

PROMJENE PROIZVODA I USLUGA ORGANIZACIJA SAPONIA D.D. I VALAMAR RIVIERA D.D.

Marinić, Rahela

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:894485>

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

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



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Rahela Marinić

**PROMJENE PROIZVODA I USLUGA ORGANIZACIJA
SAPONIA d.d. i VALAMAR RIVIERA d.d.**

Završni rad

Osijek, 2022. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Rahela Marinić

**PROMJENE PROIZVODA I USLUGA ORGANIZACIJA
SAPONIA D.D. i VALAMAR RIVIERA D.D.**

Završni rad

Kolegij: Menadžment promjena

JMBG: 0010230655

e-mail: rmarinic@efos.hr

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: Dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2022. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management

Rahela Marinić


**PRODUCTS AND SERVICES CHANGES IN
ORGANIZATIONS SAPONIA AND VALAMAR RIVIERA**

Final paper

Osijek, 2022. godina

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Rahela Marinić

JMBAG: 0010230655

OIB: 51147227604

e-mail za kontakt: rahela.marinic123456@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij, smjer Menadžment

Naslov rada: Promjene proizvoda i usluga organizacija Saponia d.d. i Valamar Riviera d.d.

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 14. 9. 2022. godine

Potpis Rahela Marinić

Promjene proizvoda i usluga organizacija Saponia d.d. i Valamar Riviera d.d.

SAŽETAK

Organizacije koje posluju u današnjim vremenima suočavaju se s raznim promjenama tijekom poslovanja jer okolina u kojoj posluju postaje sve složenija. Okolina je sve konkurentnija te se organizacije teško uklapaju i stječu tržišni udio, a poznato je da je tržište najvažniji organizacijski čimbenik koji se može odrediti sudbinu cijele organizacije. Osim što se moraju pratiti želje i potrebe tržišta, vrlo je važno pratiti konkurenciju i njihovo poslovanje i pokušavati postati što bolji konkurent. Organizacijama se mogu dogoditi krizne situacije na tržištu, primjerice da proizvodi ili usluge nisu prihvaćeni od strane kupaca i potrošača. Također se može dogoditi kriva procjena troškova proizvodnje što dovodi do neekonomičnosti gdje su rashodi veći od prihoda i dugoročno gledano za organizaciju nije dobro. Upravo zbog takvih problema dolazi do promjena koje su nužne ako organizacija želi opstati. Što se tiče objekta promjene, to mogu biti promjene u strukturi, promjene zaposlenih, tehnološke promjene i posljednje, no jednako važne su promjene proizvoda i usluga koje se daljnje kroz ovaj završni rad detaljnije obrađuju. Od objekta koji prolazi kroz promjene, promjene proizvoda i usluga su ponekad jedino rješenje za opstanak organizacije. Takve promjene se provode kroz inoviranje i usavršavanje postojećih proizvoda ili usluga te lansiranje novih proizvoda i usluga na postojeća ili nova tržišta.

Ključne riječi: novi proizvodi i usluge, inovacija, organizacijske promjene , Saponia , Valamar Riviera

Products and services changes in organizations Saponia and Valamar Riviera

ABSTRACT

Organizations that do business today face various changes as the environment in which they operate becomes increasingly complex. The atmosphere is increasingly competitive, and organizations find it challenging to fit in and gain market share, and it is known that the market is the most critical organizational factor that can determine the fate of the entire organization. Therefore, in addition to monitoring the wishes and needs of the market, it is essential to watch the competition and their business and try to become a better competitor. Organizational crises can occur in organizations. For example, products or services are not accepted by customers and consumers. Then there is a miscalculation of production costs, leading to inefficiencies where expenses are higher than revenues, which is unsuitable for the organization in the long run. Because of such problems, the necessary change occurs if an organization wants to survive. As far as the object of change is concerned, these can be changes in structure, changes in employees, technological changes, etc. Still, equally essential changes in products and services are further processed in more detail through this final paper. From a facility changing, changes to products and services are sometimes the only solution to an organization's survival. Such changes are implemented through innovation and improvement of existing products or services and the launch of new products and services in existing or new markets.

Keywords: new products and services, innovation, organizational changes, Saponia, Valamar Riviera

SADRŽAJ

SAŽETAK	
1. Uvod	1
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja	2
2.1. Karakteristike proizvoda i usluga	2
2.2. Promjene u organizaciji	3
2.2.1. Čimbenici koji utječu na uspjeh promjene	5
2.2.2. Vrste promjena u organizaciji	10
2.3. Promjene proizvoda i usluga u organizaciji	12
2.3.1. Vrste promjena proizvoda i usluga.....	12
2.4. Prethodna istraživanja	16
3. Metodologija rada	18
4. Analiza podataka i rezultati istraživanja	19
4.1. Promjena proizvoda na primjeru organizacije Saponia d.d.	19
4.2. Promjena usluga u turističkoj organizaciji Valamar Riviera d.d.....	25
5. Rasprava	27
6. Zaključak	29
Literatura	30

1. Uvod

Preferencije cijelog čovječanstva se mijenjaju iz dana u dan te kako bi se organizacije koje nude svoje proizvode i usluge njemu prilagodile, ponekad je jedina opcija promjena proizvoda ili usluga. Kada je u pitanju promjena proizvoda, to je varijabilniji proces u odnosu na promjenu usluga, zbog toga što se usluge lakše mijenjaju jer nemaju opipljivi proizvod. Stoga promjena proizvoda može biti skup i dugotrajan proces. Kroz taj proces se može mijenjati postojeći proizvod kojem se mijenjaju određena svojstva poput kvalitete, ambalaže, funkcionalnosti, cijene, dizajna i sl. Drugi proces je potpuno novi proizvod, no dokazano je da samo mali broj novih ideja opstane na tržištu. Nasuprot proizvodima su usluge koje također prolaze kroz promjene, iako usluge nisu opipljive stoga ljudi ponekad nisu ni svjesni da se nešto promijenilo. Ovako grubo teoretski rečeno pojedini potrošači nemaju jasnu sliku koliko je to složen i dugotrajan proces koji uz sebe nosi dodatne troškove, rizik te stres za cijelu organizaciju. Kako bi se teorija približila praksi, kroz ovaj rad će se kroz primjer dva poduzeća pokušati približiti ta dva područja. Organizacija Saponia d.d. kroz koju je prikazana promjena i nadogradnja postojećih proizvoda te uvođenje nove linije proizvoda te se na tim primjerima može vidjeti kako su nove ideje i inovacije vrlo uspješno zaživjele na tržištu zbog svoje korisnosti potrošačima u ovim vremenima borbe s *Covid-19* virusom. Promjene usluga, iako imaju nevidljiv proizvod, također predstavlja kompleksnu promjenu te kako bi se ta promjena približila teoriji prikazat će se promjena usluga te uvođenje novih usluga u turističkoj organizaciji Valamar Riviera d.d. Upravo hotelijeri i ugostitelji su se našli u vrlo lošem položaju u borbi s virusom, no uz dobre ideje i provedbu i to su uspjeli savladati i u konačnici su opstali na tržištu.

2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

“ Proizvodi su jednostavno predmeti koji se proizvode, skladište, transportiraju, reklamiraju i zatim prodaju. Dok proizvodi mogu biti materijalni ili nematerijalni, usluge su nematerijalne. Razlike između proizvoda i usluga temelje se na različitim čimbenicima, uključujući opipljivost, kvarljivost, varijabilnost i heterogenost“ (Corporate Finance Institute, 2022.). Usluge su nevidljive i neopipljive, no nude se jednako kao i proizvodi kupcima na tržištu te pružaju jednaku korisnost i zadovoljstvo kod potrošača. Razlika postoji i u tome što kupac proizvoda ne mora biti ujedno i potrošač, dok je kod usluge kupac ujedno i potrošač odnosno korisnik same usluge. Kroz poglavlje 2.1. detaljnije su razrađene specifičnosti po kojima se proizvodi i usluge razlikuju. Također, pojedine od karakteristika mogu biti predmet promjene proizvoda ili usluga ako je riječ o unaprjeđivanju i inoviranju postojećih proizvoda ili usluga.

