i okruženja za stvaranje inovativnih rješenja u promatranim poduzećima te
- Izvesti zaključak i predstaviti preporuke za praksu kako za analizirana poduzeća tvrtke, tako i za druga poduzeća koja teže stvaranju uvjeta za poticanje inovativnih rješenja i/ili razmišljaju o uvođenju unutarkorporacijskog poduzetništva.

**Napomena:** Pri izradi završnog rada kandidatkinja ima obvezu pridržavati se i uvažavati primjedbe, sugestije i napatke 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 **3.6.2022.**

Rok predaje **7.9.2022.**

**Mentorica:**

---

mr.sc. Gordana Ćorić, v.pred.

**Pročelnik studija:**

---

Joško Meter, dipl. ing., pred.

# SADRŽAJ

<b>PREDGOVOR</b> .....	I
<b>SAŽETAK</b> .....	II
<b>ABSTRACT</b> .....	III
<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. UNUTARKORPORACIJSKO PODUZETNIŠTVO</b> .....	4
2.1. Koncept unutarkorporacijskog poduzetništva.....	4
2.2. Poticajni čimbenici vanjskog i unutarnjeg ekosustava .....	6
2.3. Poduzetnička klima u korporacijama kao rezultat međudjelovanja čimbenika vanjskog i unutarnjeg ekosustava.....	7
2.4. Osobine uspješnog intrapoduzetnika kao nositelja poduzetničkog djelovanja . .....	10
2.5. Posljedice neuspješnog provođenja unutarkorporacijskih aktivnosti .....	11
<b>3. INOVATIVNOST</b> .....	13
3.1. Definicija inovativnosti .....	13
3.2. Inovativna rješenja u službi unutarkorporacijskog poduzetništva .....	14
<b>4. PRIMJERI DOBRE PRAKSE STVARANJA INOVATIVNIH RJEŠENJA U PODUZEĆIMA</b> .....	17
4.1. Primjer 1: Microblink d.o.o. - SecureVision, sprječavanje kibernetičkih prijevара .....	17
4.2. Primjer 2: Dok-ing d.o.o. - Razvoj daljinski upravljanoг robotskog vozila za djelovanje u ekstremnim NRKBE uvjetima .....	18
4.3. Primjer 3: Inetec d.o.o. - NERO-Neurokirurški robot .....	20
4.4. Ocjena postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti poduzeća .	21
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE</b> .....	28
5.1. Cilj istraživanja .....	28
5.2. Metode istraživanja .....	28
5.3. Rezultati istraživanja .....	30
5.4. Rasprava .....	39

<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>42</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>45</b>
<b>TABLICE.....</b>	<b>49</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>50</b>
<b>Prilog 1: Struktura predavljanja primjera dobre prakse.....</b>	<b>51</b>
<b>Prilog 2: Okvir za ocjenu postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti     poduzeća .....</b>	<b>52</b>
<b>Prilog 3: Okvir za ocjenu poticajnih čimbenika vanjskog i unutarnjeg ekosustava u     odabranim poduzećima.....</b>	<b>54</b>

## **PREDGOVOR**

Izražavam duboku zahvalnost svojoj mentorici mr.sc. Gordani Ćorić za vođenje kroz ovaj rad te iskrenu i svesrdnu pomoć koju mi je pružala, prema svim akademskim standardima. Također, zahvalna sam i ostalim profesorima na stečenom znanju i obrazovanju dobivenom kroz program preddiplomskog stručnog studija. Hvala mojim prijateljima koji su mi spremno pomagali na putu izrade ovog završnog rada. Ipak, najveće hvala mojoj obitelji koja mi je uvijek čvrsti oslonac i beskompromisna podrška na putu ka ostvarenju cilja.

## SAŽETAK

U dinamičnom okruženju velikih poduzeća nameće se sve veća potreba za promjenom strukture i shodnim provođenjem poduzetničkih aktivnosti radi zauzimanja ili zadržavanja dominantnog položaja na tržištu. Takve aktivnosti dio su unutarkorporacijskog poduzetništva, korporativnog poduzetništva ili intrapoduzetništva. Vrlo bitan čimbenik njezina provođenja je i stvaranje okruženja koje omogućuje inovativno djelovanje i razvija inovativnost uključenih. Ključni čimbenici za omogućavanje inovativnog djelovanja su: znanje (istraživanje i razvoj), potražnja na tržištu, financijski resursi, mogućnost povećanja prihoda te odgovarajuće institucionalno okruženje. Osim inovativnosti proizvoda/usluga i tehnologija, značajni aspekti intrapoduzetništva su i novi pothvati te nova poslovanja, odnosno širenje na nova tržišta, proaktivnost, razumno preuzimanje rizika, dostupnost optimalnog vremena i resursa, suradnja sa znanstvenim ustanovama i pomoć institucija te adekvatno nagrađivanje. Kako bi se aktivnosti intrapoduzetništva što uspješnije provodile unutar organizacije, od iznimne važnosti su i poticajni čimbenici ekosustava. Stoga je glavni cilj istraživanja u ovom radu bio utvrditi prisutnost ključnih čimbenika potrebnih za provedbu inovativnih rješenja, ali i poticajnog vanjskog i unutarnjeg ekosustava te ocijeniti stupanj korištenja unutarkorporacijskog poduzetništva u 9 odabranih poduzeća, na temelju javno dostupnih informacija. Nakon što je istražena relevantna literatura koja je bila osnova za teorijski dio, prikazani su rezultati istraživanja dobiveni metodom analize sadržaja. Rezultati prikazuju postojanje ključnih čimbenika bitnih za provođenje inovativnih rješenja, no bez njihove jasne objedinjenosti potrebne za konkretne rezultate unutar poduzeća. Osim toga, vidljiva je prisutnost gotovo svih proučavanih unutarkorporacijskih aktivnosti, ali su neke znatno više zastupljene u odnosu na druge. Stoga bi se napori svakako trebali usmjeriti, osim na održavanje postojećih, i na jačanje onih čimbenika unutarkorporacijskog poduzetništva koji su još uvijek nedovoljno zastupljeni.

**Ključne riječi:** unutarkorporacijsko poduzetništvo, inovativnost, čimbenici inovativnosti, unutarkorporacijske aktivnosti, čimbenici ekosustava



## **ABSTRACT**

### **Analysis of the use of intra-corporate entrepreneurship to stimulate innovative solutions in selected companies**

In the dynamic environment of large companies, there is an increasing need for changing the structure and carrying out entrepreneurial activities accordingly in order to take or maintain a dominant position in the market. Such activities are a part of intra-corporate entrepreneurship, corporate entrepreneurship, or intrapreneurship. A very important factor in its implementation is the creation of an environment that enables innovative action and develops the innovativeness of those involved. Key factors for enabling innovative action are: knowledge (research and development), market demand, financial resources, the possibility of income increase, and an appropriate institutional environment. In addition to product/service innovation and technology, significant aspects of intrapreneurship are new ventures and new businesses, that is, expansion into new markets, proactivity, reasonable risk-taking, availability of optimal time and resources, cooperation with scientific institutions, assistance from institutions, and adequate remuneration. In order for the activities of intrapreneurship to be more successfully implemented within the organization, of extreme importance are the stimulating ecosystem factors. Therefore, the main goal of the research in this final paper was to determine the presence of key factors necessary for the implementation of innovative solutions, but also to stimulate external and internal ecosystems and to evaluate the degree of use of intra-corporate entrepreneurship in 9 selected companies, based on publicly available information. After the research of relevant literature which was the basis for the theoretical part, the research results obtained by the method of content analysis were presented. The results show the existence of key factors essential for the implementation of innovative solutions but without their clear unification necessary for concrete results within companies. In addition, the presence of almost all of the studied intra-corporate activities is visible, but some are significantly more represented compared to others. Therefore, efforts should certainly be directed, in addition to maintaining the existing ones, to strengthening of those factors of intra-corporate entrepreneurship that are still underrepresented.

**Keywords:** intra-corporate entrepreneurship, innovation, innovation factors, intra-corporate activities, ecosystem factors

## 1. UVOD

Dinamično i promjenjivo okruženje u kojem organizacije posluju zahtijeva što fleksibilnije poslovanje u kojem se brzo mogu prilagoditi tržišnim prilikama, ali i biti korak ispred konkurencije. Zbog toga se unutarkorporacijsko poduzetništvo sve više nastoji implementirati u rad organizacija koje nastoje prije svega ostvariti profit i rast. Budući da takvo što nije moguće bez inovacija i poticanja inovativnih rješenja kroz prilagodbu vanjskog i unutarnjeg ekosustava, u prvom dijelu ovoga rada će biti predstavljen teorijski okvir unutarkorporacijskog poduzetništva, inovativnosti, inovativnih rješenja te vanjskog i unutarnjeg ekosustava kao elementa koji to omogućuje (Kolaković, 2006).

Nakon toga slijedi istraživački dio rada, koji je baziran na metodi analize sadržaja na temelju dostupnih, javno objavljenih informacija za devet odabranih poduzeća, od kojih su tri poduzeća iz prehrambene industrije, tri su lanca hotela i tri su banke. Nadalje, metodologija se temelji na autoričinog listi provjere sastavljenoj od ključnih elemenata potrebnih za provođenje inovativnih rješenja u poduzećima te na procjeni mogućnosti provođenja takvih rješenja u odabranim poduzećima. Osim toga, dio metodologije istraživanja uključio je i ocjenjivanje dostupnosti informacija i vidljivosti korištenja unutarkorporacijskog poduzetništva, kao i poticajnog okruženja za provođenje inovativnih rješenja u odabranim poduzećima.

U tom smislu su postavljeni su sljedeći ciljevi (C) i pripadajuća istraživačka pitanja (IP):

C1: Procijeniti mogućnost provođenja inovativnih rješenja u poduzećima.	IP1: Koje ključne čimbenike inovativnosti posjeduju odabrana poduzeća?
C2: Ocijeniti vidljivost korištenja unutarkorporacijskog poduzetništva u odabranim poduzećima.	IP2: Koje unutarkorporacijske aktivnosti jesu, nisu (dovoljno) zastupljene u odabranim poduzećima?
C3: Ocijeniti prisutnost čimbenika vanjskog i unutarnjeg okruženja koji djeluju poticajno na unutarkorporacijske aktivnosti.	IP3: Koji čimbenici vanjskog i unutarnjeg okruženja djeluju poticajno na provođenje unutarkorporacijskih aktivnosti?

Nakon provedene analize donesen je zaključak o dostupnosti potrebnih informacija. Prije svega, o upotrebi elemenata unutarkorporacijskog poduzetništva u odabranim kompanijama te su predstavljene autoričine preporuke o mogućnosti napretka, odabranih i drugih poduzeća, primjenjujući navedeni način poslovanja.

Cilj ovog završnog rada je upoznavanje s osnovnim konceptima unutarkorporacijskog poduzetništva, razumijevanje njegove važnosti za dugoročni napredak poduzeća, i kroz teoriju i kroz primjere dobre prakse, isticanje čimbenika inovativnosti koji je u srži takvog poslovanja te procjena upotrebe ključnih elemenata intrapoduzetništva na odabranim kompanijama.

## **Struktura rada po poglavljima**

*Uvod*, odnosno prvo poglavlje ukratko objašnjava samu tematiku rada te cilj koji se razradom tematike unutar ovog završnog rada želi postići, a potom i ključne elemente vezane uz metodologiju empirijskog istraživanja, kao i podciljeve istraživanja, te popratna istraživačka pitanja.

Drugo poglavlje, naziva *Unutarkorporacijsko poduzetništvo*, osim što definira sam pojam, njegovo pojavljivanje, u teoriji, i u praksi, pobliže objašnjava sam koncept provođenja unutarkorporacijskog poduzetništva. Također, naglašava se važnost odabranih poticajnih čimbenika vanjskog i unutarnjeg ekosustava na samo provođenje unutarkorporacijskog poduzetništva. U sljedećem potpoglavlju objašnjava se utjecaj prethodno navedenih čimbenika ekosustava na stvaranje poduzetničke klime unutar poduzeća te na koji način, odnosno koji elementi su bitni da bi unutar poduzeća vladala takva klima. U istom poglavlju, opisuju se karakteristike uspješnog intrapoduzetnika, ali i posljedice potencijalnog neuspješnog provođenja intrapoduzetništva.

U trećem poglavlju pod naslovom *Inovativnost* definira se navedeni pojam te se na tri načina vrši podjela inovativnosti. Drugo potpoglavlje unutar istog poglavlja donosi rezultate GEM-ovog istraživanja inovativnosti za 2019., 2020. i 2021. godinu u kojem sudjeluje i Hrvatska.

Četvrto poglavlje, *Primjeri dobre prakse stvaranja inovativnih rješenja u poduzećima* donosi primjere hrvatskih poduzeća te njihovih inovativnih projekata kojima Hrvatska konkurrira i na stranim tržištima. U sljedećem je potpoglavlju na temelju okvira za ocjenu, za svaki od tri navedena primjera, ocijenjena postojeća, odnosno potencijalna unutarkorporacijska aktivnost poduzeća (tj. pojedinog projekta) te dan komentar o istoj.

U petom poglavlju, *Empirijsko istraživanje*, razrađeni su ciljevi, metodologija te predstavljeni rezultati istraživanja postojanja ključnih čimbenika inovativnosti,

ocijenjena unutarkorporacijska aktivnost, kao i utjecaj poticajnih čimbenika vanjskog i unutarnjeg ekosustava na 9 odabranih poduzeća. Isto poglavlje donosi raspravu rezultata.

U konačnici, šesto poglavlje donosi *zaključak* cjelokupnog istraživanja te preporuke za provođenje unutarkorporacijskih aktivnosti za postojeća, ali i ostala poduzeća koja žele inkorporirati intrapoduzetništvo kao sastavni dio svog djelovanja.

## 2. UNUTARKORPORACIJSKO PODUZETNIŠTVO

Unutarkorporacijsko poduzetništvo pojam je koji se sve češće primjenjuje, a objedinjuje način djelovanja, pristupa zadacima i zaposlenicima, odabira organizacijske strukture, ali i formiranja strategije, misije i vizije unutar velikih poduzeća. Uvidjevši važnost prilagodbe poslovanja dinamičnom i nestalnom tržištu te uočavajući prednosti koje u svom poslovanju i postizanju uspjeha imaju mala u odnosu na velika poduzeća, korporacije preuzimaju i primjenjuju određene obrasce poslovanja kako bi zadržale konkurentsku prednost, postale inovativnije, povećale motiviranost i produktivnost svojih zaposlenika te u konačnici ostvarile veće tržišne udjele i profite. U potpoglavljima koja slijede bit će objašnjeno što provođenje unutarkorporacijskog poduzetništva unutar poduzeća uključuje te koji su faktori vanjskog i unutarnjeg ekosustava bitni kako bi se stvorila poduzetnička klima u kojoj je takvo poslovanje moguće. Osim toga, definirana su obilježja uspješnog intrapoduzetnika kao nositelja unutarkorporativne aktivnosti.

### 2.1. Koncept unutarkorporacijskog poduzetništva

Korporativno poduzetništvo kao pojam pojavilo se prije otprilike 40 godina kada se počinju uočavati promjene u tržišnoj aktivnosti i potreba za promjenom u načinu poslovanja velikih poduzeća. Temeljne odrednice takvog poslovanja su inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku (Morić Milovanović, 2009). Intrapoduzetništvo, sinonim za korporativno poduzetništvo, može se provoditi nizom aktivnosti koje se odnose na nove poslovne pothvate unutar postojećih poduzeća koji rezultiraju stvaranjem dodane vrijednosti i novim proizvodima i uslugama, zatim inovativnim rješenjima i novom pristupu postojećim problemima u poduzeću, te strateškim i organizacijskim promjenama kojima poduzeće nastoji biti u korak s tržišnim potrebama (Zahra, 1991, prema Morić Milovanović, 2009).

Korporativno poduzetništvo najčešće uključuje ovih osam aspekata poslovanja (Antončić i Hisrich, 2003, prema Morić Milovanović, 2009):

1. **Novi pothvati:** predstavlja provođenje novih poslovnih pothvata unutar postojećih velikih poduzeća na način da se formiraju autonomni odjeli koji će se baviti novim aktivnostima ili se ujedine talentirani pojedinci iz postojećih

odjela, te kao poluautonomne jedinice djeluju zajednički, radeći na ostvarenju inovativnih projekata.