2.1. Karakteristike proizvoda i usluga

Proizvod koji organizacije proizvode i nude na tržištu ima svoja osnovna obilježja koja ga određuju. Vlašić (2019) navodi da su „osnovna obilježja proizvoda: oblik, svojstva, djelotvornost, kvaliteta, trajnost, pouzdanost, popravljivost te stil“. „Oblik pakiranja je jedna stvar po kojoj se proizvod može istaknuti. Jasno je da se mnogi proizvođači fokusiraju uglavnom na grafičku stranu ambalaže, dok se njezin oblik ne ističe ni po čemu. Igranje s oblikom zasigurno će brže privući pozornost kupca u usporedbi s drugim proizvodima na polici“ (Politech). Poveznicu uz oblik proizvoda može činiti stil ili dizajn proizvoda jer ta dva obilježja kupci ugledaju prvim pogledom na proizvodu. Također, jedna od karakteristika je kvaliteta, koja kupcima u većini slučajeva može biti vrlo bitna. Iako često organizacije pri proizvodnji pokušavaju uštedjeti na kvaliteti ipak organizacije trebaju pomno misliti o njoj. Veća kvaliteta podrazumijeva veće troškove proizvodnje što dovodi do toga da je u konačnici proizvod skuplji. Skupi proizvodi mogu imati loš utjecaj za proizvođača jer se smanjuje potencijalno tržište na one koji sebi mogu priuštiti takav proizvod. Zatim, ukoliko se kupuju proizvodi veće cijene, npr. kućanski aparati, automobili i sl. Takvi proizvodi zahtijevaju pouzdanost jer se koriste svakodnevno, no isto tako ako dođe do određenog kvara da je lako popravljivo te da nije skup trošak popravka. Došen i dr. (2014:22) u knjizi navode kako su „specifična obilježja usluge njezina neopipljivost, nedjeljivost proizvodnje od korištenja, nemogućnost skladištenja, heterogenost i nepostojanje vlasništva“. Prvo što se uvijek spomene kao karakteristika i kao glavna razlika usluge od proizvoda je neopipljivost. Usluga se može koristiti, no ne može se dotaknuti, fizički vidjeti te u fizičkom obliku nakon kupnje posjedovati

dok je to kod proizvoda moguće. Proizvodi se prvenstveno kod pojedinih organizacija proizvode, potom se skladište te nakon toga plasiraju na tržište. Usluge ne mogu slijediti taj raspored zbog nedjeljivosti proizvodnje i korištenja te nemogućnosti skladištenja. Kod usluga potrošač, ili drugim nazivom korisnik usluge, uključen je u sam proces pružanja usluge te ne može uslugu ponijeti sa sobom (uskладиštiti) te kasnije koristiti. Heterogenost usluge govori o tome kako je svaki odnos između pružatelja i primatelja usluge različit jer je sam potrošač uključen u proces tzv. proizvodnje usluge te je svaki pristup drugačiji jer je svaki pojedinac različit. Nepostojanost vlasništva predstavlja to da se prvenstveno ne može usluga posjedovati u fizičkom obliku, ne može se ponijeti kući i biti njen vlasnik kao što je to moguće s proizvodima. Također autori ističu kako je „kupnja usluge zapravo je kupnja prava korištenja“ (Došen i dr., 2014:27). Primjerice pozitivna strana kod pružanja usluga je ta što korisnik je odmah prisutan te se odmah može vidjeti njegova reakcija i zadovoljstvo s primljenom uslugom dok proizvod kupac većinom ne konzumira odmah na mjestu kupovanja već ga odnosi kući i ne zna se točno kako je on zadovoljan s proizvodom osim ako on to sam ne poželi podijeliti s proizvođačem. Korisnik usluge na licu mjesta daje *feedback* što pružatelju usluge može dati informacije o samim uslugama te treba li što promijeniti ili poboljšavati. Postoje određene usluge koje ne bi bile uporabljive da nema određenih proizvoda te vrijedi i obrnuto. Primjer proizvoda koji nije uporabljiv bez usluge je mobitel. Mobitel kao proizvod ne bi imao velike svrhe kad ne bi bilo raznih operatera koji pružaju usluge poziva, poruka i interneta. Upravo te usluge upotpunjuju mobitel i daju potpunu korisnost čovječanstvu. Usluge koje ne bi bile uporabljive bez proizvoda mogu biti ugostiteljske. Primjer može biti slastičarna. Glavni proizvodi koje nudi slastičarna su sladoledi i razni kolači te da bi postojala usluga posluživanja korisnika poslasticama treba postojati sam proizvod.

2.2. Promjene u organizaciji

Okolina u kojoj organizacije posluju postala je kroz vrijeme sve kompleksnija. Konkurencija je sve jača i jača, tehnologija se sve brže razvija, želje i potrebe kupaca mijenjaju se iz dana u dan, pojavljuje se ograničenost pojedinih resursa, postavljanje određenih uvjeta i zahtjeva pred organizacije i postojanje još mnogih drugih situacija zbog kojih se organizacije trebaju prilagođavati i konstantno mijenjati. Organizacije bi trebale biti fleksibilne i prihvaćati promjene. Cingula i dr. (2004:156) u svojoj knjizi Organizacija kao „glavne uzroke promjena navode:

- 1) dinamičnost tržišta,

- 2) nove tehnologije,
- 3) društveno-ekonomski trendovi,
- 4) promjena strategije,
- 5) proces organizacijskog rasta, te,
- 6) organizacijske krize i problemi kao neposredni pokretači organizacijskih promjena“.

Osim samih karakteristika vidljivo je da uzročnici promjena mogu biti razni. Iako promjene određenih karakteristika mogu biti prouzrokovane upravo nekim od ovih glavnih uzroka koji su navedeni. „Posljednjih se desetljeća povećala dinamičnost tržišta, a time se povećao i njegov značaj i utjecaj na poduzeće kao izvora organizacijskih promjena“ (Cingula i dr., 1999:156). Kao najdinamičnije komponente tržišta Vecchio (1991;580) posebno naglašava „pojavljivanje i nestajanje konkurenata, kooperativnost i kompetentnost dobavljača te promjenljivost preferencija potrošača“. Jedan od načina u borbi s konkurencijom može biti promocija i dobar marketing. Postoji marketinški splet ili *miks* za proizvode, ali i marketinški splet za usluge. „Marketinški splet koji uključuje proizvod, cijenu, distribuciju i promociju se u marketinškom spletu usluga nadopunjuje sa još 4P, a to su ljudi, fizička okolina, upravljanje procesom i vrijeme pružanja usluga“ (Plavi ured, 2017). „Bez sumnje, proizvod se smatra najvažnijim elementom marketinške kombinacije. Budući da sve ostale varijable ovise o proizvodu, ne možete razmišljati o postavljanju cijene ako nema proizvoda“ (Economy-Pedia). Ako organizacija sadrži sve od navedenih elemenata marketinškog spleta, a kao što je spomenuto prvenstveno proizvod koji je temelj te se na njega nadovezuju ostali elementi, moguće je u konačnici napraviti promociju pomoću koje će određeni proizvod dospjeti na tržištu do većeg broja kupaca. Kako je promocija vrlo ključan faktor navodi i jedan hrvatski obrtnik koji navodi kako „opstaju samo majstori u svom poslu. Uvjeti na tržištu nisu dobri, ali mi obrtnici se znamo snalaziti u kriznim situacijama. Marketing je 80 posto posla, ali ako onih 20 posto niste dobro odradili, sve pada u vodu. Digitalizacija je jedna od stavki kojoj se moramo prilagoditi“ (24 sata, 2018). Za razliku od proizvoda usluge još posjeduju određene elemente marketinškog spleta. Usluge zahtijevaju fizičko okruženje (prostor) čije „dobro upravljanje jest preduvjet uspješnog poslovanja pružatelja usluge. Uspješno upravljanje fizičkim okruženjem jest ono koje istodobno oblikuje željeni ambijent i osigurava funkcionalnost u poslovanju. Na primjer, namještaj u hotelskoj sobi mora biti odabran tako da izgledom, vrstom, bojom i razmještajem stvara ugodno ozračje za boravak gostiju“ (Došen, Majić, 2014:103). Kako bi se usluga mogla pružiti na što bolji i kvalitetniji način u tome veliku ulogu imaju ljudi odnosno zaposlenici koji ih pružaju. „Uslugu često procjenjujete prema ponašanju zaposlenika. Na primjer, neljubazni,

za kupca nezainteresirani prodavači, koji ne žele i/ili ne znaju pružiti traženu informaciju o proizvodu svakako određuju razinu (ne) zadovoljstva kupca i (ne) kvalitete usluge prodavaonice u kojoj rade“ (Došen, Majić, 2014:107). Upravo zbog navedenog primjera autorice, kupci često odbijaju ići u takve prodavaonice u kojima su doživjeli neugodna iskustva. Slabiji dolazak kupaca za takve prodavaonice može biti veliki problem stoga bi vlasnici prodavaonica trebali nešto poduzeti po pitanju svojih zaposlenika. Stoga su promjene uvijek dobrodošle jer uvijek se nešto može mijenjati na bolje. Rijetko u današnjim vremenima da će opstati organizacije koje nisu spremne prihvatiti i provoditi promjene. Ponekad je uvođenje promjena jedini opstanak organizacije u poslu i na tržištu. Novak i Sikavica (1999:533) opisuju u svojoj knjizi kako se može reći da „u modernom životu organizacije su sigurne samo stalne promjene“. To govori o tome kako su zapravo promjene jedina konstanta današnjih organizacija. No, „ako je izbor onoga što treba mijenjati pogrešan, to će narušiti postojeću ravnotežu u organizaciji, a povećat će i troškove organizacije. U protivno ako je precizno i jasno definirano što je to što treba mijenjati u organizaciji to će, bez sumnje, utjecati na porast organizacijske efikasnosti kao i na porast efektivnosti u poduzeću“ (Novak, Sikavica, 1999:561). Isto tako, ako bilo koja od navedenih karakteristika proizvoda ili usluga koje su navedene u poglavlju 2.1. nije funkcionalna, to može biti razlog promjene u organizaciji. Kad se promjena provodi, postoji nešto od čega se kreće i nešto do čega treba doći, odnosno to je sadašnje i buduće stanje. „Sadašnje, odnosno tekuće stanje organizacije ukazuje na to kako je organizacija funkcionirala prije provođenja organizacijskih promjena. Buduće, odnosno željeno stanje organizacije opisuje kako će organizacija funkcionirati nakon provođenja organizacijskih promjena, dok prijelazni stadij predstavlja razdoblje organizacije između sadašnjeg i budućeg stanja“ (Novak, Sikavica, 1999:540). „Svaka uspješna promjena prolazi kroz nekoliko faza, kao što su: potreba za promjenom, ideja, prihvaćanje, primjena i sredstva“ (Novak, Sikavica, 1999:548).