2. **Nova poslovanja:** podrazumijeva unaprjeđenje poslovanja i razvoj novih tržišta kroz poboljšanje ili *reinovacije* već postojećih proizvoda i usluga organizacije, s tim da se organizacijska struktura ne mijenja.
3. **Inovativnost proizvoda i usluga:** može uključivati razvoj potpuno novih ili poboljšanje, prilagođavanje i unaprjeđenje postojećih proizvoda i usluga ovisno o tržišnim potrebama i trendovima.
4. **Inovativnost procesa:** unaprjeđenje procesa proizvodnje, implementacija novih tehnoloških mogućnosti, novi i inovativni pristupi razradi i ostvarenju poslovnih pothvata, bitan su segment uspješnosti velikih poduzeća te jačanja njihove konkurentnosti.
5. **Samoobnova:** element koji dovodi do „pomlađivanja“ organizacije, veće fleksibilnosti i prilagodljivosti dinamičnom tržištu i okruženju, a uključuje decentralizaciju organizacijske strukture, nove načine provođenja strategija poduzeća te ostvarivanja ciljeva, poticanje inovativnosti i kreativnosti zaposlenika te razvoj većeg broja intrapoduzetnika, veće i lakše delegiranje ovlasti među zaposlenima te učinkovite sustave nagrađivanja za ostvarene rezultate.
6. **Sklonost riziku:** spremnost organizacije da prihvati rizik potencijalno neuspjelih pothvata te spremnost na gubitak uložениh resursa kao posljedica istog. Naime, uočena dobra poslovna prilika ne mora nužno dovesti do pozitivnog ishoda, naročito u današnjem dinamičnom, promjenjivom i nepredvidivom tržišnom natjecanju.
7. **Agresivnost prema konkurenciji:** tržišno natjecanje i ostvarivanje rezultata u tržišnim udjelima, profitu, inovacijama, razvoju svojih zaposlenika, *employer branding*, zauzimanje dominantnog položaja u djelatnosti, kao i ostvarivanje konkurentne prednosti - često su posljedice provođenja unutarkorporacijskog poduzetništva.
8. **Proaktivnost:** kao vrh piramide navedenih čimbenika, proaktivnost uključuje spremnost organizacije da brzo i odvažno reagira na uočene prilike na tržištu, prati trendove i kretanja u grani poslovanja te u skladu s tim razvija i mijenja

svoju strategiju poslovanja, način vođenja poduzeća, unaprjeđuje proizvode i usluge, preformulira ciljeve i viziju organizacije, provodi i razvija nove proizvodne mogućnosti te se nameće kao vodeći konkurent na tržištu.

Dakle, da bi poduzeće ostvarivalo rezultate bolje od konkurencije te napredovalo u svojoj grani poslovanja, potrebno je da, kao sastavni dio korporativnog poduzetništva, osim inovacija u poslovanju i proizvodima, bude spremno na promjene, ali i na potencijalni rizik koji donosi neuspjeh.

## **2.2. Poticajni čimbenici vanjskog i unutarnjeg ekosustava**

Da bi poduzeća bila što uspješnija u provođenju unutarkorporacijskih aktivnosti, bitna je prisutnost poticajnih čimbenika vanjskog i unutarnjeg ekosustava. Među značajnim poticajnim čimbenicima posebno se ističu: vladine politike i programi, transfer istraživanja i razvoja (I&R-a), financijska sredstva, obrazovanje za poduzetništvo, komercijalna i profesionalna infrastruktura, otvorenost i dinamika tržišta te kulturne i društvene norme (Global Entrepreneurship Research Association, 2018, prema Bekić 2021).

Vladine politike i programi uključuju materijalnu i informacijsku podršku (Levie i Autio, 2008, prema Bekić, 2021), a naglasak je i na poreznim instrumentima u vidu olakšica koje imaju značajan pozitivan utjecaj na poduzetničko djelovanje (Levie i Autio, 2008, prema Bekić, 2021). Isto tako, stabilnost zakonskih okvira značajan je poticajni čimbenik za inovativno poduzetničko djelovanje (Dutta, Lanvin i Wunsch-Vincent, 2016, prema Bekić, 2021).

Obrazovanje za poduzetništvo čimbenik je koji pomaže pri prepoznavanju i iskorištavanju prilika, provođenju poduzetničkih pothvata, postizanju zadovoljavajućih rezultata te poticanju, usvajanjem poduzetničkih stavova i obrazaca ponašanja (Levie i Autio, 2008, prema Bekić, 2021).

Profesionalnu i komercijalnu infrastrukturu čini institucijska potpora koju čini dostupnost posrednika, dobavljača, konzultanata, te računovodstvenih, financijskih, telekomunikacijskih, pravnih i marketinških usluga, ukoliko je potrebno (Bekić, 2021). Podrška uspješnih poduzetnika kroz mentorstvo i investiranje u projekte može biti mehanizam poticanja provedbe inovacija (The World Economic Forum, 2014, Bekić, 2021).

Financijska sredstva najčešće u vidu potpore držanih financijskih institucija te raspoloživih sredstava iz EU fondova doprinose pokretanju poduzetničkih pothvata. Razvoj regulatornog okvira za učinkovitu raspodjelu i kontrolu korištenja dostupnih sredstava omogućuje provođenje onih poduzetničkih inovacijskih projekata koji imaju veliki potencijal za uspjeh.

Otvorenost i dinamika tržišta odnose se na dinamiku promjena na tržištu, odnosno industrije u kojoj poduzeće posluje te je temelj pokretanja poduzetničke aktivnosti. Pritom rivalstvo i konkurencija potiču razvoj i provođenje većeg broja inovacija i nove poduzetničke pothvate (Bekić, 2021).

Kulturne i društvene norme, odnosno kultura i društvo bitno utječu na formiranje poduzetničkog ozračja koje je bitno za poduzetničko djelovanje. Pozitivna percepcija društva o poduzetničkoj aktivnosti pridonosi provedbi inovativnih rješenja, preuzimanju odgovornosti za izbore te poduzimanju inicijative (Bekić, 2021).

### **2.3. Poduzetnička klima u korporacijama kao rezultat međudjelovanja čimbenika vanjskog i unutarnjeg ekosustava**

Međudjelovanjem čimbenika vanjskog i unutarnjeg ekosustava korporacije nastoje poticati i kontinuirano razvijati poduzetničku klimu kako bi mogle što uspješnije provoditi intrapoduzetništvo i inovacije kao njegov sastavni dio. Karakteristika vanjskog okruženja je njegov izravan utjecaj na poduzeće, a u osnovi je dinamično, turbulentno, promjenjivo i izraženog rivaliteta, dok unutarnje okruženje karakterizira struktura, kultura i procesi (Morris i sur., 2001, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016). Za procjenu poduzetničke klime u poduzeću koristi se *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (CEAI) ili Instrument za procjenu korporativnog poduzetništva CEAI, uzimajući u obzir pet ključnih faktora (Wyk i Adonisi, 2011; Morris i sur., 2011; Hornsby i sur., 2013, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016):

1. **Potporna menadžmenta:** kako bi zaposlenici na svim hijerarhijskim razinama djelovali poduzetnički, strateški menadžeri bi trebali poticati razvoj takve klime unutar organizacije. Inovativnost, kao sastavni dio poduzetničkog djelovanja, usko je povezana sa stavovima i ponašanjem menadžmenta, a uz to je dokazana pozitivna korelacija inovativnosti i predanosti zaposlenika zadacima i organizaciji (Shaw, O'Loughlin i McFadzen, 2005, prema Morić Milovanović,



Kunst i Srhoj, 2016). Osim toga, najviša razina menadžmenta odgovorna je za uspostavljanje jasnih ciljeva, promoviranje poduzetničke klime, učinkovito nagrađivanje novih ideja, kao i komercijalizaciju istih, ali i za toleranciju u slučaju neuspjeha (Koetzier i Alon, 2013, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016). Srednji menadžment ima zadatak preformuliranja početne ideje u skladu s vizijom i ciljevima poduzeća, predstaviti je strateškom menadžmentu te uskladiti resurse i kompetencije koje su na raspolaganju kako bi najniža razina menadžmenta uspješno implementirala ideje (Morić Milovanović, 2009, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016). Eksperimentiranje, podešavanje i udovoljavanje navode se kao tri temeljne aktivnosti operativne razine menadžmenta (Floyd i Lane, 2000, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016). Eksperimentiranje označava pronalaženje potpuno novih inovativnih projekata, podešavanjem nastoje već prepoznate, ali neplanirane inovativne izazove dovesti na višu razinu, dok udovoljavanje predstavlja provođenje inovativnih ideja odobrenih od vrhovnog menadžmenta, uz modifikacije operativnih procesa (Kuratko i sur., 2014, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016).

2. **Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa:** adekvatno nagrađivanje inovativnih rješenja te spremnost na prihvaćenje rizika i mogućih grešaka bitan je element razvoja poduzetničkog ponašanja unutar korporacija. Moguće je primijeniti ekstrinzične i intrinzične motivatore kao nagradu za poduzetničko djelovanje. Ekstrinzični motivatori su oni odmah dostupni i opipljivi kao bonusi, povećanje plaće, udio u imovini, fleksibilnost radnog mjesta i vremena. Često su zaposlenicima potrebni i dodatni motivacijski čimbenici kao pohvale nadređenih, dodjela veće odgovornosti, promaknuće i napredak te autonomija i sloboda djelovanja. Navedeni motivatori spadaju u intrinzične čimbenike (Viswanthan i Nagrajan, 2004, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016). Ključne varijable o kojima treba voditi računa kako bi zaposlenik bio zadovoljan su i: stalnost posla, suradnici, sam posao, nadređeni, mogućnosti obrazovanja, status, radna okolina, plaća (Bogdanović, 2009).
3. **Autonomija u poslovanju:** bitan element poduzetničke klime u poduzeću, a uključuje, osim slobode djelovanja i donošenja odluka, delegiranje ovlasti i odgovornosti nižim hijerarhijskim razinama, ali i toleranciju na pogreške (Morić

Milovanović, 2009, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016). Važan čimbenik povezan s autonomijom je i poticanje kreativnosti te lakše generiranje kreativnih ideja (Amabile i Zhou, 1998; prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016). Manjak autonomije na poslu povezan je s manjom intrinzičnom motivacijom (Deci i Ryan, 1985, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016), kao i manjom percepcijom samokompetencije i samoodlučnosti (Zhao, 1998, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016). Pritom autonomija u poslovanju ne znači samostalno odlučivanje zaposlenika na nižim razinama o konačnim ciljevima koje organizacija želi postići, već označava autonomiju u načinu obavljanja zadataka (Amabile, 1998, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016). Kako bi se potakla autonomija zaposlenika, bitno je da strateški menadžment ima blagonakloni stav prema preuzimanju rizika i mogućim neuspjesima (Alpkan i sur., 2010, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016). Kako bi se smanjio rizik i podržao razvoj novih ideja, bitno je da su zaposlenicima dostupni stručni savjeti, podrška aktivnostima kroz institucionalizaciju procesa te potrebna sredstva (Hornsby i sur., 2002, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016).

4. **Dostupnost vremena:** ova stavka predstavlja izazov za menadžere zato što je zaposlenicima potrebno osigurati optimalnu količinu resursa i vremena za razvoj novih ideja (Hisrich i Kearney, 2012, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016). Pretjerana orijentiranost na svakodnevno izvršavanje zadataka uz vremenski pritisak smanjuje razinu pozitivnih emocija kod zaposlenika koje su ključne za sagledavanje problema iz više kutova i davanje kreativnih rješenja (Fredickson i Branigan, 2005, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016). S druge strane, višak slobodnog vremena dovodi do neproduktivnosti. Optimalna količina resursa, zadovoljavajuća oprema i stručnost čimbenici su koji također utječu na motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika, a posljedično i kreativnost (Wustenhagen i sur., 2008, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016).
5. **Organizacijske granice:** formirane su u sklopu ciljeva organizacije postavljenih od strateškog menadžmenta te daju putokaz kako ih ostvariti te uspješno odabrati i implementirati inovacije (Morić Milovanović, 2009, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016). Za provođenje korporativnog poduzetništva bitna je organizacijska struktura, a u ovom je slučaju poželjna

organska organizacijska struktura. Karakteriziraju je decentralizacija i određena neformalnost uz distribuciju znanja unutar poduzeća i lateralnu interakciju. Takva struktura zaposlenicima daje mogućnost za razvoj inovacija i prostor za pogreške, ali u okviru prihvatljivog ponašanja te je olakšana komunikacija među različitim razinama i odjelima (za razliku od mehanicističke strukture) (Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016). Još jedan bitan element koji se svrstava u organizacijske granice je operativni kontrolni mehanizam koji, ako je efektivan, onemogućuje provođenje prilika koje su zanimljive, ali nepovezane s vizijom poduzeća (Getz i Tuttle, 2001, prema Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016) ili sprječava neprovođenje onih koje imaju velik potencijal za uspjeh (Morić Milovanović, Kunst i Srhoj, 2016).

Da bi se razvila poduzetnička klima u poduzeću, kao temelj poticajnog okruženja za unutarkorporacijsko poduzetništvo, potrebno je, prije svega, da stavovi i ponašanje menadžera na svim razinama omogućuju da se zaposlenicima postave jasni ciljevi i organizacijske granice za provođenje ideja, ali i da im daju svojevrsnu autonomiju u načinu obavljanja zadataka. Pritom je bitno i da se zaposlenicima osigura dovoljno vremena za nove projekte kako bi se spriječila preopterećenost rutinskim zadacima, a u konačnici osigura i adekvatno nagrađivanje.

#### **2.4. Osobine uspješnog intrapoduzetnika kao nositelja poduzetničkog djelovanja**

Intrapoduzetnici su ključni faktori za uspješno poduzetničko djelovanje unutar korporacija. Karakteristična obilježja intrapoduzetnika koji ostvaruju rezultate unutar većih poduzeća, stvaraju dodanu vrijednost za poduzeće te uspješno implementiraju ideje su jasna vizija, izrazita intrinzična motivacija, spremnost na preuzimanje rizika, sposobnost racionalnog raspolaganja resursima organizacije te ranije uspješno realiziranje ideja (Camelo-Ordaz i sur., 2012; Kuratko, 2017, prema Turuk, Morić Milovanović i Galić, 2021). Bitno je da, osim navedenih karakteristika, intrapoduzetnici posjeduju i određene osobine svojstvene tradicionalnim menadžerima, kao razvijene socijalne vještine te dobra umreženost ili *networking*, a osim toga pri provođenju ideja uspješno rukovode timom uz čiju pomoć dolaze do cilja (De Villiers-Scheepers, 2011; Camelo-Ordaz i sur., 2012, prema Turuk, Morić Milovanović i Galić, 2021). Prva je zadaća intrapoduzetnika prepoznati potencijal neke ideje te preuzeti potencijalni rizik

neuspjeha, ali i razumjeti i osvijestiti zapreke unutar organizacije koje stoje na putu takve realizacije. Prepoznavajući zapreke, ali i rizik koji provođenje ideje može donijeti, intrapoduzetnici razvijaju veću želju i intrinzični nagon za uspjehom svoga projekta te ih to motivira da fokusirano razvijaju samo one ideje koje imaju najveće izgleda za uspjeh. S druge strane, na taj način indirektno izbjegavaju realiziranje ideja koje ne bi donijele dodanu vrijednost organizaciji (Kolaković, 2006). Dakle, uz sve prethodno navedene osobine uspješnog intrapoduzetnika, dobro poznavanje strateških odrednica organizacije te njene vizije i misije, preduvjeti su za pristupanje realizaciji ideje za koju sam intrapoduzetnik vjeruje da će donijeti uspjeh, kako njemu, tako i organizaciji.

Osim toga, učenje poduzetništvu, iskustva iz stvarnog života, rješavanje *case study*-ja, kao i povezanost s poduzećima iz realnog sektora, mogu značajno pridonijeti razvoju i stjecanju poduzetničkih vještina i stavova te utjecati tako na poduzetničku aktivnost (Huđek i Širec, 2019).

S druge strane, uočava se jasno preklapanje osobina tradicionalnog poduzetnika s ranije navedenim osobinama intrapoduzetnika. Stoga poduzetnik, kao i samo poduzetništvo, posjeduje sljedeće karakteristike: altruizam, hrabrost, kreativnost i inovativnost, mudrost, samostalnost, odgovornost, poštenje, radoholičnost, samouvjerenost, sklonost razumnom preuzimanju rizika, strpljenje, svrhovitost, upornost te vizionarstvo (Tkalec, 2011). Dakle, uspješan tradicionalni poduzetnik često postaje i uspješan intrapoduzetnik, ali i obratno.

## **2.5. Posljedice neuspješnog provođenja unutarkorporacijskih aktivnosti**

S druge strane, ukoliko intrapoduzetnici na pogrešan način provode unutarkorporacijske aktivnosti unutar poduzeća ili se poticanje intrapoduzetništva forsira unutar organizacije bez ranijeg uklanjanja prepreka provođenju poduzetničke aktivnosti, može doći do brojnih negativnih posljedica provođenja takve aktivnosti. Neki od problema koji se javljaju kao rezultat lošeg intrapoduzetničkog djelovanja su:

1. **Gubitak jasnog pravca djelovanja** – veliki broj raznih inicijativa često dovodi do kaotičnog djelovanja unutar organizacije. Stoga je potrebno imati jasne strateške smjernice koje će se procjenjivati i nadopunjavati novim informacijama kako se ne bi izgubio jasan smjer djelovanja organizacije.

2. **Previše prostora** – odnosi se na previše dostupnog vremena za razvoj samostalnih poduzetničkih pothvata ukoliko više razine menadžmenta ne uspostave ravnotežu između autonomije u djelovanju i kontrole. Pritom je bitno jasno postaviti ciljeve kojima organizacija teži.
3. **Premalo granica** – intrapoduzetnik, kao nositelj poduzetničke aktivnosti unutar organizacije, može, u određenim situacijama zaobilaziti postavljene granice kako bi se lakše ostvarili ciljevi. Takvo djelovanje može biti destruktivno za poduzeće te je potrebno uvesti strogu kontrolu granica.
4. **Premalo potpore** – odnosi se na nedostatak potpore unutar i izvan poduzeća koje olakšavaju poslovnim jedinicama obavljanje posla. Pritom „usamljeni“ intrapoduzetnici često preuzimaju inicijative bez sagledavanja šire perspektive te dolazi do preklapanja realizacije više projekata. Uz to, ukoliko nema suradnje i potpore među poslovnim jedinicama ili od cjelokupnog sustava, može doći do zbunjenosti i nepovjerenja u sustav (Birkinshaw, 2003, prema Morić Milovanović, 2013).