2.2.1. Čimbenici koji utječu na uspjeh promjene

Kao što postoje unutarnji i vanjski čimbenici pri oblikovanju same organizacije, tako postoje i čimbenici koji utječu na uspjeh određene promjene. Jednako tako kao što se treba paziti i pomno razmišljati o svim čimbenicima pri oblikovanju, treba voditi brigu i o čimbenicima uspješnosti promjene jer promjena može biti prekretnica u poslovanju i može odlučiti o budućnosti organizacije. Da bi se promjena provela trebala bi postojati potreba za određenom promjenom kao što će to biti vidljivo u istraživačkom dijelu ovog rada gdje je postojala potreba za novim

proizvodima i uslugama za vrijeme pandemije. Iako osim trenutne situacije u borbi s pandemijom mogu postojati još razni razlozi potrebe za novim proizvodima ili uslugama. Nakon što postoji određena potreba, „javlja se ideja kao druga faza u procesu uspješne promijene, a ona naznačuje novi način kako bi se nešto trebalo obavljati u organizaciji. Ideja nudi novo rješenje za ono što želimo promijeniti“ (Novak, Sikavica, 1999:548). Također autori navode kako je ideja vrlo važna za promjenu, te nju treba pažljivo osmisliti jer većina ideja na tržištu ne zaživi jer postoje nedostaci, stoga treba misliti na svaki detalj. Ideja može biti različitih oblika. Može biti inovacija, no može biti i već nešto što postoji na tržištu. Inovacija u određenim organizacijama predstavlja neki potpuno novi proizvod ili potpuno novu uslugu koja ne postoji na tržištu i to je vrlo rizičan pothvat jer se ne zna kakav je ishod takvog pothvata. Takav pothvat nema prethodna istraživanja i organizacija ulazi u potpuno nepoznato i neistraženo područje. Ipak, ideja može biti takva da je nastala na temelju nečega već viđenoga. Takva ideja nije rizična u velikom opsegu kao inovacija. Ideji kojoj prethodi već nešto postojeće ima puno prednosti za samu organizaciju. Primjerice, postoje već prethodna istraživanja, znaju se rizici, no isto tako znaju se i mogući ishodi te se tako organizacija može pripremiti na ono što ju može zadesiti. Nakon što postoji ideja, treba vidjeti posjeduje li organizacija određena sredstva za ostvarenje ideje te zatim primijeniti ideju u svojoj praksi i realizirati ju. Ključni i zadnji čimbenik je prihvaćanje ideje, odnosno hoće li ideja uspjeti zaživjeti na tržištu i doživjeti uspjeh.

„Uspjeh promjena koje se provode u organizaciji, ovise o sljedećim čimbenicima (Novak, Sikavica, 1999:549):

- a) o inicijatoru promjena,
- b) o određivanju onoga što treba promijeniti,
- c) o tipu, odnosno vrsti promjena koje treba uraditi,
- d) o pojedincima, odnosno zaposlenicima u poduzeću na koje promjene utječu, i
- e) o ocjeni, odnosno vrednovanju promjena“.

Inicijatori promjena u organizaciji mogu biti unutar, ali i izvan organizacije. Odnosno inicijator promjene je svatko tko izazove promjenu. Novak i Sikavica (1999) navode kako to „mogu biti zaposlenici, menadžeri, vlasnici organizacije ili ako je izvan organizacije to može biti osoba angažirana od strane organizacije neki vanjski suradnik. Bilo tko od inicijatora promjena, bilo to unutarnji ili vanjski, ima svoje prednosti i nedostatke. Ako je inicijator promjena unutar organizacije, ta osoba već poznaje kako organizacija „diše“ i lakše joj je koordinirati sa zaposlenicima jer ih poznaje. Nedostatak je taj što je inicijator privrženiji zaposlenicima i

ponekad mu je teško naređivati im te gledati ako zaposlenici u tijeku određene promjene trpe razne nelagodnosti i stres. Nasuprot tome, ako je vanjski suradnik inicijator promjene, njemu struktura organizacije i zaposlenici nisu poznati te nije upoznat s organizacijom i ne zna kako ona potpuno funkcionira. Prednost vanjskog suradnika je u tome što donosi potpuno nove ideje u organizaciju, nema izgrađene čvrste odnose sa zaposlenicima pa mu nije teško zapovijedati im, odnosi se prema njima strogo poslovno“. Ono što treba promijeniti dolazi nakon detaljne analize organizacije, odnosno, kad se ugleda određeni problem ili ako organizacija želi uvesti nešto novo u organizaciju. Prvenstveno treba biti potreba za promjenom, a ovisno o tome kakva je potreba donosi se određena vrsta promjene koje su navedene u poglavlju 2.2.2. „Manager ili inicijator promjena u procesu provođenja organizacijskih promjena mora, na najbolji mogući način, osigurati upravljanje organizacijskim promjenama. Na putu provođenja promjena manager će nailaziti na brojne probleme, od čijeg će uspješnog rješavanja ovisiti i uspjeh promjena“ (Novak, Sikavica, 1999:572). No, inicijator promjena često ispod sebe ima zaposlenike koji mogu pružiti otpor njegovoj promjeni, a dosta toga ovisi o zaposlenicima te kako će oni provesti i realizirati određenu promjenu. Novak i Sikavica (1999:572) navode da „su organizacijskim promjenama, pružanje otpora popratna stvar od strane zaposlenika i da on o tome mora voditi računa i pronaći način riješiti taj otpor“. „Vrlo važno kod uvođenja promjena da se u samom početku prepozna otpor među zaposlenicima, da se odredi o kakvom se otporu radi i o kojim se zaposlenicima radi“ (Potts, 2005:102). Potts to spominje kao vrlo važno jer taj otpor se treba riješiti kako bi se promjena uspješno provela. Ovisno o tome kako pojedini zaposlenici prihvaćaju promjene, postoje tri vrste zaposlenika. Prva vrsta zaposlenika je takva da odmah prihvaćaju promjene i lako im se prilagođavaju, zatim druga vrsta zaposlenika su oni koji kasnije prihvate promjene, no na početku pružaju otpor jer nemaju samopouzdanja i sigurnosti u sebe i zadnja vrsta zaposlenika su oni koji skroz pružaju otpor i teško prihvaćaju promjene te ih pojedinci i ne prihvaćaju. „Osnovni izvori otpora na promjene su (Novak, Sikavica, 1999:574):

- a) nesigurnost,
- b) mogući socijalni gubitci,
- c) ekonomski gubitci,
- d) smetnje (neprilike),
- e) neodobravanje kontrole,
- f) nepredvidive reperkusije,
- g) udružena opozicija i

h) opasnost od gubitka utjecaja“.

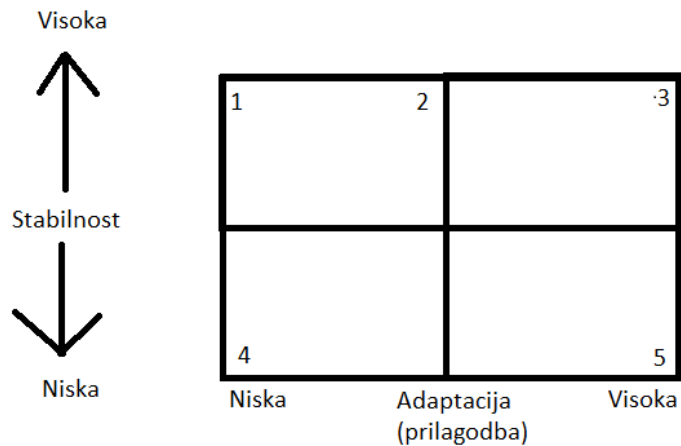
Nesigurnost se javlja zbog toga što zaposlenici kad se suočavaju s nečim novim imaju strah od toga da nešto krivo naprave. Često se nesigurnost javlja kod zaposlenika slabijeg obrazovanja, odnosno kod osoba koje nemaju visoko obrazovanje (fakultet). Najčešće je to tako jer njima upravljaju menadžeri koji posjeduju visoko obrazovanje te zaposlenici misle da znaju manje i nemaju previše samopouzdanja u sebe što može dovesti do problema kada je u pitanju provedba novih promjena u organizaciji. Socijalni gubitci nastaju kada je „jedno organizacijsko rješenje, stvorilo određenu klimu i određene socijalne odnose u organizaciji i zatim organizacijske promjene mogu narušiti te socijalne odnose i uzrokovati socijalne gubitke“ (Novak, Sikavica, 1999:574). Novak i Sikavica (1999:574) kao ekonomske gubitke navode gubitke „koji se javljaju kod onih zaposlenika koji se ne mogu i ne žele prilagoditi promjenama te zbog toga dolazi do najgoreg ishoda za njih, a to je otkaz te tako gube primanja. Smetnje ili drugim nazivom neprilike predstavljaju negativan utjecaj za zaposlenike kada se trebaju provesti promjene koje zahtijevaju nove procese, tehnike, pravila, norme i sl. Zaposlenicima nije teško učiti nove stvari, no u slučaju da je na radnom mjestu zaposlenik starije životne dobi i da treba naučiti koristiti se određenim novim tehnologijama, može se pretpostaviti da će imati probleme dok će zaposlenici mlađe životne dobi te promjene provesti bez prepreka“. Neodobranje kontrole predstavlja situaciju u kojoj su zaposlenici „svjesni da nakon provođenja promjene, oni više neće imati kontrolu nad nekim poslovima nad kojim su do tada imali kontrolu, pa i određenu razinu moći“ (Novak, Sikavica, 1999:575). Novak i Sikavica (1999:575) također navode kako „nepredvidive reperkusije tiču se toga da ako se organizacija sastoji od više organizacijskih jedinica, te ako se događa promjena na primjer u odjelu prodaje, da lako može doći do promjene u bilo kojem drugom odjelu. Drugi odjeli mogu pružati otpor jer ne žele da se njihovo stanje mijenja i da se promjene negativno odraze na njihov dio poslovanja. Udružena opozicija predstavlja grupu zaposlenika koji se teško ili se čak ne žele prilagoditi promjenama i zbog toga pokušaju okupiti istomišljenike kako bi se mogli boriti protiv ostatka organizacije i kako bi njihov glas bio utjecajniji zbog množine. Zadnji navedeni izvor otpora u organizaciji je opasnost od gubitka utjecaja“. Zaposlenici koji se suočavaju s promjenama, prvenstveno ne znaju što da očekuju kao rezultat, jedino se mogu potruditi da promjenu koju trebaju provesti, provedu na najbolji mogući način kako bi ostvarili u konačnici rezultat koji su na početku planiranja promjene zacrtali kao željeni cilj iako to se nikad ne mora uzeti za točan podatak jer promjena možda nikad neće biti provedena. Novak i Sikavica (1999:575) navode da „pojedini zaposlenici se boje tog budućeg stanja jer ne znaju što ih očekuje jer se boje gubljenja trenutne

pozicije i zbog toga mogu pružati otpor promjenama jer se svaki zaposlenik brine za sebe i svoj opstanak u organizaciji. Upravo jedan od znakova uspješne provedbe promjene je taj da zaposlenici ne budu oštećeni u bilo kojem smislu“. „Postoje četiri znaka kako da se zna da li je promjena uspješno provedena u organizaciji, a to su (Novak, Sikavica, 1999:542):

- a) kad je organizacija pomaknuta iz sadašnjeg, odnosno tekućeg stanja u buduće, odnosno željeno stanje;
- b) kad je funkcioniranje organizacije u budućem stanju ispunilo očekivanja;
- c) kad je prijelaz iz sadašnjeg stanja u buduće stanje ostao bez važnijih posljedica za organizaciju i
- d) kad je prijelaz iz sadašnjeg stanja u buduće stanje ostao bez pretjerane štete za pojedince, tj. zaposlene u poduzeću“.

Provedba promjena u organizaciji treba biti provedena uz što manji utjecaj na sve čimbenike i elemente u organizaciji. Poželjno je da organizacija ostvari svoj cilj odnosno buduću stanje organizacije, a da pri tome prvenstveno zaposlenici ne ispaštaju. Vrlo je važno održati određenu stabilnost u organizaciji. Stabilnost se može postići tako da se u trenutku provodi jedna promjena te nakon završetka te iste promjene se može provoditi iduća promjena. Zaposlenicima je opterećenje provoditi više promjena odjednom te odrađivanje više radnji u jednom trenutku. Stoga treba gledati na zaposlenike jer ipak su oni koji će buduće stanje ostvariti te im treba maksimalno olakšati posao. Postoji model koji prikazuje odnos provođenja promjena odnosno prilagođavanja promjenama i stabilnosti u organizaciji (Slika 1.). Donji dio modela odnosi se na adaptaciju odnosno na promjenu te kako se organizacija prilagođava promjenama od niskog do visokog intenziteta. S lijeve strane prikazan je raspon u kojem se odražava stabilnost u organizaciji prilikom provođenja promjene. Brojem 1 na slici ispod prikazane su organizacije koje imaju nisku prilagodbu promjenama, no imaju visoku stabilnost. Bez obzira na visoku stabilnost ovakve organizacije tijekom promjena imaju visoku smrtnost. Brojem 2 prikazane su organizacije koje imaju visoku stabilnost, no što se tiče prilagodbe tu je na pola puta do uspjeha, moguće je preživljavanje organizacije, no vrlo je stresno i rizično. Broj 3 predstavlja visoku stabilnost i prilagodbu promjenama. Ovakve organizacije skoro uvijek preživljavaju i imaju mogućnost daljnjeg razvoja i ovakvo stanje organizacije je najpoželjnije jer obilježava ga rast i razvoj organizacije. Organizacije broj 4 i broj 5 zbog vrlo niske stabilnosti ne uspijevaju se održati dugo te takve organizacije imaju sigurnu smrt. „Svako poduzeće, odnosno svaka organizacija koja želi kontinuirani uspjeh, mora kontinuirano mijenjati, odnosno prilagođavati organizaciju, kako prema zahtjevima okoline, tako isto i prema ostalim čimbenicima

organizacije. Međutim, i uz to što su promjene u organizaciji nužne, zapravo imperativ, prijeko je potrebna i određena razina stabilnosti sustava, jer samo u takvim uvjetima poduzeće može osigurati svoj opstanak i razvoj“ (Novak, Sikavica, 1999:544).



Slika 1. Odnos stabilnosti i promjena.

Izvor: vlastita izrada autora prema Novak, M., Sikavica P. (1999). *Poslovna organizacija*. Informator, Zagreb

2.2.2. Vrste promjena u organizaciji

„Ovisno o samoj prirodi organizacijske promjene razlikuju se 4 glavne vrste promjena u organizacijama, a to su (Novak, Sikavica, 1999:558):

- 1) Vrste promjena s obzirom na opseg i intenzitet:
 - (a) adaptivne promjene,
 - (b) inovativne promjene,
 - (c) radikalno inovativne promjene.
- 2) Vrste promjena s obzirom na vrijeme provođenja
 - (a) proaktivne promjene,
 - (b) reaktivne promjene.
- 3) Vrste promjena s obzirom na način provođenja
 - (a) postupne promjene,
 - (b) radikalne promjene.
- 4) Vrste promjena s obzirom na objekt mijenjanja
 - (a) tehnološke promjene,

- (b) strukturne promjene,
- (c) promjene zaposlenika,
- (d) promjene proizvoda i usluga“.

Adaptivne promjene su „najjednostavnije, izazivaju najmanje troškova i nesigurnosti te pružaju najmanji otpor“ (Novak, Sikavica, 1999:561). Inovativne promjene predstavljaju situaciju kada se organizacija upoznaje s nečim potpuno novim i „tu je srednji stupanj složenost, prosječni troškovi te u srednjoj mjeri je moguć otpor promjeni. Radikalno inovativne promjene su izuzetno složene i skupe, a odvijaju se u uvjetima visoke nesigurnosti i velikog otpora promjenama“ (Novak, Sikavica, 1999:561). Proaktivne promjene se unaprijed određuju, jasno je postavljen budući cilj i zna se kako određenu promjenu provesti. Nasuprot njih su reaktivne promjene koje se ne planiraju unaprijed već one nastaju tijekom poslovanja kad se ukaže potreba za promjenama. Postupne promjene imaju velike razlike od radikalnih promjena u organizaciji. Primjerice „postepene promjene imaju neprekidni napredak, čuvaju postojeću ravnotežu, utječu na dio organizacije, normalna struktura i procesi menadžmenta, postupno uvode nove tehnologije i usavršavaju proizvode. Nasuprot njih su radikalne promjene koje imaju nagli lom okvira sustava, žele dostići novu ravnotežu, transformiraju cijelu organizaciju, kreiraju novu strukturu i menadžment, puno i često uvođenje nove tehnologije te uvođenje novih proizvoda koji kreiraju novo tržište“ (Novak, Sikavica, 1999:562). Pod „tehnološkim promjenama razumijevamo promjene proizvodne tehnologije, tj. proizvodnih sredstava i postupaka, ali isto tako promjene i u drugim tehnologijama koje opslužuju ostale poslovne funkcije u poduzeću. Tehnološke promjene u procesu proizvodnje rezultiraju jeftinijom proizvodnjom, bilo putem skraćivanja vremena proizvodnje ili na neki drugi način smanjivanja troškova proizvodnje. Cilj tehnoloških promjena je što veća djelotvornost proizvodnje“ (Novak, Sikavica, 1999:563). „Tehnološke inovacije i tehnološke promjene dovode do značajnih promjena i u organizacijskog strukturi poduzeća“ (Novak, Sikavica, 1999:564). „Pod strukturnim promjenama razumijevamo promjenu organizacijske strukture poduzeća kao cjeline, ili promjenu organizacije pojedinih njezinih dijelova, organizacijskih jedinica, pogona, odjela, područja djelatnosti i slično“ (Novak, Sikavica, 1999:565). Promjene zaposlenih u organizaciji „bit će u fokusu kada su ljudi glavni uzrok nedjelotvornosti organizacije. Pod promjenama zaposlenih odnosno promjenama ljudi, razumijevamo promjene u vrijednostima, vještinama i stavovima svakog zaposlenog“ (Novak, Sikavica, 1999:568).