Iz svega navedenog, jasno je da organizacija mora imati jasnu viziju, spremnost i razumijevanje načina provođenja unutarkorporacijskih aktivnosti kako bi ono bilo uspješno te pomoglo organizaciji pri ostvarivanju ciljeva.

Intrapoduzetništvo, kao niz aktivnosti koje doprinose napretku poduzeća, mora biti inkorporirano u strukturu organizacije tako da bude usklađeno s poticajnim čimbenicima ekosustava te stvorenom poduzetničkom klimom kako organizacija ne bi izgubila smjer djelovanja te kako bi aktivnosti unutarkorporacijskog poduzetništva koristile organizaciji da ostvari prednost nad konkurencijom.

### 3. INOVATIVNOST

Kao bitna pretpostavka provođenja unutarkorporacijskog poduzetništva, pa čak i njegov osnovni čimbenik koji rezultira većom konkurentnošću, i na domaćem, i na međunarodnom tržištu, inovativnost se nastoji poticati i često je predmet istraživanja i pokazatelj poduzetničke aktivnosti, kao i njezine uspješnosti. U potpoglavljima koja slijede pojašnjen je pojam inovativnosti, te podjela inovativnosti prema obliku, tehnološkim dostignućima i utjecaju na tržište te prema stupnju noviteta. Osim toga, prikazani su rezultati Global Entrepreneurship Monitor (GEM) istraživanja za 2019., 2020. i 2021. godinu o primjeni inovativnosti, na nacionalnom i međunarodnom tržištu, u koje je uključena i Hrvatska.

#### 3.1. Definicija inovativnosti

Inovativnost unutar organizacije jest njezina sposobnost i mogućnost provođenja inovacijskih aktivnosti. One uključuju istraživanje, razvoj i potencijalnu komercijalizaciju, a sve u svrhu prihvaćanja i iskorištavanja inovacija unutar organizacije te na unutarnjem i vanjskom tržištu (Edison i sur., 2013; Parzefall i sur., 2008, prema Murgić, 2016). Inovativnost koja se očituje u praksi ima inovaciju kao ishod. Pritom se inovacije dijele (Murgić, 2016):

1. **Prema obliku:** *proizvodne* inovacije (potpuno novi ili poboljšani postojeći proizvodi), *procesne* inovacije (promjena načina proizvodnje ili metoda izvršenja zadataka), *marketinške* inovacije (promjene u marketinškim strategijama) te *organizacijske* inovacije (promjene u organizacijskoj strukturi, radnim mjestima, vanjskim odnosima).
2. **Prema tehnološkim dostignućima i utjecaju na tržište:** *inkrementalne* inovacije (tehnološki, a i prema koristi za kupce predstavljaju samo manje promjene), *tržišno-probojne* inovacije (nešto veća korist za kupce, ali uz tehnologiju vrlo sličnu postojećoj), *tehnološki-probojne* inovacije (značajno drugačija tehnologija od postojećih, ali korist za kupce nije veća) te *radikalne* inovacije (značajno drugačija tehnologija koja stvara iznimne performanse i značajnu dodatnu korist kupcima te preoblikuje ili stvara nova tržišta).
3. **Prema stupnju noviteta:** *inovacije nove za poduzeće* (koje ih implementira), *inovacije nove za industriju* (kojoj poduzeće pripada), *inovacije nove za tržište*

(na kojem poduzeće posluje) i *inovacije na globalnoj razini* (nove za unutarnje i vanjsko tržište) (Edison i sur., 2013, prema Murgić, 2016).

Kreativnost i inovativnost, dva su pojma koja se često isprepliću, ali ipak su različita, budući da inovativnost, kao širi pojam, uključuje, osim stvaranja novih i korisnih ideja, njihovu širu primjenu, utjecaj na organizaciju, tržište, potrošače, ili cjelokupno gospodarstvo (Murgić, 2016).

Sposobnost organizacije da koristi inovativnost kao sastavnu odrednicu svog poslovanja ovisi o unutarnjim i vanjskim čimbenicima. **Unutarnji čimbenici**, ili oni koji ovise samo o organizaciji, raspoloživi su resursi (ljudski, socijalni, financijski, tehnološki) te ostale karakteristike organizacije (operativne mogućnosti u skladu s poslovanjem, fleksibilnost u promjenjivom okruženju, a „apsorpcijska sposobnost odnosi se na umijeće poduzeća da prepozna vrijednost nove, eksterne informacije, apsorbira je i iskoristi“) (Talaja, 2013, str. 51). S druge strane, u **vanjske čimbenike** se ubrajaju prije svega zakonodavni, ekonomski i politički čimbenici. Inovativnost organizacije bitna je ne samo kako bi ona bila konkurentnija na tržištu i ostvarivala veću prodaju, dobit, osigurala veću produktivnost zaposlenika, već i kao bitan element utjecaja i napretka nacionalne ekonomije (Murgić, 2016).

### **3.2. Inovativna rješenja u službi unutarkorporacijskog poduzetništva**

Unutarkorporacijsko poduzetništvo pruža izvrsne mogućnosti provođenja inovativnih rješenja u većim organizacijama. Pritom se one najčešće odnose na inovativne proizvode te inovativnost tehnologija/procedura koje su korištene u njihovoj proizvodnji. Da bi se takva inovativna rješenja uspješno provela, osim tehničkih vještina i resursa, bitna je i organizacijska struktura, odnosno uspješno rukovođenje i dobar tim kako bi projekt bio realiziran (Omazić i Baljkas, 2005, prema Omazić, Đuričković i Vlahov, 2012). U tekstu koji slijedi prikazano je GEM istraživanje provedeno za 2021. godinu koje donosi rezultate inovativnosti proizvoda i tehnologija koje Hrvatska ostvaruje u odnosu na druge zemlje uključene u isto. Pritom su prikazani rezultati istraživanja inovativnosti proizvoda i tehnologija na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Prema prikazanim rezultatima istraživanja za 2019., 2020. i 2021. godinu Hrvatska je iznad prosjeka EU zemalja koje su sudjelovale u istraživanju (izuzev 2019. godine kada se nalazi malo ispod prosjeka).

Tablica 3.1. koja slijedi donosi rezultate GEM-ova istraživanja inovativnosti na nacionalnoj razini tržišta.

Tablica 3.1. Rezultati GEM-ova istraživanja inovativnosti za Hrvatsku, zemlje EU i zemlje s visokom razinom BDPa po stanovniku na nacionalnoj razini tržišta za 2019., 2020. i 2021. godinu

Godina	Hrvatska	EU		Zemlje s visokom razinom bruto domaćeg proizvoda po stanovniku	
		prosjeak/najviši	Rang Hrvatske/broj zemalja uključenih u istraživanje	prosjeak/najviši	Rang Hrvatske/broj zemalja uključenih u istraživanje
2019.	2,5	2,0 Cipar 4,6	3/16	2,2 Cipar 4,6	11/33
2020.	2,3	1,6 Slovačka 2,9	5/14	2,2 Katar 7,8	12/30
2021.	2,4	1,5 Nizozemska 3,5	4/18	2,0 Katar 5,4	11/31

Izvor: Oberman Peterka, S., Pfeifer, S., Singer, S. i Šarlija, N. (2022). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?*. Zagreb: CEPOR, str. 34.

Tablica 3.1. prikazuje kako se Hrvatska po inovativnosti proizvoda/tehnologija, na nacionalnoj razini, u 2019., 2020. i 2021. godini nalazila iznad prosjeka zemalja članica EU uključenih u istraživanje, pa čak i iznad prosjeka zemalja s visokom razinom bruto domaćeg proizvoda po stanovniku (BDP *per capita*). Među zemljama EU prema podacima za 2021. Nizozemska je imala najviši prosjek, a Katar među zemalja s visokom razinom bruto domaćeg proizvoda po stanovniku. Nadalje, tablica 3.2. pokazuje rezultate GEM-ova istraživanja inovativnosti na međunarodnoj tržišnoj razini.

Tablica 3.2. Rezultati GEM-ova istraživanja inovativnosti za Hrvatsku, zemlje EU i zemlje s visokom razinom BDPa po stanovniku na međunarodnoj razini tržišta za 2019., 2020. i 2021. godinu

Godina	Hrvatska	EU		Zemlje s visokom razinom bruto domaćeg proizvoda po stanovniku	
		prosjeak/najviši	Rang Hrvatske/broj zemalja uključenih u istraživanje	prosjeak/najviši	Rang Hrvatske/broj zemalja uključenih u istraživanje
2019.	0,5	0,6 Irska 1,0	10/16	0,6 Portoriko 1,1	17/33
2020.	0,7	0,5 Slovačka 1,2	4/14	0,6 Kanada 1,25	11/30
2021.	0,5	0,4 Nizozemska 1,2	7/18	0,5 UAE 1,4	12/31

Izvor: Oberman Peterka, S., Pfeifer, S., Singer, S. i Šarlija, N. (2022). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?*. Zagreb: CEPOR, str. 34.

Tablica prikazuje da se Hrvatska na međunarodnoj tržišnoj razini po inovativnosti proizvoda/tehnologija također nalazila malo iznad prosjeka zemalja EU (izuzev 2019. godinu kada je nešto ispod prosjeka), kao i u prosjeku zemalja s visokom razinom bruto domaćeg proizvoda po stanovniku. Najnoviji rezultati istraživanja za 2021.



godinu prikazuju da je Nizozemska i ovdje najviše rangirana, dok kod zemalja s visokim BDP-om *per capita* dominiraju Ujedinjeni Arapski Emirati (UAE).

Na međunarodnom tržištu iste godine Hrvatska zauzima 7. mjesto (od 18), a najviši indeks imala je također Nizozemska. Među zemljama s visokim BDP-om *per capita* dominiraju UAE. Ovdje je rang Hrvatske i na domaćem (11/31) i međunarodnom tržištu (12/31) znatno lošiji u odnosu na usporedbu s EU sudionicama istraživanja.

Međutim, u Hrvatskoj još uvijek ima dovoljno prostora za razvijanje i poticanje inovativnosti, budući da je potrebno dostizati najbolje. Unutar poduzeća, a posebno korporacija, kao nositelja inovacijskih aktivnosti, brojni su čimbenici koji mogu potaknuti inovativnost, a jednako brojni su i učinci inovacija na poduzeće. Jedan od čimbenika je i vlasništvo nad poduzećem, gdje privatno, u odnosu na javno, ostvaruje prednost. Drugi čimbenik koji značajno povećava inovativnu aktivnost poduzeća je i ljudski kapital. Motivacija i proaktivnost zaposlenika koji posjeduju potrebna znanja i vještine imaju velik utjecaj na inovacijsku učinkovitost, a posljedično i na rezultate koje poduzeće ostvaruje. Tržišne promjene i želja za širenjem na međunarodnom tržištu mogu biti poticajni faktori unaprjeđenja inovativnosti unutar poduzeća. Budući da se želje potrošača neprestano mijenjaju, kao i aktivnost konkurenata, poduzeća trebaju neprestano inovirati svoje proizvode kako bi opstala ili ušla na strana tržišta. Kako bi nove ideje razvijene unutar poduzeća, ali i cjelokupna organizacijska struktura, organizacijska kultura te procesi i tehnologije unutar poduzeća bile u službi ostvarivanja inovacijskih učinaka, bitna je i razrađena i učinkovita marketinška strategija kako bi se ideje uspješno komercijalizirale. Među istaknutim učincima na poduzeće najvažniji su rast produktivnosti i profitabilnosti na uloženo, niži troškovi, jačanje tehnološkog potencijala te razvoj proizvoda i procesa (Galović, 2016). Stoga unutarkorporacijsko poduzetništvo može poslužiti kao izvrstan „instrument“ za rast i napredovanje, što bi u konačnici donijelo postignuće ne samo organizaciji u kojoj se provodi, već i cjelokupnom gospodarstvu.

## 4. PRIMJERI DOBRE PRAKSE STVARANJA INOVATIVNIH RJEŠENJA U PODUZEĆIMA

Ovo poglavlje donosi odabrane primjere dobre prakse stvaranja inovativnih rješenja u pripadajućim poduzećima. Pri odabiru navedenih primjera korišteni su kriteriji lake dostupnosti potrebnih informacija među internetskim izvorima te kriteriji vezani uz samu djelatnost, odnosno korist koju pojedina inovativna rješenja donose globalnom tržištu i njihovim sve većim i zahtjevnijim potrebama. Odabrana su sljedeća hrvatska poduzeća:

- Microblink d.o.o. (projekt SecureVision za sprječavanje kibernetičkih prijevара),
- Dok-ing d.o.o. (projekt NRKBE - daljinski upravljano robotsko vozilo za djelovanje u ekstremnim uvjetima), te
- Inetec d.o.o. (projekt neurokirurški robot NERO).

Pritom će se predstaviti osnovna načela projekata za razvoj inovativnih rješenja, te predstaviti i opisati ključni čimbenici razvoja inovativnosti bitni za provedbe projekata. Tu se ubrajaju: znanje i istraživanje i razvoj (I&R), potražnja na tržištu, financijski resursi, povećanje prihoda te institucionalno okruženje (predstavljeno u Prilogu 1: Struktura predstavljanja primjera dobre prakse).

### 4.1. Primjer 1: Microblink d.o.o. - SecureVision, sprječavanje kibernetičkih prijevара

SecureVision je projekt kojim poduzeće Microblink d.o.o. razvija inovativno rješenje kojim se omogućuje napredna identifikacija „korisnika na daljinu korištenjem mobilnog telefona, odnosno čitanjem službenih identifikacijskih dokumenata i platnih kartica kamerom mobitela.“ Istraživanje i razvoj temeljeno je na „primjeni dubokih neuronskih mreža za nove metode prepoznavanja autentičnosti i kvalitetnije čitanje dokumenata.“<sup>1</sup> U tablici 4.1. koja slijedi, prikazani su osnovni podaci o projektu SecureVision te podaci vezani uz ključne čimbenike inovativnosti koji su bitni za provedbu ovog inovativnog rješenja, kao i njihov utjecaj na sam projekt i njegovu što uspješniju realizaciju.

---

<sup>1</sup> Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (2018). *150 uspješnih poduzetničkih projekata*. Preuzeto s: [https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO\\_Brosura\\_150\\_projekata.pdf](https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO_Brosura_150_projekata.pdf) (19.7.2022.)

Tablica 4.1. Predstavljanje osnovnih informacija i ključnih čimbenika razvoja inovativnosti za projekt SecureVision

Osnovni podaci	Opis
Nositelj projekta	Microblink d.o.o.
Lokacija projekta	Grad Zagreb
Razdoblje provedbe projekta	1.11.2017. - 30.4.2020.
Ključni čimbenici razvoja inovativnosti	Opis
Znanje (istraživanje i razvoj)	Razvoj softverske tehnologije za zaštitu od kibernetičkih prijevара putem ugrađivanja programa u mobilne aplikacije radi lakšeg čitanja podataka kamerom telefona; ulaganje u I&R u sklopu projekata Strategije pametne specijalizacije RH (S3 projekata) povećat će se 847% do 2023. godine
Potražnja na tržištu	Postoji potreba tržišta i korisnika za rješenjem koje će smanjiti prijevare; očekivano povećanje izvoza na međunarodna tržišta do 2023. za 30 mil.kn
Financijski resursi	Potrebno 7.907.073,56 HRK (od toga 4.777.929,79 HRK od EU sredstava)
Povećanje prihoda	Očekivano povećanje prihoda za 31,6 mil.kn do 2023. godine
Institucionalno okruženje	Ulaganje u centre kompetencije i projekte istraživanja i razvoja poduzetnika od strane Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta, HBORa i HAMAG-BICRO-a sudjeluju preko zajmova i jamstava po povoljnim uvjetima za poduzetnike, kampanja informiranja poduzetnika o prilikama iz EU fondova u sklopu projekata „Jačanja gospodarstva primjenom istraživanja i inovacija“

Izvor: rad autorice prema *Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (2018)*. 150 uspješnih poduzetničkih projekata. Preuzeto s: [https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO\\_Brosura\\_150\\_projekata.pdf](https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO_Brosura_150_projekata.pdf) (19.7.2022.)

Iz navedene tablice 4.1. vidljivo je kako je za projekt potrebno znatno ulaganje u I&R, budući da se radi o razvoju nove softverske tehnologije, uz već prisutna znanja i kompetencije unutar poduzeća. Pritom velika financijska sredstva potrebna za njegovu realizaciju najvećim dijelom (više od polovine) dolaze iz EU fondova, odnosno kao dio ulaganja u S3 projekte prepoznate od strane potpornih institucija. Iz toga je jasno vidljivo kako uspješnost, ali i sama mogućnost kretanja u realizaciju projekta znatno ovisi o razvijanju ideje koja će imati pozitivan i koristan učinak ne samo za organizaciju, već i za cjelokupno tržište.

Tvrtka Microblink d.o.o. uspješno je realizirala projekt SecureVision te se na taj način još bolje pozicionirala na globalnom tržištu.<sup>2</sup>

#### 4.2. Primjer 2: Dok-ing d.o.o. - Razvoj daljinski upravljanoг robotskog vozila za djelovanje u ekstremnim NRKBE uvjetima

Dok-ing „razvojem daljinski upravljanoг robotskog vozila za djelovanje u ekstremnim uvjetima izloženosti nuklearnom, radiološkom, kemijskom, biološkom i eksplozivnom

<sup>2</sup> Microblink (n/d). *Uspješna realizacija SecureVision projekta. Croatian independent software exporters*. Preuzeto s: <https://www.cisex.org/hr/blog/microblink-uspjesna-realizacija-securevision-projekta> (13.8.2022.)

oružju (NRKBE) proizvodi u svijetu jedinstveni stroj za djelovanje u ekstremno vrućoj zoni, u uvjetima otvorene vatre i visokih temperatura, eksplozija, gelerizacije, urušavanja, visokih koncentracija zapaljivih, eksplozivnih i toksičnih tvari, ionizacijskog zračenja, i drugih NRKBE prijetnji, kao i prijetnji terorizmom<sup>3</sup>.