2.3. Promjene proizvoda i usluga u organizaciji

„Promjena je važna za svaku organizaciju jer bi bez promjene tvrtke izgubile svoju konkurentsku prednost i ne bi uspjele zadovoljiti potrebe kupaca koje se stalno mijenjaju“ (Chron, 2020). „Proizvodi i usluge bit će u fokusu organizacijskih promjena u onom slučaju kad su oni glavni razlog nedjelotvornosti organizacije. Razloga za promjenu proizvoda i usluga može biti više, a osnovni je taj što za njih prestaje interes kod kupaca“ (Novak, Sikavica, 1999:570). Ako se stavimo u ulogu kupca nekog proizvoda, razlog zašto bi se prestali zanimati za određeni proizvod može biti jer je taj proizvod postao preskup, kvaliteta mu je postala lošija, ako su drugi proizvođači izbacili na tržište zanimljiviji i bolji proizvod i sl. Između ostalog, cilj je zadovoljiti potrebe i želje kupaca te stvarati nove potrebe, a pri tome da organizacija ostvaruje prihod i profit. Iako većina govori kako profit i zarada ne bi trebale biti na prvom mjestu za organizaciju, već da bi trebali misliti na zadovoljenje potreba i želja kupaca, treba ipak misliti i na zaradu jer da nema zarade organizacija ne bi mogla opstati.

2.3.1. Vrste promjena proizvoda i usluga

Nakon što se ukaže potreba za promjenom proizvoda ili usluga, ta promjena se može provesti na tri načina, a to su:

- a) inoviranje i usavršavanje postojećih proizvoda i usluga,
- b) lansiranje novih proizvoda i usluga na postojeća tržišta,
- c) lansiranje novih proizvoda i usluga na nova tržišta.

Inoviranje i usavršavanje postojećih proizvoda odnosi se na to da se mijenjaju određene komponente proizvoda i usluga koje već postoje u prodaji. Može biti da je utvrđen određeni nedostatak koji organizacija pokušava nadomjestiti jer su ipak manji troškovi nego da osmišljava novi proizvod. Kod postojećih proizvoda, Novak i Sikavica (1999:570) navode kako se mogu mijenjati sljedeće komponente:

- funkcionalnost – mijenjanje same ambalaže, odnosno veličine pakiranja određenog proizvoda (primjer: ako je određeni proizvod do sad bio u prodaji u pakiranju samo od 100 ml, ako organizacija na tržištu ugleda priliku da bi se taj proizvod mogao prodavati u većoj količini, može napraviti isti proizvod, no u pakiranju od 200 ili 300 ml).
- kvaliteta – „Visoka kvaliteta proizvoda mora biti glavni cilj kako u neposrednoj proizvodnji tako i u svim drugim dijelovima poduzeća, a poboljšanje kvalitete je proces kojem nema kraja“ (Benić, 1996:751). Kvaliteta se može konstantno nadograđivati jer

vremena su takva da se vrlo često otkrivaju novi načini proizvodnje, novi materijali, prijelaz na ekološki način proizvodnje te kako vrijeme odmiče, proces proizvodnje postaje sve kvalitetniji te organizacije koje mogu i žele imati kvalitetne proizvode mogu uvesti promjene u kvaliteti dosadašnjih proizvoda. Kao jedan od najznačajnijih primjera može se navesti tehnološka industrija. Mobiteli i laptopi najčešći su primjer nadogradnje kvalitete jer se konstantno nadograđuju kvaliteta kamere, memorije, baterije i razne druge komponente kako bi se odgovorilo na sve veće potrebe i želje kupaca i korisnika mobilnih uređaja. Jedini veći problem poboljšanja kvalitete za kupce bi bio taj da s boljom kvalitetom raste i cijena proizvoda. Isto to vrijedi i za organizaciju koja proizvodi takve proizvode. Trebaju prilagoditi proizvodnju te pribaviti kvalitetnije materijale te takav način proizvodnje nosi velike troškove.

- cijena – cijena proizvoda se može promijeniti u bilo kojem trenutku ako organizacija istraži da je ta mogućnost profitabilna i da će proizvodnja biti isplativa. Prvenstveno pri promjeni cijena treba razmišljati o kupcima, hoće li to njima biti isplativo i korisno. Točnije, hoće li kvaliteta i korisnost biti opravdane određenom cijenom. Druga stvar o čemu treba dobro razmisliti je konkurencija. Treba proučiti konkurentske cijene i na temelju njih korigirati vlastite cijene. Ako organizacija postavi više cijene nego konkurencija za sličan ili isti proizvod, može se pretpostaviti da će kupci kupovati prije konkurentski proizvod. Također, ako organizacija stavi nižu cijenu od konkurencije, sigurno je da će privući veći broj kupaca, no to dovodi u pitanje koliko je ta proizvodnja profitabilna i u dugoročnom smislu održiva. Stoga treba isplanirati da se što efikasnije i efektivnije proizvede određeni proizvod, uz što niže troškove, a da pri tome ne trpi kvaliteta, funkcionalnost te ostale komponente proizvoda. Često zbog poskupljenja *inputa* proizvodnje, dolazi do poskupljenja samog *outputa*, primjerice nafta i naftni derivati, kojima je krajem ove godine cijena počela kontinuirano rasti. Također, treba spomenuti i rast cijena osnovnih namirnica za ljudsku prehranu. Rast cijena ulja može prouzrokovati rast cijena jela u restoranima koja se pripremaju na ulju.
- dizajn – ponekad, ako je kupac neodlučan između dva proizvoda, presudnu odluku može donijeti sam dizajn. Ako se kupac pronađe u dvojbi da dva proizvoda iste korisnosti imaju približno jednaku cijenu te sve ostale njemu značajne karakteristike podjednake, a u tom slučaju jedan proizvod ima manje zanimljiv, manje kreativan te slabo upečatljiv dizajn, vrlo je vjerojatnije da će kupac podsvjesno izabrati onaj drugi proizvod. „Dakle, kada se govori o proizvodu, dizajn mu dodaje vrijednost, utječe na bolju izvedbu u procesu proizvodnje, a time na profitabilnost jer je proizvod učinkovitiji, zatim također

utječe na inovacije, te ih potiče kao i kvalitetu proizvoda“ (Rocco, 2015:42). Primjer gdje će dizajn biti odlučan pri kupnji su razni slatkiši te poslastice jer je većini proizvoda slična cijena, isto tako pojedinicima i sastojci pa je u tom slučaju dizajn presudan, odnosno onaj dizajn koji je kreativniji će privući veću pažnju kupca pri odabiru. Dizajn ima posebnu ulogu kod djece jer djeca dok su mala ne znaju točnu kvalitetu određenog slatkiša no gledaju sam izgled slatkiša i ako im se neki dizajn čini zanimljivim, odabrat će taj proizvod samo zbog izgleda. Zanimljivu rečenicu je izrekao Dr. Ralf Speth, a ona glasi: “Ako mislite da je dobar dizajn skup, trebali biste pogledati cijenu lošeg dizajna“ (Interaction design foundation). Loš dizajn vjerojatno će u konačnici imati jeftiniji proizvod, no primjerice zbog lošeg dizajna proizvod može biti neprimijećen u prodavaonicama što može dovesti do toga da proizvod bude uzaludno plasiran i sav uloženi trud i novac padaju u vodu.

- dostupnost – kod dostupnosti se ne mijenja konkretno sam proizvod već njegova distribucija i prodaja. Ako se određeni proizvod prodaje samo na maloprodajnim mjestima i to na manjem tržištu, a organizacija utvrdi potražnju kupaca u udaljenijim područjima gdje nije moguće fizički otići i kupiti proizvod, organizacija može uvesti internetsku prodaju proizvoda, ako nije u mogućnosti sama izraditi stranicu i sve uvjete internetske prodaje, može dogovoriti preko postojećih organizacija koje se bave internetskom prodajom da plasiraju proizvod na njihovim stranicama kako bi organizacija izbjegla dodatne troškove. Isto tako, organizacija može organizirati dostavne centre gdje će dostavljati naručenu robu putem Interneta, primjer toga je organizacija IKEA. Druga situacija je da proizvod trenutno nije dostupan, odnosno da nema raspoloživih količina te postoji mogućnost ostavljanja osobnih podataka na internetskoj stranici te tako organizacija kad proizvod bude ponovno dostupan može javiti kupcu o dostupnosti.

Postojeće usluge moguće je inovirati na približno sličan način kao i proizvode te se neke komponente preklapaju, no kod usluga nije moguće mijenjati fizički izgled jer usluga nije istovjetna proizvodu te ona nije opipljiva. Stoga se prema autoricama Došen i Majić (2014:86) razlikuje šest kategorija inovacija u uslugama, a to su:

- glavne inovacije – odnose se na nove inovacije za nova tržišta. Primjer glavne inovacije su dostavljачke službe poput Glova. „Glovo je aplikacija koja vam omogućuje da dobijete najbolje proizvode u svom gradu“ (Glovo). Pokretači ove usluge uvidjeli su kako ljudi žele što veću komociju te da su spremni platiti određenu cijenu da si tu

komociju ispune. Dostavljači donose hranu i piće iz različitih restorana, slastičarnica i kafića, te isto tako dostavljaju namirnice iz trgovina, lijekove i sl.