Tablica 4.2. donosi osnovne podatke vezane za projekt razvoja daljinski upravljano vozila za djelovanje u NRKBE uvjetima, kao i čimbenike ključne za razvoj inovativnog projekta i njegovu uspješnu komercijalizaciju.

Tablica 4.2. Predstavljanje osnovnih informacija i ključnih čimbenika razvoja inovativnosti za projekt razvoja daljinski upravljano robotskog vozila za NRKBE uvjete

<i>Osnovni podaci</i>	<i>Opis</i>
Nositelj projekta	Dok-ing d.o.o.
Lokacija projekta	Grad Zagreb
Razdoblje provedbe projekta	10.10.2017. – 30.9.2019.
<i>Ključni čimbenici razvoja inovativnosti</i>	<i>Opis</i>
Znanje (istraživanje i razvoj)	Eksperimentalni razvoj kojim se dobiva daljinski upravljano vozilo za NRKBE uvjete, ima mogućnost obavljati poslove uklanjanja prepreka i opasnih predmeta, NRKBE izviđanje, motrenje, prikupljanje i obradu podataka te predikciju događaja, gasiti vatru, označavati opasne zone, neutralizirati eksplozivne naprave.
Potražnja na tržištu	Očekuje se porast izvoza za 186% do 2023. godine, postoji potražnja na tržištu
Financijski resursi	Potrebno 18.293.410,95 HRK (od toga udio EU sredstava 8.907.495,03 HRK)
Povećanje prihoda	Očekivano povećanje prihoda od prodaje za 158%
Institucionalno okruženje	Potpomognuto iz EU fondova u sklopu projekta „Jačanja gospodarstva primjenom istraživanja i inovacija“, Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta ulaže u projekte istraživanja i razvoja, a HBOR i HAMAG-BICRO osiguravaju zajmove po povoljnim uvjetima.

Izvor: rad autorice prema *Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (2018). 150 uspješnih poduzetničkih projekata*. Preuzeto s: [https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO\\_Brosura\\_150\\_projekata.pdf](https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO_Brosura_150_projekata.pdf) (19.7.2022.)

Iz tablice 4.2. vidljivo je kako eksperimentalni projekt stvaranja prototipa NRKBE vozila u svijetu zahtijeva znatna financijska sredstva i potrebu da se realizira u relativno kratkom vremenu od nešto manje od 2 godine što upućuje na opasnost od ulaska konkurencije sa sličnim ili istim inovativnim projektima. Velike mogućnosti izvoza i osvajanja stranih tržišta dobar su motiv poduzeću za donošenje odluke o kretanju u ovaj poduzetnički pothvat. Realizacija projekta provedena je u 5 faza koje su rezultirale

<sup>3</sup> Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (2018). *150 uspješnih poduzetničkih projekata*. Preuzeto s: [https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO\\_Brosura\\_150\\_projekata.pdf](https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO_Brosura_150_projekata.pdf) (19.7.2022.)

funkcionalnim NRKBE vozilom, s razrađenim načinima upotrebe, logistike te je u zadnjoj fazi podnesena prijava za zaštitu izuma patentom za područje EU i SAD-a.<sup>4</sup>

### 4.3. Primjer 3: Inetec d.o.o. - NERO-Neurokirurški robot

Projekt NERO „donosi najnovija dostignuća medicinske robotike poput automatike i smanjene invazivnosti zahvata po konkurentnim cijenama“<sup>5</sup>. „Cilj projekta NERO – Neurokirurški robot jest razviti inovativan robotiziran sustav koji će se primjenjivati u neurokirurgiji i to prvenstveno za stereotaksijsku biopsiju tumora, duboku mozgovnu stimulaciju (DBS - *Deep Brain Stimulation*), stereoelektencefalografiju (SEEG) i ventrikularnu drenažu. Robotski sustav NERO sastojat će se od nekoliko elemenata povezanih u cjelinu, čineći pri tome visokoautomatiziran uređaj koji će kroz *human machine interface* (HMI) na jednostavan i intuitivan način surađivati s neurokirurgom i ostalim medicinskim osobljem. Uvođenjem tehnologije u kiruršku salu pojednostavit će se postupak neuronavigacije, a time i značajno skratiti vrijeme predoperativnog i operativnog postupka“<sup>6</sup>.

Tablica 4.3. donosi prikaz osnovnih podataka, kao i ključnih čimbenika za provedbu inovativnog rješenja, konkretno projekta NERO, kao rezultat suradnje triju ustanova: poduzeća Inetec, Fakulteta strojarstva i brodogradnje te KB Dubrava.

Tablica 4.3. Predstavljanje osnovnih informacija i ključnih čimbenika razvoja inovativnosti za projekt NERO

<i>Osnovni podaci</i>	<i>Opis</i>
Nositelj projekta	INETEC - Institut za nuklearnu tehnologiju d.o.o.
Lokacija projekta	Grad Zagreb
Razdoblje provedbe projekta	1.10.2017. – 30.9.2021.
<i>Ključni čimbenici razvoja inovativnosti</i>	<i>Opis</i>
Znanje (istraživanje i razvoj)	Istraživački tim Fakulteta strojarstva i brodogradnje doprinjet će projektu znanjem iz robotike, metodologijom i iskustvom s razvojnih i istraživačkih projekata na području medicinske robotike, INETEC stručnošću iz područja robotike, dok Klinička bolnica Dubrava (KBD) i njihov istraživački tim omogućuje izravan kontakt istraživača s neurokirurškom praksom te će pridonijeti znanjima i iskustvom iz područja stereotaktičke neurokirurgije.

<sup>4</sup> Razvoj daljinski upravljano vozila za djelovanje u ekstremnim NRKBe uvjetima (DUV-NRKBE). DOK-ING. Preuzeto s: <https://dok-ing.hr/eu-projects/razvoj-daljinski-upravljano-vozila-za-djelovanje-u-ekstremnim-nrkbe-uvjetima-duv-nrkbe/> (13.8.2022.)

<sup>5</sup> Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (2018). *150 uspješnih poduzetničkih projekata*. Preuzeto s: [https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO\\_Brosura\\_150\\_projekata.pdf](https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO_Brosura_150_projekata.pdf) (19.7.2022.)

<sup>6</sup> Projekt NERO: Razvoj inovativnog robotskog sustava za izvođenje neurokirurških zahvata tvrtke INETEC. HAMAG BICRO. Preuzeto s: <https://hamagbicro.hr/projekt-nero-razvoj-inovativnog-robotskog-sustava-za-izvođenje-neurokirurških-zahvata-tvrtke-inetec/> (19.7.2022.)

<i>Osnovni podaci</i>	<i>Opis</i>
Potražnja na tržištu	Potražnja na domaćem tržištu u području neurokirurgije, ali moguć izvoz i na strana tržišta zemalja koje takav sustav još ne primjenjuju,
Financijski resursi	Ukupno potrebno 20.986.521,54 HRK (od toga udio EU sredstava 15.486.641,92 HRK)
Povećanje prihoda	Očekivano povećanje prihoda od prodaje za 55% u 2025. godini u odnosu na 2015. godinu
Institucionalno okruženje	Osim Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta, Europske unije preko EU fondova te HBORA i HAMAG BICRO-a koji podupiru istraživanje i razvoj u vidu institucionalnih i financijskih potpora, kao i određenih edukacija i mentorstva, u projekt su uključene znanstvene ustanove kao Fakultet strojarstva i brodogradnje te KBD.

Izvor: rad autorice prema *Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (2018)*. 150 uspješnih poduzetničkih projekata. Preuzeto s: [https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO\\_Brosura\\_150\\_projekata.pdf](https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO_Brosura_150_projekata.pdf) (19.7.2022.)

Iz sadržaja tablice 4.3. jasno je vidljivo kako je uspješna suradnja stručnjaka iz raznih institucija, u kojoj svatko daje svoj doprinos u znanjima, vještinama i iskustvu, uz financijsku potporu državnih institucija i EU, dovela do uspješnog pokretanja realizacije projekta kojim se koristeći domaće stručnjake, Hrvatska nametnula i na stranom tržištu kao konkurentna zemlja u području neurokirurške robote. Osim toga je projekt dao doprinos razvoju inovativnosti unutar zemlje, kao i tehnoloških potencijala te potpomogao unaprjeđenje zdravstva kao djelatnosti.

Uspješna realizacija projekta NERO značila bi provedbu sljedećih elemenata:

1. Demonstracija tehnološkog koncepta u laboratoriju.
2. Stvaranje prototipa NERO sustava za komercijalizaciju.
3. Predstavljanje rezultata projekta široj javnosti i znanstvenim krugovima.<sup>7</sup>

Međutim, prema pretraženim javno dostupnim informacijama, još uvijek nema konkretnih podataka o konačnoj realizaciji projekta NERO.

#### **4.4. Ocjena postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti poduzeća**

Ovim se potpoglavljem kvantitativno ocjenjuju, ali i detaljnije pojašnjavaju postojeće unutarkorporacijske aktivnosti za svako od tri odabrana poduzeća, koja su uzeta kao primjeri dobre prakse, kroz njihove inovativne projekte (SecureVision, NRKBE vozilo i NERO). Pritom je dan komentar o svakoj pojedinoj aktivnosti na odabranim primjerima inovativnih rješenja, odnosno projekata. Osim toga, razvijeni okvir za ocjenu

<sup>7</sup>U tijeku je provedba projekta „NERO – Neurokirurški robot“. INETEC. Preuzeto s: <https://www.inetec.hr/en/eu-rd-projects/nero/> (18.8.2022.)

postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti daje jasniju sliku o tome koje od aktivnosti nisu dovoljno zastupljene, a bitne su za unaprjeđenje poduzetničke djelatnosti organizacije (predstavljen u Prilogu 2: Okvir za ocjenu postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti poduzeća).

Tablica 4.4. donosi okvir za ocjenu postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti poduzeća Microblink d.o.o. na primjeru projekta SecureVision. Pritom je svaka obuhvaćena aktivnost potkrijepljena komentaram kojim se nastoji obrazložiti dana ocjena.

Tablica 4.4. Ocjena postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti poduzeća koje doprinose razvoju ključnih čimbenika za stvaranje inovativnih rješenja u poduzeću Microblink d.o.o.

Projekt: SecureVision Unutarkorporacijske aktivnosti	Ocjene: 1 - najniža 5 - najviša					Komentar o postojećim aktivnostima, ali i potencijalnim mogućnostima unaprjeđenja
	1	2	3	4	5	
Novi pothvat					X	Ovaj je projekt nov, ali u sklopu osnovne djelatnost poduzeća tj. usluge razvoja softverskih rješenja za mobilne aplikacije kojima se podaci unose usmjeravanjem ekrana prema izvoru informacija
Nova poslovanja i širenje na nova tržišta					X	Uz postojeću organizacijsku strukturu te znanja i kompetencije postojećih zaposlenika razvijaju projekt kojim šire svoje poslovanje te prodiru na strana i nova tržišta
Inovativnost proizvoda/usluge					X	Radi se o potpuno novoj usluzi koja u svijetu sve većih kibernetičkih prijetnji daje optimalno rješenje zaštite
Inovativnost procesa (tehnologije)				X		Duboke neuronske mreže korištene u projektu imaju veliku primjenu zadnjih nekoliko godina te predstavljaju temeljni način prepoznavanja različitih obrazaca. Dakle, projekt uspješno koristi već prisutnu, ali relativno novu tehnologiju.
Sklonost riziku			X			Budući da se radi o novom projektu, rizik neuspjeha je potencijalno prisutan, ali zbog sve veće izloženosti IT sektora i njihovih korisnika zlonamjernim aktivnostima pojedinaca ili skupina, sve je veća potreba na domaćim i stranim tržištima za ovakvim uspješnim projektima te je sklonost riziku nositelja projekta umjerena. Postoji opasnost od konkurencija koja bi potencijalno brže razvila istu uslugu
Agresivnost naspram konkurencije				X		Iskorištavanje tehnoloških mogućnosti poduzeća te ranije razvijenih znanja i na taj način ostvarivanje konkurentske prednosti u segmentu poslovanja dokaz je uspješne dominacije nad konkurencijom. No, ako projekt bude uspješan, postoji mogućnost „krađe“ projekta te razvoja istih/sličnih projekata od strane konkurencije.

Projekt: SecureVision	Ocjene: 1 - najniža 5 - najviša					Komentar o postojećim aktivnostima, ali i potencijalnim mogućnostima unaprjeđenja
	1	2	3	4	5	
Unutarkorporacijske aktivnosti						
Proaktivnost te prepoznavanje tržišne niše					X	Praćenje potreba i prilika na tržištu te prepoznavanje tržišne niše koja bi donijela uspjeh poduzeću i gospodarstvu zemlje, uspješno je iskorišten element unutarkorporacijskog poduzetništva.
Dostupnost optimalnog vremena i resursa				X		Budući da je razdoblje provedbe projekta 3 godine, a resursi su samo dijelom financirani iz EU fondova, potrebno je stalno ulaganje u I&R, kao i neprestani rad na projektu kako bi projekt bio na vrijeme realiziran i komercijaliziran.
Suradnja sa znanstvenim ustanovama i pomoć institucija		X				Osim financijskih potpora određenih institucija, konkretnih podataka o suradnji sa znanstvenim ustanovama (primjerice Sveučilištem i Fakultetom elektrotehnike i računarstva) nema. Stoga postoji prostor za unaprjeđenje u tom segmentu.
Aдекватno nagrađivanje	X					Potrebno razraditi i uspješno implementirati ovaj segment unutarkorporacijskog poduzetništva kao poticajni čimbenik zaposlenicima.

Izvor: rad autorice

Iz tablice 4.4. vidljivo je kako projekt SecureVision daje potpuno nova i optimalna rješenja, prilagođena tržišnim potrebama te na temelju uspješno prepoznate tržišne niše koristi postojeća znanja i stručnost koju poduzeće posjeduje, ali i nove tehnologije kako bi se proširila na strana tržišta i razvila konkurentsku prednost. Da bi se projekt do kraja realizirao poduzeće mora biti spremno na rizik i imati određenu sklonost riziku, unatoč tome što se radi o IT sektoru i zaštiti od kibernetičkih napada kao rastućem i sve potrebitijem segmentu djelatnosti. Nedostatak je projekta izostanak suradnje poduzeća sa znanstvenim institucijama koje bi mogle pripomoći stručnim znanjima. Drugi nedostatak je i adekvatno nagrađivanje zaposlenika ili cijelog tima uključenog u projekt ovisno o doprinosu njegovoj realizaciji.

Tablica 4.5. koja slijedi predstavlja okvir za ocjenu postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti na primjeru projekta razvoja robotskog NRKBE vozila poduzeća Dok-ing d.o.o.



Tablica 4. 5. Ocjena postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti poduzeća koje doprinose razvoju ključnih čimbenika za stvaranje inovativnih rješenja u poduzeću Dok-ing d.o.o.

Projekt: Razvoj NRKBE vozila	Ocjene: 1 - najniža 5 - najviša					Komentar o postojećim aktivnostima, ali i potencijalnim mogućnostima unaprjeđenja
	1	2	3	4	5	
Unutarkorporacijske aktivnosti						
Novi pothvat					X	Realizacijom projekta stvoren je prototip takvog vozila u svijetu.
Nova poslovanja i širenje na nova tržišta					X	Budući da je proizvod potreban, osobito uz turbulentnu trenutnu situaciju u svijetu, ali i generalno pružanjem pomoći u ekstremnim uvjetima gdje čovjek sam ne može pristupiti, postoji veliki potencijal širenja na svjetska tržišta.
Inovativnost proizvoda/usluge					X	U sklopu osnovne djelatnosti poduzeća koja uključuje proizvodnju robotiziranih strojeva i vozila za razminiranje, te vatrogasnih i rudarskih strojeva, iskorišteno je postojeće znanje i iskustvo kako bi razvijali potpuno nove, inovativne proizvode.
Inovativnost procesa (tehnologije)					X	Radi se o novoj tehnologiji koja se razvija u suradnji sa stručnjacima s Fakulteta elektrotehnike i računarstva pri razvoju algoritama i sustava daljinskog upravljanja konkretnim vozilom, a cilj je da, ukoliko se auto izgubi, samo vrati u zonu odakle je krenulo.
Sklonost riziku				X		Budući da se razvija nova tehnologija i prototip proizvoda sklonost riziku za konkretan projekt je relativno velika, unatoč suradnji sa stručnjacima izvan poduzeća.
Agresivnost naspram konkurencije					X	Uspješnost projekta donosi konkurentsku prednost poduzeću.
Proaktivnost te prepoznavanje tržišne niše				X		Prepoznata tržišna niša omogućuje poduzeću globalni napredak. Unatoč specifičnosti situacija gdje se proizvod može primijeniti, ratovi koji se trenutno vode u svijetu idu u prilog činjenici da bi proizvod mogao naći značajnu primjenu.
Dostupnost optimalnog vremena i resursa			X			2 godine koliko se provodi projekt, ali i veliki potrebni financijski resursi te ljudski kapital kao izvor znanja i stručnosti, govore u prilog činjenici da se projekt treba odvijati na način da zaposlenici imaju dovoljno svakodnevnog vremena kako bi se posvetili jedino ovom projektu.
Suradnja sa znanstvenim ustanovama i pomoć institucija					X	Osim financijske pomoći iz EU fondova i pomoći Ministarstava gospodarstva, poduzetništva i obrta, u projekt su uključeni i stručnjaci zagrebačkog Fakulteta elektrotehnike i računarstva što daje značajan doprinos.
Aдекватno nagrađivanje	X					Osim što uspjeh projekta znači napredak ne samo za poduzeće, već i za cjelokupno gospodarstvo zemlje, trebalo bi se uvesti adekvatno nagrađivanje zaposlenika ovisno o doprinosu u ostvarivanju projekta.