- *startup*-inovacije – „u ovu kategoriju se svrstavaju nove usluge kojima se zadovoljavaju potrebe korisnika na nekom tržištu na kojem već postoje usluge kojima se zadovoljavaju te iste generičke potrebe“ (Došen, 2010:159). Kao primjer se mogu uzeti medicinske ustanove koje pružaju osnovne liječničke usluge te uz to uvode dodatne nove usluge određenog segmenta medicine.
- proširenje linije usluga – korisnicima usluga se unutar ponude postojećih usluga nude nove dodatne opcije. Najbolji primjer za proširenje linije usluga je u sektoru bankarstva, kad su se uz osnovne usluge otvaranja i vođenja računa, mjenjačnice i sl. ponudile mogućnosti mobilnog bankarstva.
- poboljšanje usluga – „najučestaliji oblik inovacije kojom se mijenjaju trenutačno postojeća obilježja usluge. Primjeri mogu biti različiti, poput uvođenja poboljšanja kojima se ubrzava pružanje usluge ili kada se dostupnost usluge povećava novim radnim vremenom odnosno brojem lokacija na kojima se može usluga koristiti.“ (Došen, 2010:160). Poboljšanje usluga se može odvijati kroz razne načine, kao što je rečeno, može se poboljšavati kanal distribucije pružanja usluge, mijenjanje i dodavanje mjesta pružanja usluge, poboljšanje postojeće usluge u kvaliteti, brzini i sl. Primjer toga je „Grad Dubrovnik provodi projekt „Grad ZA djecu“ – poboljšanje usluga i uvjeta za djecu u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja na području grada Dubrovnika nabavljena je nova oprema i namještaj za dječje vrtiće u vrijednosti od 214.881,25 kuna. U sklopu projekta uvedena je usluga poslijepodnevne smjene, kao i rad subotom“ (Grad Dubrovnik).
- promjene stila – kod promjene stila to se odnosi na vidljive komponente usluge na ono što je vidljivo kod korištenja i primanja određene usluge. Kao primjer se može navesti promjena uniformi stjuardesa koje poslužuju goste u avionu. „Umjesto kostima i štikli, *SkyUpove* stjuardese sad će nositi mnogo modernije kombinacije sastavljene od narančastog odijela i tenisica *Nike Airs* „ (Kordić, 2021).
- Nove usluge za postojeće tržište – primjer novih usluga za postojeće tržište je kad je Hrvatska pošta uvela dodatne nove usluge Paket24 i Paketomat za svoje korisnike odnosno za postojeće tržište. „Paketomat je inovativni uređaj kojim se možeš koristiti za primanje i slanje svojih paketa 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu“ (Hrvatska pošta).

2.4. Prethodna istraživanja

Promjena proizvoda i usluga česta je promjena u organizacijama stoga postoji i veliki broj postojećih istraživanja i statistika. Postojeća istraživanja su vrlo važna za organizacije jer znaju od prilike kakvo je stanje na tržištu, kakvo je prihvaćanje proizvoda i sl. i na temelju toga mogu oblikovati svoje odluke i promjene kako bi bile što uspješnije. Često organizacije ne znaju odrediti potrebno vrijeme za određene aktivnosti i promjene i zbog toga većina promjena u konačnici propadne. No, u praksi se upravo zbog tog problema često spominje „Paretovo načelo ili "pravilo 80/20", kako se danas često naziva. To je nevjerojatan alat za razvoj poslovanja. Na primjer, ako možete shvatiti kojih 20% vašeg vremena daje 80% rezultata vašeg poslovanja, možete potrošiti više vremena na te aktivnosti, a manje na druge“ (Forbes, 2014). Dagan (2020) navodi da ovih „80% neuspješnih promjena prije nego što bilo što organizacije učine da trebaju reorganizirati prioritete. Prvenstveno umjesto da troše svoje vrijeme na ono što organizaciji treba, da bi trebale trošiti svoje vrijeme na definiranje tržišta, idealnih kupaca, kritične i slabe točke te kako ih rješavati“. Iako statistike variraju i često se različita istraživanja ne poklapaju pa tako prema Claytonu (2019) „svake godine se na tržište plasira oko 30.000 proizvoda, a čak da 95% tih proizvoda propadne. Isto tako od proizvoda koji uspiju na tržištu Udruga za istraživanje marketinga navodi kako samo 40% razvijenih proizvoda dospije na tržište, a da samo od tih 40% će 60% omogućiti stvaranje prihoda i zarade“. Iako se često spominju samo proizvodi to ne znači da su usluge manje važne, ili da se možda koriste u manjoj mjeri nego proizvodi. „Važnost usluga odražava se i kroz proporciju prihoda kućanstva koji se troši na usluge. Na primjer, podaci za američko gospodarstvo pokazuju 10%-tni rast u dvadesetogodišnjem razdoblju: sedamdesetih 44,3%, osamdesetih 48%, a devedesetih čak 55% prihoda američkog kućanstva trošilo se na korištenje različitih vrsta usluga“ (Došen, Ozretić, 2010:10). Iako su ovo stariji podatci, vidljivo je kako je već i u to vrijeme korištenje usluga iz godine u godinu raslo te da je devedesetih godina došlo do toga da američka kućanstva jednako troše na proizvode i usluge. „Naime, prema nekim istraživanjima čak 95% od 300.000 proizvoda koji se godišnje lansiraju na tržište – propadne. No, nemojte se obeshrabriti! Uz dobre taktike i detaljno istraživanje tržišta, i vi možete postići uspjeh i biti u onih 5% tvrtki koje uspiju doprijeti do potrošača“ (Zaposlena.hr, 2022). Kao što je navedeno podatak od 95% lansiranih proizvoda koji su propali, može zvučati vrlo obeshrabrujuće. No, upravo ovakvi podatci mogu ukazati kako uvođenje novih proizvoda nije mala stvar i da se ne može tek tako nešto ponuditi na tržištu. Ukoliko se ne promisli o svakom detalju, lako je moguće da proizvod neće biti prihvaćen na tržištu. Stoga je vrlo važno imati strategiju. „Uspješan “*product launch*” se svodi na dobru strategiju. Strategiju koju ste do detalja smislili i prije nego što vam uopće padne na

pamet da je objavite. Strategiju koja obuhvaća sve od određivanja datuma i procjenjivanja proizvoda, preko istraživanja tržišta, ciljane grupe i konkurencije, smišljanja i provođenja strategije i promocije, do finalnog lansiranja vašeg novog proizvoda i propratnih procjena uspjeha. Po istraživanjima koje je proveo Bplans, kompanije koje planiraju unaprijed razvijaju se 30% brže u odnosu na onih 70% koje ne planiraju unaprijed, a pored toga 72% novih proizvoda uopće ne uspije da ispuni ciljni profit“ (Pilar, 2017).

3. Metodologija rada

Predmet proučavanja ovog rada je promjena proizvoda i usluga na primjerima poduzeća. Kako bi se što bolje vidjela promjena proizvoda to je prikazano na primjeru poduzeća Saponije jer je to poduzeće koje je sve više u usponu i tijekom pandemije s *COVID-19* virusom uvodili su nove proizvode koje je tržište tada zahtijevalo te učestalo uvode poboljšanja i inovacije kod svojih postojećih proizvodnih linija. Kroz rad su prikazani proizvodi iste linije, no u različitim vremenima, odnosno prije i kako proizvodi izgledaju danas. Promjena usluga i uvođenje novih je prikazano kroz primjer *Valamar Riviere* koji su se također prilagođavali situaciji s pandemijom jer su upravo ugostitelji bili najviše zakinuti s poslovanjem u tom vremenu. Kako bi podatci bili što točniji i relevantniji korištene su njihove službene stranice te članci koji su dostupni *online*. Tijekom pisanja rada koristile su se metode analize, deskripcije, klasifikacije, komparacije te indukcije. Pomoću metoda deskripcije i klasifikacije postavljen je teorijski temelj te se pobliže upoznalo s proizvodima i uslugama koje su to njihove karakteristike, kako se mijenjaju i kako se uvode novi proizvodi i usluge. Metodom komparacije prikazale su se glavne različitosti između proizvoda i usluga. Metodom analize, analizirani su primjeri dviju organizacija, kako su one uvodile nove i poboljšavali postojeće proizvode i usluge. Induktivnom metodom je u raspravi zaključeno po vlastitom mišljenju uspješnost uvođenja promjena proizvoda i usluga u analiziranim organizacijama.

4. Analiza podataka i rezultati istraživanja

Kao što je već spomenuto promjene su nužne kako bi organizacija opstala. Situacija s *COVID-19* virusom je samo pokazala da jedino organizacije koje uvode i prihvaćaju promjene opstaju na tržištu. Organizacija Saponia je u toj situaciji uvidjela kako postoji mogućnost plasiranja na tržište antibakterijskih sredstava jer je u tom vremenu u borbi s *COVID-19* virusom postojala iznimno velika potražnja za takvim sredstvima, bilo je vremena i kad je bila nestašica. Također nekoliko puta u godini uvode inovacije na postojećim proizvodima te su najbolji primjer toga linije proizvoda *Faks Helizim i Ornel*. Učestalim inovacijama postojećih proizvoda zadržavaju postojeće kupce i potrošače i konstantno pružaju mogućnost isprobavanja novih proizvoda što zadržava trenutne, no privlači i nove kupce i korisnike jer svaki pojedinac želi isprobati nešto novo i inovativno. Naspram ove proizvodne organizacije stoji uslužna organizacija *Valamar Riviera* kojima se nije tako lako bilo nositi s pandemijom jer u jednom razdoblju uslužni objekti nisu mogli otvoriti vrata svojih objekata jer su prema mjerama, koje su se donosile u borbi protiv pandemije, uslužni objekti trebali zatvoriti privremeno ili ako su mogli i raditi uvjeti rada su bili takvi da im taj način nije bio isplativ. Usprkos tome organizacija *Valamar Riviera* je uspjela osmisliti i uvesti nove usluge u tom razdoblju kao što su „*HEALTH & SAFETY*“ i „*work from hotel*“ koje su korisnicima u tom vremenu pružale dodatnu zaštitu i sigurnost od virusa te određene dodatne pogodnosti koje su objašnjene u nastavku u poglavlju 4.

4.1. Promjena proizvoda na primjeru organizacije Saponia d.d.

„Saponia d.d. organizacija je koja ima dugu tradiciju od davne 1894. godine koja traje i dan danas“ (Saponia). Glavna registrirana djelatnost s kojom se ova organizacija bavi je proizvodnja deterdžentsko – toaletnih proizvoda. Asortiman proizvoda Saponije obuhvaća više od 500 različitih proizvoda a oni se raspoređuju u tri glavne skupine, a to su (Saponia):

- „deterdženti široke potrošnje (deterdženti za pranje rublja, omekšivači, sredstva za pranje posuđa, sredstva za čišćenje);
- toaletni program (paste za zube, četkice za zube, sapuni, šamponi, proizvodi za njegu beba, proizvodi za sunčanje);
- sredstva za industriju i instituciju (proizvodi za pranje, čišćenje i dezinfekciju u različitim industrijskim poduzećima i institucijama)“.

Marke i ujedno linije proizvoda koje obuhvaća Saponia d.d. su „*Faks Helizim, Nila, Rubel, Bioaktiv, Plavi Radion, Ornel, Likvi, Tipso, Arf, Vim, Bis, Lahor, Frutella, Kalodont, Di, Brinell, Skit*“ (Saponia).

Saponia već dugi niz godina unapređuje i inovacijama poboljšava postojeće proizvode, a najbolji primjer toga su *Faks Helizim* i *Ornel*. *Faks Helizim* je jedan od proizvoda koji je zasigurno zaslužan za uspjeh i opstanak ove organizacije kroz sve godine njihova rada. Ovaj svima poznat proizvod je na tržište plasiran 1968. godine i time je bio prvi praškasti deterdžent s enzimima za strojno i ručno pranje na ovim područjima. „Funkcija enzima u procesu pranja je da ubrzavaju uklanjanje nečistoća s rublja pa je *Faks Helizim* omogućio da se iznimna čistoća i bjelina rublja postigne s mnogo manje napora“ (Saponia, 2013). Kako je godinama proizvodnja i prodaja dobro išla, 1993. godine prave i tekuću verziju *Faks Helizim* deterdženta. „Kako prema istraživanjima raste broj potrošača koji su ekološki osviješteni, godine 2011. uveli smo deterdžent *Faks Helizim Natural & Sensitive*, posebno namijenjen osobama s osjetljivom kožom“ (Saponia, 2013). Slika 1. prikazuje revoluciju *Faks Helizima* od njegovog nastanka 1968. godine pa sve kroz vrijeme do 2012. godine koje je Saponia 2018. godine prikazala zbog 50. godišnjice od nastanka *Faks Helizima*. Prema slici je vidljivo kako je u početku sam dizajn ambalaže vrlo jednostavan i bijele boje, a bijela boja je prezentirala čistoću i svježinu. Ambalaža nije u tom trenutku trebala biti previše zanimljiva i vizualno privlačna jer su u tom vremenu jedini na ovim područjima imali ovakav proizvod. Kako su godine prolazile, na tržištu su se pojavljivali i ostali proizvođači s istim ili sličnim proizvodima koji su konkurirali *Faks Helizimu* te je tako vidljivo kako krajem 20. stoljeća dizajn ambalaže postaje vrlo razigran, pun boja i vizualno privlači pažnju kupaca.

1968. godina



1970. godina



1973. godina



1990. godina



1997. godina



2002. godina



2004. godina



2010. godina



2012. godina



Slika 2. Faks Helizim kroz vrijeme svog postojanja. Preuzeto:

<https://www.facebook.com/Saponia/photos> [5.1.2022.]

Prema slici 1. je vidljivo kako je početnički logo iz 1968. godine koji je bio crvene boje, uz kratku promjenu, zadržan i dan danas. Kartonska ambalaža je napravljena tako da što manje

šteti okolišu, a opet da ima svoju visoku funkcionalnost pri zaštiti samog sadržaja kutije te da deterdžent ne gubi svoja svojstva i kvalitetu. Kako je vrijeme prolazilo, tako su se želje i potrebe ljudi povećavale, a ujedno se povećala konkurencija pa se iz ukupne mase ponuđača treba istaći. Saponia se zadnjih godina posebno ističe sa svojim inovacijama praškastog i tekućeg deterdženta *Faks Helizima i Ornela*. Tako je zadnja inovacija bila *Faks i Ornel Shù Shù* (Slika 2.).



Slika 3. *Faks i Ornel Shù Shù*. Preuzeto: <https://www.saponia.hr/landing/shu-shu/> [5.1.2022.]

Zamisao im je bila osim standardne formulacije za proizvodnju praška i omekšivača da dodaju novu formulu *Smart Clean* za dodatno poboljšano uklanjanje prljavština i mrlja. Dodatnu formulu su poboljšali s mirisom parfema *Shù Shù* koji je kreirala pjevačica Maja Šuput kako bi tijekom pranja odjeća dobila dodatan miris luksuza. Osim praškastog deterdženta postoji i tekući te deterdžent u kapsulama za strojno pranje rublja. Također, osim što su miris ugradili u *Faks Helizim* dodali su ga i u *Ornel* omekšivač kako bi odjeća dugo nakon pranja imala jedinstveni miris prema notama parfema. *Faks Helizim* je zadržao svoju funkcionalnost, odnosno oblik i veličinu pakiranja dok se *Ornel* u potpunosti transformirao od prije (Slika 3.) pa do danas (Slika 4.). Ambalaža *Ornela* je u potpunosti promijenjena. Prijašnji *Ornel* je imao ručku dok današnji to nema, a lakše je rukovati ako ima ručka. Novi *Ornel* ima dozator u čepu pa je lakše pratiti doziranje samog proizvoda dok prošli to nije imao. Isto tako, današnja ambalaža plijeni poglede svojim razigranim dizajnom, koji svojom slikom prenosi koliko je omekšivač obogaćenim mirisima.



Slika 4. Ornel omekšivač – retro. Preuzeto: <https://www.jutarnji.hr/naslovnica/retro-tjedan-koji-nas-vraca-u-djetinjstvo-i-pobuduje-nasa-najljepša-sjecanja-7952902> [5.1.2022.]



Slika 5. Ornel omekšivač danas. Preuzeto: <https://www.saponia.hr/hr/siroka-potrosnja/pranje-i-njega-rublja/ornel/> [5.1.2022.]

Osim konstantnog inoviranja postojećih proizvoda, „Saponia se, od pojave koronavirusa, potvrdila kao proizvođač koja je među prvima, pokrenula proizvodnju dezinficijensa i omogućila ustanovama i građanima neophodna sredstva za zaštitu zdravlja“ (Saponia, 2020). *BIS HANDYSEPT* i *ARF DEZI-CLEAN* našli su se na prvoj crti borbe s *COVID-19* virusom te je dokazana njihova djelotvornosti te ubija čak 99,99% bakterija. *ARF DEZI-CLEAN* u svojoj ponudi nudi: tekuće sredstvo za dezinfekciju i čišćenje vodoperivih površina, sredstvo za dezinfekciju i čišćenje vodoperivih površina, sredstvo za dezinfekciju i ispiranje rublja, tekuće sredstvo za dezinfekciju i čišćenje WC školjke, tekuće sredstvo za dezinfekciju i čišćenje kupaonica, osvježivač WC školjke, deterdžent za ručno pranje i dezinfekciju posuđa te maramice namijenjene za dezinfekciju i čišćenje svih perivih površina koje ne dolaze u neposredan doticaj s hranom. *BIS HANDYSEPT* linija proizvoda nudi: alkoholno sredstvo za dezinfekciju ruku, alkoholni gel za dezinfekciju i suho pranje ruku, alkoholne vlažne maramice namijenjene za dezinfekciju ruku i površina, hidratantna krema za ruke s ekstraktom nevena i kamilice te kruti i tekući sapun za pranje ruku s antimikrobnim djelovanjem (Slika 5.).



Slika 6. *BIS HANDYSEPT* i *ARF DEZI-CLEAN*. Preuzeto: <https://mepas.net/dezi-clean-i-handysept-linija-proizvoda/> [5.1.2022.]