Izvor: rad autorice

Tablica 4.5. na primjeru razvoja NRKBE vozila pokazuje kako se uspješno implementiraju čimbenici unutarkorporacijske aktivnosti, poglavito u segmentima inovativnosti proizvoda i tehnologija te širenja na strana tržišta. Radi se o prototipu

takvog vozila u svijetu i upotrebi i razvoju potpuno novih tehnologija, u suradnji sa stručnjacima s Fakulteta elektrotehnike i računarstva. Projekt je dobar primjer kako suradnja krovnog poduzeća i znanstvenih institucija olakšava uspješnu realizaciju projekta te skraćuje vrijeme potrebno za njegovu provedbu.

U tablici 4.6. koja slijedi prikazane su i ocijenjene odabrane unutarkorporacijske aktivnosti poduzeća Inetec na primjeru projekta NERO robot.

Tablica 4.6. Ocjena postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti poduzeća koje doprinose razvoju ključnih čimbenika za stvaranje inovativnih rješenja u poduzeću Inetec d.o.o.

Projekt: NERO robot	Ocjene: 1 - najniža 5 - najviša					Komentar o postojećim aktivnostima, ali i potencijalnim mogućnostima unaprjeđenja
	1	2	3	4	5	
Unutarkorporacijske aktivnosti						
Novi pothvat				X		Budući da se radi o projektu koji je nastavak na prethodni uspješni projekt robotske neuronavigacije RONNA, može se reći da pothvat donosi novu, inovativnu i korisnu uslugu, ali većinom u sklopu postojećih iskustava, znanja i kapaciteta.
Nova poslovanja i širenje na nova tržišta				X		Postoji mogućnost širenja na strana tržišta, budući da Hrvatska ovako ulazi u već prisutno tržište neurokirurške robotike.
Inovativnost proizvoda/usluge				X		Proizvod je inovativan na domaćem tržištu, dok konkurentno tržište neurokirurške robotike već koristi ovakve proizvode.
Inovativnost procesa (tehnologije)					X	Nastavak na RONNU, ali uz potpuno novi hardver robota razvijen u INETEC-u, zatim koriste se najnovija dostignuća medicinske robotike poput automatike i smanjene invazivnosti zahvata
Sklonost riziku			X			Sklonost riziku kod projekta je umjerena budući da se nadograđuje i nastavlja na raniji uspješan i donekle sličan projekt.
Agresivnost naspram konkurencije			X			Razvoj projekta i korištenje domaćeg intelektualnog kapitala te stručnjaka i vizionara dovodi do nametanja poduzeća sa novim proizvodom među već prisutnim konkurentima na stranim tržištima.
Proaktivnost te prepoznavanje tržišne niše			X			Tržišna niša je već ranije prepoznata u svijetu, ali je na domaćem tržištu prepoznata i iskorištena tek uspješnom realizacijom ove ideje.
Dostupnost optimalnog vremena i resursa				X		Ljudski kapital, stručnost, znanja, vještine i iskustvo zaposlenika uz financijsku potporu EU, ali i većinsko financiranje iz Ineteca-a čiji zaposlenici većinu ili svo vrijeme trebaju posvetiti ovom projektu da bi se izbjegla demotiviranost i preopterećenost. Uz svakodnevne zadatke stručnjaka s fakulteta te KBD, planirano vrijeme od 4 godine za provedbu projekta je optimalno.

Projekt: NERO robot	Ocjene: 1 - najniža 5 - najviša					Komentar o postojećim aktivnostima, ali i potencijalnim mogućnostima unaprjeđenja
	1	2	3	4	5	
Unutarkorporacijske aktivnosti					X	
Suradnja sa znanstvenim ustanovama i pomoć institucija					X	Prisutna izvrsna suradnja sa istraživačkim organizacijama, Fakultetom strojarstva i brodogradnje Sveučilišta u Zagrebu te Kliničkom bolnicom Dubrava (uz financijsku pomoć iz EU fondova, kao i pomoć tadašnjeg Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta).
Aдекватno nagrađivanje	X					Nedostupne informacije o nagrađivanju zaposlenika za doprinos uspjehu projekta. Svakako potrebno razmotriti kao čimbenik motivacije i produktivnosti.

Izvor: rad autorice

Tablica 4.6. s razradom unutarkorporacijskih aktivnosti na primjeru projekta NERO prikazuje kako poduzeća mogu nadograditi i razviti postojeća inovativna rješenja (prethodni projekt RONNA) kako bi dobili potpuno novi i konkurentni proizvod. Osim toga, vidljiva je i suradnja s konkretnom ustanovom (KBD) kojoj je proizvod i namijenjen, ali i s znanstvenim ustanovama. Oba čimbenika (nastavak na prethodni projekt, ali i izvrsna suradnja) smanjuju značajno rizik potencijalnog neuspjeha. Iako u svijetu već razvijena tehnologija, realizacija ovog projekta smanjuje (ili potpuno uklanja) potrebu uvoza ovakvih proizvoda te pridonosi razvoju i korištenju domaćeg intelektualnog kapitala.

Sva tri primjera dobre prakse provođenja inovativnih rješenja u odabranim poduzećima pokazuju kako uspješna realizacija projekta, osim stalnog ulaganja u istraživanje i razvoj te institucionalne potpore (koja se često očituje i kroz I&R) u vidu financija, suradnje i mentorstva, ovisi o dobro prepoznatoj prilici na tržištu, pravovremenoj reakciji, ali i o očekivanim rezultatima provedbe projekta, u vidu financijskog uspjeha, ostvarenja većeg tržišnog udjela ili širenja na nova tržišta. Dakle, vidljiva je uzajamna povezanost ključnih čimbenika bitnih za provedbu inovativnih rješenja. Osim toga, razvoj novih ideja i njihova realizacija jačaju unutarkorporativne aktivnosti poduzeća, čine organizaciju konkurentnijom, sprječavaju njezino starenje, a zaposlenicima donose mogućnost napretka te povećavaju njihovu motivaciju, a posljedično i produktivnost.

No iz navedenih primjera vidljivo je kako još uvijek nije stavljen dovoljan naglasak na adekvatno nagrađivanje zaposlenika unatoč tome što velik dio uspjeha novih projekata, ali i napretka cjelokupne organizacije, ovisi o ljudskim resursima. S druge

strane, u dva od tri primjera, vidljiva je odlična suradnja sa znanstvenim ustanovama što svakako treba postati praksa i ostalih poduzeća koja želi implementirati intrapoduzetništvo. Još jedan, značajan, ali nedovoljno naglašen čimbenik je i optimalno vrijeme stavljeno na raspolaganje zaposlenicima uključenim u nove projekte. Pritom je bitno da se zaposlenike rastereti svakodnevnih, rutinskih zadataka koji bi smanjivali njihovu produktivnost te da se omogući delegiranje posla na ostale zaposlenike.

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Za izradu ovog završnog rada provedeno je empirijsko istraživanje metodom analize sadržaja na temelju svih pronađenih i javno dostupnih informacija. Odabrana su poduzeća koja na svojim *web*-stranicama imaju transparentno prikazane informacije vezane uz ključne čimbenike inovativnosti, ali i elemente unutarkorporacijskog poduzetništva. U potpoglavljima koja slijede detaljno je razrađeno na koji način je metoda istraživanja korištena na 9 odabranih poduzeća (Atlantic, Podravka, Ledo, Falkensteiner, Valamar, Amadria park, ZABA, PBZ, Erste ili RBA), kao i predstavljeni rezultati istraživanja za navedena poduzeća. U konačnici je provedena rasprava o podudarnosti, kao i o odstupanjima rezultata istraživanja sa sadržajem teorijskog dijela rada, odnosno s pronađenim informacijama ranijih istraživačkih radova te je izveden zaključak o upotrebi čimbenika unutarkorporacijskog poduzetništva unutar odabranih poduzeća, pod utjecajem poticajnog vanjskog i unutarnjeg ekosustava, kao i mogućnostima provedbe inovativnih rješenja i ključnim čimbenicima bitnim za njihovu provedbu.

### 5.1. Cilj istraživanja

Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi prisutnost ključnih čimbenika potrebnih za provedbu inovativnih rješenja, ali i poticajnog vanjskog i unutarnjeg ekosustava koji utječe na unutarkorporacijsku aktivnost te ocijeniti stupanj korištenja unutarkorporacijskog poduzetništva u 9 odabranih poduzeća, na temelju javno dostupnih informacija. Ocjenjivanje je izvršeno koristeći pronađene, javno dostupne informacije o istraživanim poduzećima. Kako bi glavni cilj bio ostvaren predstavljena su tri cilja koji su prikazani u potpoglavlju Metodologija istraživanja u sklopu tablice 5.1.

### 5.2. Metode istraživanja

Istraživanje postojanja ključnih elemenata za stvaranje inovativnih rješenja te ocjena dostupnosti relevantnih informacija, odnosno vidljivosti korištenja unutarkorporacijskog poduzetništva provedeni su na devet (9) odabranih poduzeća. Pritom su odabrana:

1. Tri (3) poduzeća iz prehrambene industrije (Atlantic, Podravka, Ledo),

2. Tri (3) lanca hotela (Falkensteiner, Valamar, Amadria park),
3. Tri (3) banke (ZABA, PBZ, Erste).

Osim toga, istraživanjem su obuhvaćene i dostupne informacije o poticajnom vanjskom i unutarnjem okruženju koje utječe na aktivnosti unutarkorporacijskog poduzetništva.

U tablici 5.1. navode se ciljevi istraživanja, istraživačka pitanja, način primjene metode analize sadržaja te instrumenti istraživanja.

Tablica 5.1. Metodološki okvir istraživanja

Ciljevi istraživanja	Istraživačka pitanja	Način primjene metode analize sadržaja	Instrumenti istraživanja
C1: Procijeniti mogućnost provođenja inovativnih rješenja u poduzećima.	IP1: Koje ključne čimbenike inovativnosti posjeduju odabrana poduzeća?	Pretraživanje internetskih stranica odabranih poduzeća te drugih dostupnih informacija.	Lista za provjeru s 5 ključnih čimbenika bitnih za provedbu inovativnih rješenja.
C2: Ocijeniti vidljivost korištenja unutarkorporacijskog poduzetništva u odabranim poduzećima.	IP2: Koje unutarkorporacijske aktivnosti jesu, nisu (dovoljno) zastupljene u odabranim poduzećima?	Pretraživanje internetskih stranica odabranih poduzeća te drugih dostupnih informacija.	Okvir za ocjenu postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti unutar odabranih poduzeća.
C3: Ocijeniti prisutnost čimbenika vanjskog i unutarnjeg okruženja koji djeluju poticajno na unutarkorporacijske aktivnosti.	IP3: Koji čimbenici vanjskog i unutarnjeg okruženja djeluju poticajno na provođenje unutarkorporacijskih aktivnosti?	Pretraživanje internetskih stranica odabranih poduzeća te drugih dostupnih informacija.	Okvir za ocjenu poticajnih čimbenika vanjskog i unutarnjeg ekosustava u odabranim poduzećima.

Izvor: Rad autorice

U prethodnoj tablici 5.1. pregledno je prikazano na koji način je primijenjena metoda analize sadržaja da bi se istražila tri cilja vezana uz ključne čimbenike inovativnosti, provođenje unutarkorporacijskih aktivnosti te poticajne čimbenike vanjskog i unutarnjeg ekosustava.

Ciljano pretraživanje internetskih stranica odabranih poduzeća provedeno je u razdoblju od 5. kolovoza 2022. do 18. kolovoza 2022. godine. Pritom je pretraženo 12 internetskih stranica.

Metodološka ograničenja odabrane metode analize sadržaja su sljedeća: nedovoljna prisutnost informacija vezanih uz ključne čimbenike bitne za provođenje inovativnih

rješenja, odnosno uz provođenje aktivnosti unutarkorporacijskog poduzetništva, kao i nedovoljna dostupnost informacija vezanih uz poticajne čimbenike vanjskog i unutarnjeg ekosustava.

### **5.3. Rezultati istraživanja**

U ovom poglavlju prikazani su rezultati istraživanja primjene unutarkorporacijskog poduzetništva, kao i ključnih čimbenika inovativnosti te poticajnih čimbenika ekosustava u odabranim poduzećima.

Istraživanje se provodi na 9 poduzeća. Pritom su odabrana:

1. Tri (3) poduzeća iz prehrambene industrije (Atlantic, Podravka, Ledo),
2. Tri (3) lanca hotela (Falkensteiner, Valamar, Amadria park),
3. Tri (3) banke (ZABA, PBZ, Erste).

U nastavku je tablični prikaz rezultata provedenog istraživanja, proveden metodom analize sadržaja, prema istraživačkim pitanjima postavljenim odabranom metodologijom.

#### **IP1: Koje ključne čimbenike inovativnosti posjeduju odabrana poduzeća?**

Za ovo istraživačko pitanje provedeno je istraživanje na pet čimbenika inovativnosti metodom analize sadržaja. Proučavani čimbenici inovativnosti su:

- znanje (istraživanje i razvoj),
- potražnja na tržištu,
- financijski resursi,
- povećanje prihoda te
- institucionalno okruženje.

Rezultati ispitivanih čimbenika na devet odabranih poduzeća prikazani su u tablici 5.2.

Tablica 5.2. Ključni čimbenici inovativnosti unutar 9 odabranih poduzeća

Čimbenici inovativnosti	Odabrana poduzeća								
	Atlantic	Podravka	Ledo	Falkensteiner	Valamar	Amadria park	ZABA (UniCredit Grupa)	PBZ	Erste
<b>Znanje (istraživanje i razvoj)</b>	Suradnja s EU gdje iz EU fondova dobivaju bespovratna sredstva za „Povećanje razvoja novih proizvoda i usluga koji proizlaze iz aktivnosti istraživanja i razvoja- faza II. <sup>8</sup>	I&R temelj je razvoja kompanije. Znanje se temelji na ljudskom kapitalu s timovima tehnologa, nutricionista, biotehnologa, agronoma, biologa, farmaceuta i tehničkog osoblja. Osim laboratorija koji kompaniji osiguravaju kvalitetu proizvoda, dio njihovog I&R je i edukacijski centar za djelatnike, ali i suradnike te potrošače.	Ulaganje u razvoj i edukaciju zaposlenika, preko odlazaka zaposlenika na seminare, kongrese, sajmove, in house treninge, team building programe, učenje stranih jezika te informatičke tečajeve. Interne edukacije omogućuju prijenos informacija te učinkovitiju razradu razvojnih strategija kojom omogućuju napredak kompanije, ali i dijeljenje znanja s ostalim kompanijama iz Koncerna Fortenova (kojoj je ranije pripadao):	Djelovanje obuhvaća sva područja turističkog razvoja (tzv. 360° turizam) kao i usluge projektiranja te izgradnje novih hotela, apartmana, ali i područja operativnog menadžmenta i upravljanja. Orijentirani ka projektima i konceptima budućnosti, koristeći stručnost svojih odjela. Nastoje pristupiti svakom gostu na način da dobiju „welcome home“ osjećaj. Zaposlenici prolaze kroz edukacije u Falkensteiner Akademiji, a za buduće voditelje organizirana je Falkensteiner Leadership Academy, a za dodatno	Edukacije i treninge osiguravaju svim zaposlenicima . Valamar Excellence je program cjeloživotnog učenja koji se dijeli na Valamar edukacije, kao specijalistički programi za radna mjesta u turizmu, i Valamar treninge, koji se kroz 4 programa provode individualnim radom s mentorima i usavršavanjem na primjerima iz prakse. Ulaganje u digitalizaciju i inovacije te zaštitu zdravlja i sigurnosti u	Amadria park trening centar omogućuje intenzivno učenje i razvoj, rad u raznim segmentima turizma, mentorstvo te sastanke s nižim menadžmentom. Pripravnički program nudi 3 mjeseca intenzivnog učenja i razumijevanje odjela na višoj razini te maksimalno korištenje i otkrivanje potencijala kroz mentorstvo.	Vode se održivim poslovanjem i razvojem. U skladu s tim su se obvezali da će se prema svim dionicima, klijentima, kolegama, zajednici i okolišu postupati etično i ispravno. Slogan „One team, One Unicredit“ pokazuje kako su osnovne vrijednosti „etika i poštovanje“ „provučene“ kroz sve segmente Unicredit Grupe.	Za poticanje motiviranosti zaposlenika te veću produktivnost razvijaju se posebni sadržaji. Pritom se ulaže i u edukaciju, ugodno radno okruženje te napredak zaposlenika. Prisutan je interni komunikacijski sustav kroz intranet, e-mail, online časopis, interni bilten te web TV. Izgradnjom dugoročnih odnosa s dobavljačima i partnerima unaprjeđuje se sustav nabave.	Već 20 godina, Erste banka radi na poboljšanju procesa i usluga kako bi odgovorila na potrebe klijenata. Potiče razvoj financijske pismenosti za svaku dob. 2018. godine pokrenut je pilot projekt pod nazivom Škola pametnih financija s edukativnim radionicama. Ulaže se u digitalni razvoj što omogućuje inovativnost i kreativnost.

<sup>8</sup> EU PROJEKT. U tijeku je provedba projekta „ONE – Istraživanje i razvoj obroka za preživljavanje nove generacije“. Atlantic Grupa. (2020.). Preuzeto s: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/drustvena-odgovornost/eu-projekt/> (5.8.2022.)



	Odabrana poduzeća								
Čimbenici inovativnosti	Atlantic	Podravka	Ledo	Falkensteiner	Valamar	Amadria park	ZABA (UniCredit Grupa)	PBZ	Erste
				usavršavanje tu je i Falkensteiner Talent Program, zatim turistički know-how.	iznosu od 16 milijuna kuna.				
<b>Potražnja na tržištu</b>	Najveći udio prodaje (po tržištima u 2021.) ipak je u Hrvatskoj, a potom slijede Srbija, Slovenija i BiH.	Jedan od najvećih hrvatskih izvoznika te održava poziciju lidera na tržištu Adria regije (RH, Slovenija, BiH, Sjeverna Makedonija, Srbija, Crna Gora, Kosovo, Bugarska, Grčka, Albanija) gdje nastoji biti vodeći proizvođač brendiranih proizvoda (69% ukupnih prihoda). Također, nastoji ostvariti rast u centralnoj i istočnoj Europi te povećati prisutnost u zapadnoj Europi i prekooceanskim zemljama.	Najveći domaći proizvođač i distributer smrznute hrane. Osim u Hrvatskoj, svojim podružnicama posluje i u BiH, Sloveniji, Mađarskoj, Crnoj Gori, Kosovu, a na svjetskom tržištu u SAD-u, Izraelu, Azerbajdžanu i UAE.	Falkensteiner hoteli u Austriji, Italiji, Hrvatskoj, Crnoj Gori, Slovačkoj, Srbiji i Češkoj idealan su odabir za goste koji traže izuzetnu kvalitetu, veliku ponudu usluga kao i izvršnu gastronomsku ponudu, a uz to imaju i personalizirani pristup. <sup>9</sup>	Najveća potražnja je za hotelima u Poreču gdje Valamar ima 11 hotela i resorta te 4 kamp ljetovališta. Osim toga, otok Krk, sa 5 Valamar hotela i resorta i 5 kamping ljetovališta također je atraktivna destinacija za domaće, ali i strane goste. Osim prethodno navedenih, tu je i Dubrovnik, Rabac, Imperial Riviera na otoku Rabu i u Makarskoj.	Pet hotela Amadria parka u Šibeniku (tzv. Solaris Resort) te šest u Opatiji, od čega su dva s pet zvjezdica. Novootvoreni Amadria Park Hotel Capital Zagreb u centru glavnoga grada najčešće mjesto gdje odsjedaju poznate osobe iz svijeta sporta ili <i>poslovnjaci</i> . S druge strane, šibenska podružnica više je orijentirana na obiteljski odmor. <sup>10</sup>	Prisutni u zapadnoj, srednjoj i istočnoj Europi s jedinstvenom i rastućom bazom klijenata. <sup>11</sup>	PBZ djeluje na cjelokupnom teritoriju RH te brojnim podružnicama regionalno postaje sve bolje tržišno pozicionirana. <sup>12</sup>	Banka koja zauzima treće mjesto na tržištu te je jedna od najvećih pružatelja bankovnih usluga u srednjoj i istočnoj Europi. Tržište Erste Grupe najviše čine Austrija, Hrvatska, Srbija, Slovačka, Češka i Mađarska.

<sup>9</sup> Falkensteiner. Preuzeto s: <https://www.falkensteiner.com/hr/o-falkensteineru> (8.8.2022.)

<sup>10</sup> Amadria Park. Preuzeto s: <https://www.amadriapark.com/hr/> (10.8.2022.)

<sup>11</sup> ZABA. Preuzeto s: <https://www.zaba.hr/home/> (11.8.2022.)

<sup>12</sup> Privredna banka Zagreb. Preuzeto s: <https://www.pbz.hr/gradjani> (12.8.2022.)

	Odabrana poduzeća								
Čimbenici inovativnosti	Atlantic	Podravka	Ledo	Falkensteiner	Valamar	Amadria park	ZABA (UniCredit Grupa)	PBZ	Erste
<b>Financijski resursi</b>	Neto dobit za 2021. godinu iznosi 369.304 kuna. U odnosu na 2020. godinu, kada neto dobit iznosi 377.166 to je postotni gubitak od 2,1 %.	Sveobuhvatna dobit za 2021. godinu bila je 317.218 kuna, dok je u 2020. godini iznosila 262.160 kuna, što predstavlja rast dobiti od 21 %.	Ledo u 2021. godini ostvaruje dobit od 36.417.932 kuna, dok je godinu prije poslovao s gubitkom.	Financijski izvještaj za sve podružnice zajedno nije dostupan. Stoga se u radu analizira poslovni subjekt u Zadru. U 2021. ostvaren je gubitak od 3.071.218 kuna.	Dok je u 2020. Valamar poslovao s gubitkom od 358.805.791 kuna, u 2021. g. posluje s neto dobiti od 108.707.246 kn. <sup>13</sup>	U financijskim izvješćima navodi se kako je dobit u 2021. godini iznosila 16.251.007 kuna, dok je u 2020. ostvaren gubitak od 122.728.124 kune (podaci se odnose na Solaris Resort).	Dobit u 2020. godini iznosila je 542.634.320 kuna dok je u 2021. godini bila 1.970.050.897 kn što znači ostvarena dobit u postotku od 363%.	Neto dobit za 2021. godinu iznosi 1.403.000 kuna dok za 2020. iznosi 1.025.000 kuna što je postotni rast u promatranoj godini od 37%.	Nisu dostupne informacije.
<b>Povećanje prihoda</b>	U 2021. godini, u odnosu na 2020. godinu ukupni prihodi bili su 5.785.771 kuna, a u 2020. godini 5.328.674 kn, što je postotna promjena tj. povećanje prihoda u 2021. godini za 8,6%.	U 2021. godini prihodi od prodaje iznosili su 4.631.519 kuna, dok su u 2020. godini iznosili 4.503.217 kn, što predstavlja povećanje prihoda u 2021. g. od 2,8 %.	U 2021. godini Ledo je ostvario godišnji prihod os 1.045.091.464 kn, dok je u 2020.g. ostvario prihode od 936.727.564 kn što predstavlja rast od 11,57%. <sup>14</sup>	Financijski izvještaj za sve podružnice zajedno nije dostupan. Stoga se u radu analizira poslovni subjekt u Zadru. U 2021. godini ukupni godišnji prihod bio je 42.171.738 kuna u odnosu na 22.784.856 kuna u 2020. što je rast prihoda od 85%. <sup>15</sup>	Ukupni prihodi za 2021. godinu bili su 1.679.909.675 kuna, dok su za 2020. bili 696.901.773 kuna , što predstavlja dobit od 241 %.	Očekivano prihodi u 2021. godini bili su na razini od 303.097.593 kune, dok su u 2020. godini iznosili 114.008.220 kuna (posljedice Covida-19). (Podaci se odnose na Solaris Resort). <sup>16</sup>	Prihodi iz poslovanja iznose u 2020. godini 3.614.885.458 kuna, dok su u 2021. godini iznosili 4.406.372.240 , što je također određeni postotni rast od 21,9%.	Prihodi u 2021. godini bili su 4.957.000 kuna, dok su u 2020. bili nešto niži i iznosili 4.856.000 kuna.	Nisu dostupne informacije.
<b>Institucionalno okruženje</b>	Poduzeće dobiva priznanje u 2020. godini za najbolje odnose s investitorima. Pod inicijativom Hrvatske gospodarske	Nastoji biti posrednik između poslovnih i društvenih subjekata u Hrvatskoj i izvan nje. Kompanija kotira na	„Fortenova grupa i Nomad Foods Limited potpisali su kupoprodajni ugovor za Poslovnu grupu zamrznute hrane, koja se sastoji od	Nema podataka.	Valamar Riviera kotira na Zagrebačkoj, Ljubljanskoj , Bečkoj i Varšavskoj burzi. Bavi se	Nema podataka.	Program zajedničkog doniranja (Gift matching program) pokrenut je 2003. godine kao	Banka je otvorena za suradnju s neprofitnim i nevladinim organizacijama a te nastoji doprinijeti	Partnerske suradnje s brojnim udrugama, fakultetima, izlaganja na sajmovima, konferencijama

<sup>13</sup> Valamar. Preuzeto s: <https://www.valamar.com/hr/> (9.8.2022.)

<sup>14</sup> Ledo. Preuzeto s: <https://www.poslovna.hr/lite/ledo-plus/1587823/subjekti.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1> (7.8.2022.)

<sup>15</sup> Falkensteiner. Preuzeto s: <https://www.poslovna.hr/lite/falkensteiner-hotelmanagement/435468/subjekti.aspx> (8.8.2022.)

<sup>16</sup> Amadria Park. Preuzeto s: <https://www.amadriapark.com/wp-content/uploads/sites/5/2022/04/godisnje-izvjesce-konsolidirano-solaris-2021-compressed.pdf> (10.8.2022.)

	Odabrana poduzeća								
Čimbenici inovativnosti	Atlantic	Podravka	Ledo	Falkensteiner	Valamar	Amadria park	ZABA (UniCredit Grupa)	PBZ	Erste
	komore (HGK) potpisnik je Kodeksa etike u poslovanju što je bitno za odgovorno i etično ponašanje prema drugim tvrtkama/partnerima /investitorima. Transparentno posluje prema zainteresiranoj javnosti pri javnoj ponudi dionica, a i svim dionicima. Suraduje s Ministarstvom gospodarstva i održivog razvoja, kao i Hrvatskom agencijom za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO). <sup>17</sup>	Zagrebačkoj burzi s 7.120.003 dionica. Da bi se projekti uspješno realizirali, u tu svrhu EU Desk Grupe Podravka koordinira procese potrebne za uspješnu prijavu na nacionalne i EU natječaje. Ističe se i inicijativa kojoj se Podravka obvezala preko Biotehničke zaklade Prehrambeno-biotehnološkog fakulteta te također preko Povelje o raznolikosti Hrvatske. <sup>18</sup>	društava Ledo plus, Ledo Čitluk i Frikom te nekoliko manjih povezanih društava, vrijedan 615 milijuna... <sup>19</sup> Ostalih podataka o institucionalnom okruženju nema među dostupnim informacijama. <sup>20</sup>		održavanjem dobrih poslovnih odnosa sa potencijalnim investitorima te ih poziva na sastanke te prezentira rezultate poslovanja i nove mogućnosti. <sup>21</sup>		humanitarni projekt u kojem se sve donacije udvostručuju i uplaćuju udrugama. DOP provode podupirući institucije za kulturu i sport. Osim toga, još 1999. banka omogućila financijsku pomoć važnim projektima udruga i neprofitnih institucija, Od 2013. projekt Moj Zaba Start podržava inovativne i održive poduzetničke pothvate. <sup>22</sup>	inicijativama koje pridonose ekonomskom, socijalnom i kulturnom napretku zemlje. <sup>23</sup>	a i skupovima u Hrvatskoj. Osim toga, provode se programi stručnih praksi namijenjeni studentima ekonomskih usmjerenja. Sponzorstvom i donatorstvom uključena je u razne inicijative i projekte koji pridonose unapređenju društva u cjelini. <sup>24</sup>

Izvor: rad autorice prema različitim web izvorima

<sup>17</sup> Atlantic Grupa. Preuzeto s: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/> (5.8.2022.)

<sup>18</sup> Podravka. Preuzeto s: <https://www.podravka.hr/kompanija/> (6.8.2022.)

<sup>19</sup> L.I./Hina (29.3.2021.) Fortenova prodala Ledo. *Telegram.hr*. Preuzeto s: <https://www.telegram.hr/biznis-tech/fortenova-prodala-ledo/> (7.8.2022.)

<sup>20</sup> Ledo. Preuzeto s: <https://www.ledo.hr/hr/> (7.8.2022.)

<sup>21</sup> Valamar Riviera. Preuzeto s: <https://valamar-riviera.com/media/451320/godisnji-izvjestaj-za-2021-nekonsolidirani-pdf.pdf> (9.8.2022.);

<sup>22</sup> ZABA. Preuzeto s: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/investitori/financijski-izvjestaji-arhiva/2021> (11.8.2022.)

<sup>23</sup> Privredna banka <https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/financijska-izvjesca/Q1-2021/Godi%C5%A1nje-izvje%C5%A1%C4%87e-2021.pdf> (12.8.2022.)

<sup>24</sup> Erste banka. Preuzeto s: <https://www.erstebank.hr/hr/gradjanstvo> (13.8.2022.)

Dobiveni rezultati istraživanja ključnih čimbenika inovativnosti na 9 odabranih poduzeća pokazuju kako većina ispitivanih poduzeća na neki način posjeduju odabrane ključne čimbenike inovativnosti kao sastavni dio svojeg djelovanja. Osim raznih edukacija i treninga, u vidu cjeloživotnog obrazovanja, programa kojima nastoje povećati motiviranost svojih zaposlenika te izlaganja na sajmovima, poduzeća nastoje digitalizirati svoje poslovanje, onoliko koliko je to moguće. Isto tako, sve više se vode modelima održivog poslovanja, brige o zajednici te suradnje s EU fondovima za dobivanje bespovratnih sredstava. Sva promatrana poduzeća djeluju na domaćem i na stranim tržištima. Time su, osim Hrvatske, najzastupljenije Srbija, Slovenija i BiH kao uvoznici prehrambenih proizvoda. Od promatranih lanaca hotela samo je Falkensteiner široko zastupljen na stranim tržištima (uz Hrvatsku), dok su Valamar i Amadria park, unatoč kvaliteti i sveobuhvatnoj ponudi zastupljeni još uvijek samo na tržištu unutar Hrvatske. Promatrajući financijske resurse za 2020. i 2021. godinu, očekivano, gotovo sva poduzeća (izuzev Atlantic Grupe) ostvaruju lošije rezultate u 2020. godini kao posljedice krize uzrokovane Covidom-19. Pritom je kriza očekivano najviše pogodila turistički sektor, a najmanje banke. Povećanje prihoda, najčešći izvor financijskih resursa unutar poduzeća, u korelaciji je s povećanjem/smanjenjem istih. Prema javno dostupnim informacijama istraživanje pokazuje kako kompanije više utječu svojim djelovanjem na okolinu/zajednicu/druge organizacije, nego što je prisutan utjecaj institucija na sama poduzeća. Najčešće sudjeluju u sponzorstvima, donacijama, ekonomskom, socijalnom i kulturnom napretku zajednice, a većina ih kotira i na Zagrebačkoj burzi te transparentno i etično postupaju prema svim dionicima. Iz navedenog se zaključuje da svih 9 poduzeća na sličan način doživljavaju ključne čimbenike inovativnosti ulažući u ljudski kapital, šireći se na strana tržišta, jednako odgovaraju na aktualne krize (jednakost unutar industrija), dok su velike korporacije često te koje svojim djelovanjem značajno pridonose zajednici.

## **IP2: Koje unutarkorporacijske aktivnosti jesu, nisu (dovoljno) zastupljene u odabranim poduzećima?**

Drugo istraživačko pitanje odnosi se na ocjenu postojećih ili potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti unutar 9 odabranih poduzeća, zadanih Prilogom 2. Pritom je uz svaku od aktivnosti priložen komentar o njezinom provođenju, odnosno mogućnostima unaprjeđenja. Rezultati su prikazani u tablici 5.3.

Tablica 5.3. Ocjena proučavanih unutarkorporacijskih aktivnosti unutar 9 odabranih poduzeća

Unutarkorporacijske aktivnosti	Ocjene: 1 najniža, 5 najviša					Komentar o postojećim aktivnostima, ali i potencijalnim mogućnostima unaprjeđenja
	1	2	3	4	5	
Novi pothvat					X	Većina poduzeća nastoji provoditi nove pothvate, bilo kao dio postojećih projekata tj. proizvoda i usluga pa njihova unaprjeđenja ili kao potpuno novi projekt. Primjer, Atlantic Grupa je u svoj asortiman proizvoda uvrstila novu liniju proizvoda, i to; Jimmy Fantastic čokolade te Boom box („totalno zobeno“) proizvode.
Nova poslovanja i širenje na nova tržišta				X		Gotova sva poduzeća, osim djelovanja na domaćem tržištu, imaju podružnice i u stranim zemljama, odnosno Hrvatska je podružnica nekih od odabranih poduzeća čija su sjedišta u drugim zemljama (npr. Austriji). Falkensteiner je primjer neprestanog širenja na nova tržišta te unaprjeđenja ponude jer nudi široku paletu hotelskog i apartmanskog smještaja-ovisno o afinitetima(gastronomska izvrsnost, obiteljski odmor, regionalni štih klasičnih hotela,...)
Inovativnost proizvoda/usluge					X	Aktivnost koja je najviše zastupljena (od istaknutih) te je na njoj najveći naglasak kada je riječ o napretku organizacije. Dobar primjer je Vegeta limenka koja prikazuje kulturu i povijest gradova unutar Hrvatske-koristi kao suvenir ali i prehrambeni proizvod te promovira Hrvatsku u svijetu
Inovativnost procesa (tehnologije)		X				Osim digitalizacije poslovanja, osobito u bankarskom sektoru, poduzeća ne čine mnogo po pitanju inovacija u proizvodnim procesima tj. korištenim tehnologijama. Jedan primjer inovativnosti koji se ovdje može posredno svrstati jest korištenje Ledovih proizvoda u svijetu ekstravagantne mode.
Sklonost riziku			X			Sklonost riziku uvijek postoji. Međutim, ovisno u kojoj mjeri je neki poduzetnički pothvat opsežan te ovisno o potrebnim resursima, i ljudskim, i financijskih, tehnološkim,... razina rizika se znatno razlikuje. Primjer, ZABA airport lounge programom, koristeći neku od mastercard kreditnih kartica daje mogućnost besplatnog ulaska u svjetske loungeove. Nije potrebna prethodna najava (niski rizik, a upotpunjuje iskustvo putovanja).
Agresivnost naspram konkurencije				X		Mora biti prisutna kako bi se ostvarila konkurentna prednost u određenom segmentu poslovanja. Primjer, Amadria park projekt Hotel Capital u srcu Zagreba, nametnuo se kao konkurent drugim lancima (npr Sheraton, Westin) specifičnim spojem arhitekture početka 20. st. te profinjenošću i elegancijom modernog hotela.
Proaktivnost te prepoznavanje tržišne niše				X		Proaktivnost prepoznavanja tržišnih potreba i ponašanja potrošača često je temelj za daljnju realizaciju projekta. Primjer je Valamar- program vjernosti uz slogan „članovi našeg programa vjernosti su dio obitelji, a obitelj je uvijek na prvom mjestu“ prepoznaje uspješno tržišne potrebe, stavove i stil života društva kojem pripadamo.
Dostupnost optimalnog vremena i resursa		X				Neposrednih podataka nema. No PBZ ističe kako za poticanje motiviranosti zaposlenika te veću produktivnost razvijaju posebne sadržaje, a time ujedno osiguravaju i vrijeme potrebno za razvoj kreativnih rješenja kod zaposlenika.
Suradnja sa znanstvenim ustanovama i pomoć institucija		X				Ovaj segment intrapoduzetništva nije dovoljno naglašen, a svakako bi bio na obostranu korist i poduzeća i institucija. Pozitivan je primjer Atlantic Grupa, pod inicijativom Hrvatske gospodarske komore (HGK) potpisnik je Kodeksa etike u poslovanju što je bitno za odgovorno i etično ponašanje prema drugim tvrtkama/partnerima/investitorima. Isto tako, suraduje s Ministarstvom gospodarstva i održivog razvoja, kao i

Unutarkorporacijske aktivnosti	Ocjene: 1 najniža, 5 najviša					Komentar o postojećim aktivnostima, ali i potencijalnim mogućnostima unaprjeđenja
	1	2	3	4	5	
						Hrvatskom agencijom za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO).
Aдекватно nagrađivanje	X					Nema podataka.

Izvor: rad autorice

Dobiveni rezultati istraživanja kojim se ocjenjuju odabrane aktivnosti unutarkorporacijskog poduzetništva unutar 9 odabranih poduzeća pokazuju kako su poduzećima u središtu unutarkorporacijskog djelovanja novi pothvati te inovativnost proizvoda/usluga. Upravo su te dvije aktivnosti ocijenjene i najvišom ocjenom. Isto tako, većina naglasak stavlja na istraživanje tržišta, odnosno proaktivan stav u prepoznavanju potreba i želja potrošača kako bi realizacija započete ideje bila uspješna. Većina poduzeća već su, osim u Hrvatskoj, zastupljena i na stranim tržištima, dok je kod nekih (Amadria Park) djelovanje još uvijek lokalno. Kako bi se ostvarila konkurentska prednost (tamo gdje je već prisutna komparativna prednost) agresivnost u odnosu na konkurenciju mora postojati, ali u razumnim okvirima. Stoga je u tim segmentima (proaktivnost, širenje na nova tržišta, agresivnost u odnosu na konkurenciju) dana ocjena 4. Sklonost riziku je prisutna, u većoj ili manjoj mjeri te je toj aktivnosti dodijeljena ocjena 3. Inovativnost tehnologija, suradnja s drugim ustanovama te dostupnost optimalnog vremena i resursa aktivnosti su koje treba unaprijediti ili ih (ukoliko su na neki način prisutne) transparentno prikazati na web stranicama. Isto vrijedi i za adekvatno nagrađivanje zaposlenika koje dobiva nedovoljnu ocjenu. Iz svega se može zaključiti kako je srž intrapoduzetništva inovativnost proizvoda/usluga te provođenje novih pothvata, uz popratne aktivnosti koje doprinose njihovoj uspješnoj realizaciji, a promatrana poduzeća upravo potvrđuju navedeno.

### **IP3: Koji čimbenici vanjskog i unutarnjeg okruženja djeluju poticajno na provođenje unutarkorporacijskih aktivnosti?**

Sljedećim istraživačkim pitanjem nastojalo se ocijeniti te potkrijepiti komentarom utjecaj i važnost odabranih čimbenika vanjskog i unutarnjeg ekosustava koji djeluju poticajno (u većoj ili manjoj mjeri) na 9 odabranih poduzeća. Rezultati istraživanja prikazani su u tablici 5.4.

Tablica 5.4. Poticajni čimbenici vanjskog i unutarnjeg okruženja za provođenje unutarkorporacijskih aktivnosti

Poticajni čimbenik	Ocjene: 1 najniža, 5 najviša					Komentar o utjecaju na poduzeće
	1	2	3	4	5	
Vladine politike i programi					X	Osim financijski, institucionalna potpora može značajno olakšati provođenje novih projekata, osim financijski, i pojednostavljenjem birokracije. Primjenjiva europska regulativa bila je poticaj za novi Kodeks korporativnog upravljanja. Tu je (za Atlantic Grupu) vidljiv utjecaj europske politike u kreiranju vlastitih upravljačkih procesa. Osim toga, neka poduzeća (npr. Ledo, Atlantic Grupa,...) sudjeluje u dobivanju subvencija u sklopu EU fondova koji podupiru nove i inovativne projekte.
Obrazovanje za poduzetništvo				X		Sva promatrana poduzeća imaju interne sustave obrazovanja za poduzetništvo (edukacije, treninzi, seminari, prakse,...) stoga ovaj unutarnji čimbenik ekosustava značajno utječe na pokretanje poduzetničkih pothvata unutar poduzeća. Naime, od početne ideje do realizacije projekta dug je put kojem smjer ovisi prije svega o zaposlenicima.
Profesionalna i komercijalna infrastruktura		X				Nema javno dostupnih informacija o ovoj temi. Međutim, budući da su sva izabrana poduzeća velike kompanije, malo je vjerojatno da poduzeća nemaju interne sustave pravnika, marketinških stručnjaka,... Međutim, institucionalna potpora izvana ( konzultanti, telekomunikacijske usluge) značajno bi olakšala poslovanje u slučajevima potrebe za brzim djelovanjem, pomoći u vidu brzog prijenosa informacija, ili analize stanja poduzeća, odnosno novog projekta.
Financijska sredstva			X			Čimbenik koji se može uključiti i u „vladine politike i programe“. Naime, dostupne informacije idu u prilog činjenici da se koriste financijske potpore Ministarstva, ali i EU (iako informacije su javno dostupne samo za Atlantic grupu). Element koji je iznimno značajan za realizaciju projekata, prema nekima i čimbenik o kojem ovisi završetak projekta.
Otvorenost i dinamika tržišta					X	Danas, izrazito dinamično i promjenjivo tržište dopušta velik broj novih projekata ( Vegeta limenka, novi okusi sladoleda, George online bankarstvo, ZABA Lounge program, ...). Jedan od ključnih čimbenika za provođenje intrapoduzetništva kroz nova inovativna rješenja (da je tržište zatvoreno, a potrošači ne teže isprobavanju novog, cijeli koncept intrapoduzetništva bio bi neodrživ).
Kulturne i društvene norme		X				Bitno je da percepcija društva prema poduzetničkoj aktivnosti bude pozitivna, ali jednako tako veliki je naglasak na usklađenosti poduzetničkih projekata sa stilom života, vrijednostima i stavovima društva.  Primjer je (ranije spomenuti) Valamar slogan za lojalne korisnike gdje obitelj stavlja u središte pozornosti. Time pokazuju kako se oslanjaju na tradicionalni dio društva i obiteljske vrijednosti te svoje poslovanje najviše temelje na tome. S druge strane, Falkensteiner koji nastoji svoju ponudu prilagoditi pojedincu, i maksimalno je personalizirati. Naglasak se stavlja na moderni stil života gdje se svatko želi osjećati posebno i značajno.

Izvor: rad autorice

Iz svega prethodno navedenog zaključuje se da je za promatrana poduzeća (radi se o velikim kompanijama) na prvom mjestu otvorenost i dinamika tržišta, uz vladine politike i programe. Ako tržište ne traži nove proizvode (kao što je slučaj u raznim

krizama) nema ni potrebe za mnoštvom potencijalno perspektivnih projekata. Dinamika i stalna potraga potrošača za novim daje slobodu, ali i priliku poduzećima da se nametnu na tržištu novim inovativnim rješenjima kojima mogu ostvariti konkurentsku prednost. Najviša ocjena dodijeljena je vladinim politikama i programima kojima se poduzeća trebaju prilagođavati ukoliko je moguće, budući da, naročito na domaćem tržištu, birokratske barijere i nestalni pravni okviri, mogu usporavati provođenje projekata. Osim toga, dodjela bespovratnih sredstava (najviše od Ministarstva u suradnji s EU fondovima) daje određenu financijsku sigurnost. Nadalje, važan je pozitivan stav društva o poduzetništvu, ali još važnija prilagodljivost intrapoduzetničkog djelovanja stilovima života, stavovima i vrijednostima društva ili ciljnog segmenta tržišta. Stoga je ocjena 2 dodijeljena za kulturne i društvene norme. Jednako vrijedi i za profesionalnu i komercijalnu infrastrukturu, budući da se radi o velikim poduzećima koja najčešće imaju interne sustave potpore. Nastavno na prethodno, obrazovanje za poduzetništvo, također organizirano zasebno unutar svakog od poduzeća, vrlo bitna stavka, ali na razini društva/države/sustava još uvijek nedovoljno naglašena.

Poticajni čimbenici vanjskog i unutarnjeg ekosustava imaju potencijal značajnog utjecaja na poduzeća koja se bave intrapoduzetništvom, međutim, neke od njih još uvijek treba razvijati.

#### **5.4. Rasprava**

Sva istraživana poduzeća imaju elemente unutarkorporacijskih aktivnosti i svi neprestano, više ili manje, nastoje provoditi inovativna rješenja te se širiti na nova tržišta u skladu s istraženim potrebama pojedinog. Također, u svojim javno dostupnim informacijama ističu važnost inovativnosti i unutarkorporacijskog poduzetništva, ali daju jako malo konkretnih informacija o njihovoj realizaciji. Isto tako, uočeno je kako nijedno od odabranih poduzeća nema jasno i transparentno prikazano na koji način, u kojem vremenskom periodu, s kolikim potrebnim financijskim sredstvima, kao i ostalim potrebnim resursima je pojedini projekt ili inovativno rješenje realizirano te što je prethodilo kretanju u realizaciju pojedine ideje. Stoga je vidljivo kako poduzeća vide i shvaćaju važnost, svrhu i korist provođenja unutarkorporacijskog poduzetništva, ali još uvijek nisu dovoljno razradili sustav kojim bi takvo djelovalo ušlo u svaku „poru“ poduzeća (Brletić, 2021). Dakle, još uvijek, intrapoduzetništvo u promatranim



poduzećima treba nastojati provesti u praksu u skladu s razrađenim teorijskim sustavima koji olakšavaju načine kako započeti, napredovati, ustrajati te dovesti unutarkorporacijsko poduzetništvo na najvišu razinu djelotvornosti gdje bi njezini čimbenici radili spontano, svakom akcijom i zadatkom, a u korist organizacije. Unatoč tome što su proaktivni u provođenju aktivnosti intrapoduzetništva te su pojedinačno dostupne informacije, na web stranicama odabranih poduzeća, o istraživanim ključnim čimbenicima inovativnosti, još uvijek nije jasno definirano u kojoj mjeri svi navedeni čimbenici zaista djeluju u službi provođenja unutarkorporacijskog poduzetništva i inovativnosti. Tu svakako treba biti na oprezu kako se ne bi izgubio osnovni smjer djelovanja organizacije pri provođenju nekih većih projekata i kako samo intrapoduzetništvo ne bi postalo teret s kojim se poduzeće više ne zna nositi (Birkinshaw, 2003, prema Morić Milovanović, 2013). Ipak, unatoč mogućim krajnjim negativnim scenarijima, iz svega istraženog vidljivo je kako se poduzeća još uvijek ne odmiču mnogo od svojih osnovnih proizvoda/usluga, unatoč tome što ističu važnost inovacija, novih projekata i intrapoduzetništva. Dakle, po svemu istraženom, većina poduzeća još uvijek slijede osnovnu viziju i ciljeve koje organizacija postavlja, a uz dobru komunikaciju između postojećih hijerarhijskih razina i odgovorno delegiranje poslova, te formiranje poluautonomnih jedinica od postojećih, smanjuje se maksimalno rizik neuspjeha realizacije projekta (uz prethodnu pomoć marketinških stručnjaka i istraženog tržišta) (Brletić, 2021). Dakle, zaključuje se kako sva poduzeća imaju donekle inkorporirane elemente intrapoduzetništva u svoje poslovanje, ali još uvijek, prema istraživanim javno dostupnim informacijama, naročito prema pretragama web stranica poduzeća, nema konkretnih informacija da je unutarkorporacijsko poduzetništvo postalo sastavni dio njihove strukture, strategije, vizije, pa ni misije. Većinom se još uvijek većina promatranih kompanija oslanja na pojedinačne projekte i realizacije perspektivnih ideja. Od svih unutarkorporacijskih aktivnosti koje su istraživanjem obuhvaćene, najmanji naglasak je na adekvatnom nagrađivanju zaposlenika te suradnji s domaćim znanstvenim ustanovama i stručnjacima. Višestruka korist takvog djelovanja bila bi, s jedne strane, veća motiviranost zaposlenika, veća produktivnost i posvećenost zadatku, korištenje domaćih intelektualnih kapaciteta za jačanje konkurentnosti poduzeća, ali i gospodarstva zemlje, kao i njezino isticanje i nametanje na stranim tržištima. Stoga poduzeća, i promatrana, i ona koja tek nastoje provoditi korporativno poduzetništvo, trebaju unaprijediti te čimbenike intrapoduzetništva. Jednako tako, proučavajući

čimbenike vanjskog i unutarnjeg ekosustava koji djeluju poticajno na provođenje intrapoduzetništva, kao i inovacija, uočljivo je kako sustavi u kojima poduzeća djeluju još uvijek nemaju razrađene oblike potpore ovakvim oblicima poslovanja poduzeća te da se većina vanjskih poticajnih čimbenika odnosi na bespovratne subvencije iz EU fondova (Galović, 2016). Kao dio Europske unije, Hrvatska je postala dio većeg, otvorenog i dinamičnog tržišta što je iznimno bitan čimbenik koji je zasigurno utjecao (i još će utjecati) na provođenje unutarkorporacijskih aktivnosti u promatranim, ali i ostalim poduzećima koja imaju tendenciju njezina implementiranja.

Važno je istaknuti kako odabrana poduzeća imaju značajan utjecaj na neprofitne i nevladine organizacije te ostale institucije te nastoje pridonijeti napretku zajednice, očuvanju okoliša te se sve više vode održivim razvojem. Unatoč tome, što je početna tema ovog završnog rada bila zadana na način da se ispita utjecaj institucionalnog okruženja na sama promatrana poduzeća (u sklopu ključnih čimbenika za provođenje inovativnih rješenja), većina dostupnih informacija potvrdila je da je prisutno uzajamno međudjelovanje poduzeća i institucija, ali u suprotnom smjeru. Ovaj se element unutarkorporacijskog poduzetništva, koji se ubraja u društveno odgovorno poslovanje (DOP) (Miličić, 2021), iako nije bio proučavan i zadan kao dio ovog završnog rada, pokazao sveprisutan i uspješno implementiran kao sastavni dio djelovanja poduzeća.

Dakle, intrapoduzetništvo, kao širok pojam, uvijek ima prostora za napredak u provođenju unutar organizacija, ali i izvan nje same. Kao primjer unutarorganizacijskog djelovanja naglasak je na provođenju izoliranih inovacija proizvoda ili usluga. Najčešći primjer njezine izvanorganizacijske djelatnosti jest društveno odgovorno poslovanje putem kojeg, ne samo da djeluje održivo, već i stvara svojevrsni imidž, što je, u konačnici, i povezano budući da se posluje na tržištu održivosti za buduće generacije.

## 6. ZAKLJUČAK

Kao rezultat proučavanja teme unutarkorporacijskog poduzetništva, ali i inovativnosti kao bitnog čimbenika uspješnog provođenja takvog koncepta unutar poduzeća, u teoriji, i u praksi, koristeći informacije 9 odabranih poduzeća, uočava se kako je unutarkorporacijsko poduzetništvo još uvijek ograničeno samo na određene aktivnosti koje se ponavljaju u svim promatranim poduzećima. To se odnosi na primjenu DOP-a (sponzorstva, donacije, pomoć zajednici,...) kao jednog od bitnih segmenata djelovanja promatranih poduzeća, ali sve više i na održivi razvoj, budući da se neprestano naglašava važnost takvog koncepta poslovanja. S druge strane, prvi podcilj istraživanja, kojim se nastojalo odrediti prisutnost ključnih čimbenika i mogućnost provođenja inovativnih rješenja u poduzećima, dovodi do zaključka kako poduzeća posjeduju svih 5 odabranih čimbenika inovativnosti. No upitno je u kojoj su mjeri svi navedeni čimbenici zaista u službi inovativnosti i inovativnih rješenja, odnosno stječe se dojam kako je potrebno objediniti njihovo djelovanje kako bi se mogli postići veći i konkretniji rezultati za poduzeće. Tome u prilog može ići i prijedlog o formiranju novih poslovnih jedinica koje bi se bavile problemom optimalnog korištenja resursa tj. prisutnih čimbenika za uspješnije provođenje unutarkorporacijskih aktivnosti, odnosno inovativnih rješenja. Kao drugi podcilj istraživanja, kojim se nastojalo ocijeniti vidljivost korištenja unutarkorporacijskog poduzetništva i pripadajućih aktivnosti unutar odabranih poduzeća, dolazi se do zaključka o znatnoj dominaciji određenih aktivnosti. To se prije svega odnosi na inovativnost proizvoda/usluga te na nove pothvate. Većina, odnosno sva poduzeća neprestano nastoje provoditi veće ili manje inovativne projekte te se tako nametnuti pred konkurencijom. Time je vidljivo kako poduzeća, odnosno menadžment, uočavaju važnost inovativnosti i unutarkorporacijskih aktivnosti za dugoročni napredak poduzeća, kao i za opstanak te širenje na nova tržišta. Međutim, umjerena (često i nedovoljna) sklonost riziku, izostanak jasne suradnje sa znanstvenim ustanovama, manjak dostupnog vremena, ali i resursa te izostanak svjesnosti adekvatnog nagrađivanja zaposlenika, problemi su s kojima bi se poduzeća trebala suočiti kako bi napredak organizacije pri provođenju intrapoduzetništva išao brže i svrhovitije. Jedan od prijedloga za poboljšanje navedenih nedostataka prije svega je bolja suradnja s državnim institucijama i domaćim stručnjacima koji bi mogli umanjiti rizik neuspjeha potencijalnog inovativnog projekta, dajući smjernice, preporuke te savjete na temelju

vlastitog znanja i iskustva. Shodno tome bi se povećala i dostupnost potrebnog vremena budući da bi zadaci bili jasnije definirani te bi se ovlasti među zaposlenicima mogle lakše delegirati. Jednako vrijedi i za dostupnost potrebnih resursa, budući da bi, uz veća znanja i stručnost, bilo manje pogrešaka i neadekvatnog raspolaganja dostupnim resursima. Međutim, i uz primjenu i usvajanje svih prethodno navedenih prijedloga, ključna stavka za uspjeh cijelog procesa provođenja određenog inovativnog projekta svakako je motiviranost zaposlenika, kao i njihova produktivnost. Tu ključnu ulogu ima kod većine zaposlenika adekvatno nagrađivanje, provedeno kroz korištenje ekstrinzičnih i intrinzičnih motivatora. Još uvijek tu je kod većine zaposlenika, osim promaknuća i mogućnosti napredovanja unutar poduzeća, glavni motivator materijalna nagrada (povećanje plaće, razni bonusi). Treći podcilj odnosi se na ocjenu prisutnosti čimbenika vanjskog i unutarnjeg ekosustava te njihova poticajnog djelovanja na unutarkorporacijske aktivnosti poduzeća. Tu glavnu ulogu imaju vladine politike i programi, u sklopu kojih poduzeća, osim (najčešće) financijske potpore, dobivaju i potporu u vidu informacija te se često i same prilagođavaju novim regulativama i zakonima, kako bi olakšale provođenje novih ideja te izbjegle komplicirane birokratske procedure. Otvorenost i dinamika tržišta također je iznimno bitan element vanjskog ekosustava koji omogućuje napredak poduzeća te širenje poslovanja na nova tržišta. Iako dobro inkorporirano na razini Europske unije čija smo članica, još uvijek ima prijedloga za poboljšanje. Ono se najviše odnosi na mogućnost razmjene znanja i iskustava domaćih i stranih stručnjaka preko krovnih ustanova koje imaju svoje podružnice, osim u Europi, i na drugim kontinentima. Unatoč tome što promatrana poduzeća posjeduju interne sustave obrazovanja za poduzetništvo, organizirane individualno unutar organizacija, formalnog obrazovanja za poduzetništvo unutar zemlje nedostaje. Tu bi se, osim uvođenja većeg broja programa na formalnoj razini, u sklopu visokoškolskog obrazovanja, mogle provoditi i neprestane edukacije i tečajevi, vođeni prethodno navedenim znanstvenim ustanovama, u kojima bi se razmjenjivale informacije, kako iz teorije, tako i one iz prakse, odnosno realnog sektora. Prijedlog obuhvaća i formiranje mreže mentora za poduzetnike na razini države. Na taj bi se način i podigla svijest o važnosti poduzetništva, što je značajno, ne samo za pojedine organizacije, već i za cjelokupno gospodarstvo zemlje te bi se učvrstile već započete promjene u kulturi i društvu. Stoga bi sustavnije provođenje unutarkorporacijskog poduzetništva i inovativnosti, kao njezine bitne pretpostavke, omogućilo održiviji i dugoročniji rast poduzeća, ali i gospodarstva, te proaktivno

prilagođavanje i usklađivanje poduzetničkih aktivnosti sa potrebama tržišta. Doprinos je ovog istraživanja u jačanju svijesti o važnosti provođenja intrapoduzetničkih aktivnosti, ali i pomoć u vidu prijedloga za poboljšanjem njihove implementacije u sve strukture poduzeća kako bi rezultati bili što vidljiviji i bolji.

# LITERATURA

## KNJIGE

1. Galović, T. (2016). *Uvod u inovativnost poduzeća*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Preuzeto s: [https://www.efri.uniri.hr/upload/tg.el\\_izd-uvod\\_u\\_inovativnost.pdf](https://www.efri.uniri.hr/upload/tg.el_izd-uvod_u_inovativnost.pdf) (16.7.2022.)
2. Kolaković, M. (2006). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo.

## ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI

1. Bogdanović, M. (2009). Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: što i kako razvijati?. *Tranzicija*, 11 (23 – 24), 143 – 156. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/44547> (20.8.2022.)
2. Huđek, I. i Širec, K. (2019). Razvoj poduzetničkog potencijala kroz obrazovanje za poduzetništvo u EU. *Ekonomska misao i praksa*, 1, 53 – 78. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/221025> (20.8.2022.)
3. Morić Milovanović, B. (2013). Korporativno poduzetništvo kao čimbenik povećanja uspješnosti hrvatskih velikih poduzeća. *International Journal of Management Cases*, 15(1), 50-57. Preuzeto s: [https://scholar.google.hr/scholar?q=Korporativno+poduzetni%C5%A1tvo+kao+%C4%8Dimbenik+pove%C4%87anja+uspje%C5%A1nosti+hrvatskih+velikih+poduze%C4%87a.&hl=hr&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.hr/scholar?q=Korporativno+poduzetni%C5%A1tvo+kao+%C4%8Dimbenik+pove%C4%87anja+uspje%C5%A1nosti+hrvatskih+velikih+poduze%C4%87a.&hl=hr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar) (4.8.2022.)
4. Morić Milovanović, B. (2009). Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7(1), 189-202. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/40556> (9.6.2022.)
5. Morić Milovanović, B., Kunst, K. i Srhoj, S. (2016). Dijagnosticiranje poduzetničke klime – primjer poduzeća u farmaceutskoj industriji. *Ekonomska misao i praksa*, 25(1), 73-103. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/236029> (5.7.2022.)
6. Murgić, D. (2016). Psihološki kapital kao čimbenik inovativnosti gospodarstva. *Ekonomska misao i praksa*, 25(1), 177-195. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/clanak/236049> (9.7.2022.)

7. Omazić, M. A., Đuričković, A. i Vlahov, R. D. (2012). Povezanost organizacijske strukture poduzeća i uspješnosti projekta. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 10(2), 1 – 17. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/93106> (20.8.2022.)
8. Tkalec, Z. (2011). Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja. *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), 35 – 43. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/130086> (20.8.2022.)
9. Turuk, M., Morić Milovanović, B. i Galić, T. (2021). Empirijska analiza usporedbe ekstrinzičnih i intrinzičnih motivacijskih čimbenika između poduzetnika i intrapoduzetnika. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 6(6), 195-211. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/clanak/390652> (7.7.2022.)

## INTERNETSKI IZVORI

1. Amadria Park. Preuzeto s: <https://www.amadriapark.com/hr/> (10.8.2022.)
2. Atlantic grupa. Preuzeto s: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/> (5.8.2022.)
3. Erste banka. Preuzeto s: <https://www.erstebank.hr/hr/gradjanstvo> (13.8.2022.)
4. EU PROJEKT. U tijeku je provedba projekta „ONE – Istraživanje i razvoj obroka za preživljavanje nove generacije“. Atlantic Grupa. (2020.). Preuzeto s: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/drustvena-odgovornost/eu-projekt/> (5.8.2022.)
5. Falkensteiner hotels & residences. Preuzeto s: <https://www.falkensteiner.com/hr/o-falkensteineru> (8.8.2022.)
6. Ledo. Preuzeto s: <https://www.ledo.hr/hr> (7.8.2022.)
7. L.I./Hina (29.3.2021.) Fortenova prodala Ledo. *Telegram.hr*. Preuzeto s: <https://www.telegram.hr/biznis-tech/fortenova-prodala-ledo/> (7.8.2022.)
8. Microblink (n/d). *Uspješna realizacija SecureVision projekta. Croatian independent software exporters*. Preuzeto s: <https://www.cisex.org/hr/blog/microblink-uspjesna-realizacija-securevision-projekta> (13.8.2022.)
9. PBZ. Preuzeto s: <https://www.pbz.hr/gradjani> (12.8.2022.)
10. Poslovna.hr. Preuzeto s: <https://www.poslovna.hr/lite/ledo-plus/1587823/subjekti.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1> (7.8.2022.)

11. Poslovna.hr. Preuzeto s: <https://www.poslovna.hr/lite/falkensteiner-hotelmanagement/435468/subjekti.aspx> (8.8.2022.)
12. Podravka. Preuzeto s: <https://www.podravka.hr/kompanija/> (6.8.2022.)
13. Projekt NERO: Razvoj inovativnog robotskog sustava za izvođenje neurokirurških zahvata tvrtke INETEC. HAMAG BICRO. Preuzeto s: <https://hamagbicro.hr/projekt-nero-razvoj-inovativnog-robotskog-sustava-za-izvođenje-neurokirurških-zahvata-tvrtke-inetec/> (19.7.2022.)
14. Razvoj daljinski upravljano vozila za djelovanje u ekstremnim NRKBe uvjetima (DUV-NRKBE). DOK-ING. Preuzeto s: <https://dok-ing.hr/eu-projects/razvoj-daljinski-upravljano-vozila-za-djelovanje-u-ekstremnim-nrkbe-uvjetima-duv-nrkbe/> (13.8.2022.)
15. U tijeku je provedba projekta „NERO – Neurokirurški robot“. INETEC. Preuzeto s: <https://www.inetec.hr/en/eu-rd-projects/nero/> (18.8.2022.)
16. Valamar Holidays Hotels & Resorts u Hrvatskoj. Preuzeto s: <https://www.valamar.com/hr/> (9.8.2022.)
17. ZABA. Preuzeto s: <https://www.zaba.hr/home/> (11.8.2022.)

## OSTALO

1. Bekić, I. (2021). *Utjecaj ekosustava poduzeća na organizacijske faktore koji potiču poduzetničku aktivnost zaposlenika* (doktorska disertacija). Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Preuzeto s: <https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos:3774> (28.7.2022.)
2. Brletić, S. (2021). *Izazovi korporativnog poduzetništva na odabranom primjeru hrvatskog velikog poduzeća* (specijalistički diplomski stručni). Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:146:485631> (29.8.2022.)
3. Miličić, T. (2021). *Analiza inovacijskih programa u poduzećima na području Republika Hrvatske, Slovenije i Srbije* (završni rad). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:146:965500> (29.8.2022.)
4. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (2018). *150 uspješnih poduzetničkih projekata*. Zagreb. Preuzeto s: [https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO\\_Brosura\\_150\\_projekata.pdf](https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO_Brosura_150_projekata.pdf) (19.7.2022.)



5. Oberman Peterka, S., Pfeifer, S., Singer, S. i Šarlija, N. (2022). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom*. Zagreb: CEPOR. Preuzeto s: <http://www.ceprior.hr/wp-content/uploads/2022/06/GEM-publikacija-2021-WEB.pdf> (11.7.2022.)

# TABLICE

## Popis tablica

Tablica 3.1. Rezultati GEM-ova istraživanja inovativnosti za Hrvatsku, zemlje EU i zemlje s visokom razinom BDPa po stanovniku na nacionalnoj razini tržišta za 2019., 2020. i 2021. godinu .....	15
Tablica 3.2. Rezultati GEM-ova istraživanja inovativnosti za Hrvatsku, zemlje EU i zemlje s visokom razinom BDPa po stanovniku na međunarodnoj razini tržišta za 2019., 2020. i 2021. godinu .....	15
Tablica 4.1. Predstavljanje osnovnih informacija i ključnih čimbenika razvoja inovativnosti za projekt SecureVision .....	18
Tablica 4.2. Predstavljanje osnovnih informacija i ključnih čimbenika razvoja inovativnosti za projekt razvoja daljinski upravljano robotskog vozila za NRKBE uvjete .....	19
Tablica 4.3. Predstavljanje osnovnih informacija i ključnih čimbenika razvoja inovativnosti za projekt NERO.....	20
Tablica 4.4. Ocjena postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti poduzeća koje doprinose razvoju ključnih čimbenika za stvaranje inovativnih rješenja u poduzeću Microblink d.o.o.....	22
Tablica 4. 5. Ocjena postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti poduzeća koje doprinose razvoju ključnih čimbenika za stvaranje inovativnih rješenja u poduzeću Dok-ing d.o.o.....	24
Tablica 4.6. Ocjena postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti poduzeća koje doprinose razvoju ključnih čimbenika za stvaranje inovativnih rješenja u poduzeću Inetec d.o.o.....	25
Tablica 5.1. Metodološki okvir istraživanja .....	29
Tablica 5.2. Ključni čimbenici inovativnosti unutar 9 odabranih poduzeća .....	31
Tablica 5.3. Ocjena proučavanih unutarkorporacijskih aktivnosti unutar 9 odabranih poduzeća .....	36
Tablica 5.4. Poticajni čimbenici vanjskog i unutarnjeg okruženja za provođenje unutarkorporacijskih aktivnosti .....	38

## **PRILOZI**

Prilog 1: Struktura predstavljanja primjera dobre prakse

Prilog 2: Okvir za ocjenu postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti poduzeća

Prilog 3: Okvir za ocjenu poticajnih čimbenika vanjskog i unutarnjeg ekosustava u odabranim poduzećima

## Prilog 1: Struktura predstavljanja primjera dobre prakse

<i>Osnovni podaci</i>	<i>Opis</i>
Nositelj projekta	
Lokacija projekta	
Razdoblje provedbe projekta	
<i>Ključni čimbenici razvoja inovativnosti</i>	<i>Opis</i>
Znanje (istraživanje i razvoj)	
Potražnja na tržištu	
Financijski resursi	
Povećanje prihoda	
Institucionalno okruženje	

## Prilog 2: Okvir za ocjenu postojećih i potencijalnih unutarkorporacijskih aktivnosti poduzeća

Projekt:	Ocjene: 1 najniža, 5 najviša					Komentar o postojećim aktivnostima, ali i potencijalnim mogućnostima unaprjeđenja
	1	2	3	4	5	
Unutarkorporacijske aktivnosti						
Novi pothvat						
Nova poslovanja i širenje na nova tržišta						
Inovativnost proizvoda/usluge						
Inovativnost procesa (tehnologije)						
Sklonost riziku						
Agresivnost naspram konkurencije						
Proaktivnost te prepoznavanje tržišne niše						
Dostupnost optimalnog vremena i resursa						
Suradnja sa znanstvenim ustanovama i pomoć institucija						
Aдекватno nagrađivanje						

### Pitanja koja olakšavaju odgovor na podciltjeve i na istraživačka pitanja dana tablicom 5.1.:

1. Koje čimbenike za provođenje inovativnih rješenja odabrana poduzeća najviše razvijaju, a koja su još uvijek tu kao sastavni dio djelovanja organizacije, ali ne i u službi inovacija?

2. Koje unutarkorporacijske aktivnosti su pretežito i najviše zastupljene u odabranim poduzećima, a koje su izrazito nisko zastupljene, unatoč velikoj važnosti za napredak organizacije?
3. U kojoj mjeri čimbenici vanjskog i unutarnjeg ekosustava doprinose unutarkorporacijskim aktivnostima u odabranim poduzećima te zašto organizacija uglavnom sama mora razvijati poduzetničko obrazovanje kako bi se ono implementiralo u društvo?

### Prilog 3: Okvir za ocjenu poticajnih čimbenika vanjskog i unutarnjeg ekosustava u odabranim poduzećima

Poticajni čimbenik	Ocjene: 1 najniža, 5 najviša					Komentar o utjecaju na poduzeće
	1	2	3	4	5	
Vladine politike i programi						
Obrazovanje za poduzetništvo						
Profesionalna i komercijalna infrastruktura						
Financijska sredstva						
Otvorenost i dinamika tržišta						
Kulturne i društvene norme						