4.2. Promjena usluga u turističkoj organizaciji Valamar Riviera d.d.

Kako bi primjer turističke organizacije *Valamar Riviera* d.d. mogao biti vjerno prikazan u daljnjem tekstu korišteni su podaci sa njihove ovlaštene internetske stranice. Valamar Riviera je ugostiteljsko turistička organizacija koja pruža svojim korisnicima razne usluge u hotelima, ljetovalištima te kamp ljetovalištima. Svoje usluge pružaju diljem Jadrana od Istre, otoka Krka, Raba i Hvara, Makarske i Dubrovnika, te imaju i lokaciji koja se nalazi u Austriji u Obertauernu. Pod Valamar Rivierom posluje čak 5 različitih brendova, a to su: *Valamar Collection*, *Valamar Hotels & Resorts*, *[PLACES] by Valamar*, *Sunny by Valamar* i *Camping Adriatic by Valamar*. *Valamar* hoteli te ljetovališta nude čak 21.923 smještajnih jedinica u svojim objektima. Prepoznatljivi su po svojim luksuznim smještajima koji nude razne dodatne pogodnosti korisnicima kao što su bazeni, wellness, teretane, tenis tereni, vodeni parkovi s toboganima, dopušteni su kućni ljubimci, dostupne punionice za električne automobile, korištenje bicikala te skijaška oprema u hotelu u Austriji. Kamp ljetovališta još posjeduju sobe za zabavu te privatne plaže. Sve te dodatne pogodnosti daju korisnicima posebni način uživanja i odmora. *Valamar Riviera* brendovi imaju svoje ciljano tržište za svaki od pojedinih brendova, no ako se gleda za sve brendove, gdje obuhvaćaju sve dobne uzraste i svačije želje i potrebe. Tako za mlade je najpogodniji brend *[PLACES] by Valamar* koji nudi mladima nezaboravne provode uz brojne barove i restorane, bazene i *DJ-a*, sportske aktivnosti, odnosno nudi mladima ili svima koji se tako osjećaju, i žele se zabaviti, nezaboravan provod. *Camping Adriatic by Valamar* svim avanturistima koji žele provoditi vrijeme u netaknutoj prirodi nudi opuštajući i umirujući osjećaj te dodatne usluge i aktivnosti. *Valamar Hotels & Resorts* u svojoj ponudi ima tematske hotele koji mogu biti prilika za romantične, obiteljske i opuštajuće odmore. Standardna i najšira ponuda je u *Valamar Collection*. „*Valamar Collection* je kolekcija hotela i resorta modernog luksuza i prvoklasnih sadržaja te predstavlja najbolje što *Valamar* ima u svom portfelju“ (Valamar). Svaki *Valamar Collection* hotel i resort pružaju luksuzni odmor koji kako iz Valamara navode ima jedinstvenu priču i pruža razne mogućnosti odmora aktivnim gostima, obiteljima, parovima ili gostima koji poslovna putovanja spajaju s užitkom, a smješteni su na iznimnim lokacijama koje nikoga neće ostaviti ravnodušnim. Glavni je cilj zapravo pružanje same usluge noćenja te ostalih uslužnih djelatnosti kao što su restorani, barovi i sl. Situacija s *Covid-19* virusom je pružanje tih usluga na jedno vrijeme potpuno ukinula, a kasnije kada su ugostitelji mogli otvorili svoja vrata zasigurno otežala samo poslovanje. Poslovanje je bilo otežano zbog brojnih epidemioloških mjera koje su ugostitelji trebali provesti kroz svoje poslovanje. Mnogima se poslovanje uz mjere nije isplatilo stoga nisu ni otvarali. *Valamar Riviera*, kako bi mogla nastaviti poslovati, a ujedno brinuti maksimalno o svojim gostima, uvela

je „sveobuhvatni program zdravstvenih, sigurnosnih i ekoloških standarda“ (Valamar) kojeg su se pridržavali svi objekti kako bi se unaprijedilo čišćenje te prvenstveno kako bi se zaštitili sami gosti od zaraze s *Covid-19* virusom . Program se provodi pod nazivom *V-Health&Safety* koji ima četiri glavna područja (*Valamar*):

- 1.) *V-care guarantee*- dio je programa kojim pružamo organizaciju svih potrebnih zdravstvenih usluga za vrijeme odmora te uključuje organizaciju brzog *ANTIGEN i PCR* testiranja u hotelima i resortima, pokrivanje troškova produljenog boravka i povratnog putovanja. Isto tako svi zaposlenici u objektima se redovno testiraju ili su cijepljeni protiv *Covid-19* virusa.
- 2.) *V-Health&Safety CleanSpace* – uključuje pojačane protokole čišćenja smještaja i zajedničkih prostora u skladu s preporukama svjetskih zdravstvenih organizacija *WHO i ECDC*.
- 3.) *V-Health&Safety Food* – osigurava maksimalnu sigurnost i zdravstvenu ispravnost hrane i pića u svim restoranima i barovima.
- 4.) *V-Health&Safety Management* - podrazumijeva upravljanje ukupnom sigurnošću gostiju za vrijeme boravka u Valamar objektima. Svaki smještajni objekt ima *V-Health&Safety Managera* koji je gostima na raspolaganju 24/7 tijekom cijelog boravka, te u slučaju potrebe upravlja s osiguranjem zdravstvene skrbi za goste.

Osim ovog novog programa, nude više prostora u bazenima, *Spa i Fitness* centrima, raspored stolova u restoranima su prilagodili epidemiološkim mjerama, omogućili su *check-in* koji gosti mogu obaviti *online*, mogućnost dostave jela i namirnica do gostiju u objektima i razne druge pogodnosti u cilju pružanja gostima maksimalne zaštite u ovim vremenima. Program zaštite dopunili su dodatnom novom uslugom pod nazivom „*Work from hotel*“. Ova inovativna usluga nudi poslovnim gostima smještaj te određene pogodnosti za obavljanje posla iz hotela u razdoblju od 1. studenog do 30 ožujka 2021. godine. „Ovaj program podrazumijeva 15 posto popusta za minimalno tri noćenja u tom periodu, a u kojem će gosti svoje urede moći preseliti na obalu te u *Valamar Diamant* hotelu u Poreču koristiti prostranu sobu kao radni prostor. Dostupni su im brzi internet, telefonska linija, aparat za kavu, posluha u sobi, a mogu rezervirati i dvoranu za sastanke opremljenu projektorima, printerom i sustavom konferencijskih poziva. Ponuda također poslovnim gostima olakšava i brigu oko djece s obzirom na to što *Diamant* nudi i Maro klub za djecu koja su ovdje zbrinuta od 9 do 18 sati“ (Vrdoljak, 2020).

5. Rasprava

Nakon kratkog istraživanja kroz organizacije Saponia d.d. i *Valamar Riviera* d.d. vidljivo je kako su im inovacije i promjene donijele mnogo toga dobrog. Koliko god su promjene bile složene i kompleksne, rezultat je vidljiv i on je u svakom slučaju pozitivan. Važno je spomenuti i kako teorijsku podlogu treba nadograditi s pravim primjerima s tržišta jer lakše je imati i stvoriti nekakvu sliku o teoriji i lakše ju razumjeti. Ujedno, primjerima se može prikazati kako zapravo ovakve promjene nisu ni malo lake i kad korisnik ugleda određeni proizvod ili uslugu, da iza tog jednog proizvoda ili usluge stoje sati i sati promišljanja, osmišljavanja, realizacije, stresa, troška i raznih drugih čimbenika koje treba postaviti na pravo mjesto kako bi proizvod ili usluga dospjeli do krajnjih potrošača. *Valamar Riviera* d.d. je za svoj program zaštite morala mnogo sredstava i truda uložiti te vjerojatno kada se sve oduzme i zbroji ne ostvaruje preveliku zaradu, no zasigurno stvaraju lojalnost i odanost prema gostima, a svakako će gosti to prepoznati i cijeniti. Usluga „*Work from home*“ privlači novi segment gostiju na tržištu, a to su poslodavci. Poslodavci su većinu vremena u poslu i nemaju previše vremena za odmor, a upravo ovom uslugom mogu spojiti i posao i uživanje te pružiti sebi kvalitetan rad uz opuštajuću atmosferu i odlične pogodnosti za sebe i svoje suradnike. Saponia d.d., primjerice, da nije razvijala i poboljšavala svoje proizvode, ne bi opstala na tržištu jer bi ju konkurenti pretekli s boljim i kvalitetnijim proizvodima, no ovakvim načinom Saponia pokušava ići u korak s tržišnim liderima ili im se barem približiti. Konstantne inovacije privlače brojnu pažnju kupaca i potrošača jer svako želi probati nešto novo na tržištu, a kad je taj proizvod uistinu i dobar, to stvara nove potrošače koje kasnije treba samo kroz vrijeme održavati. Veliki pomak se prvenstveno pronalazi u inoviranju same ambalaže i dizajna koji je drastično promijenio svoj izgled jer je u današnjim vremenima konkurencija ogromna te se treba pokušati istaknuti, a ponekad je sam dizajn presudan. Isto tako, idu u korak s novitetima u proizvodnji deterdženata te konstantno dograđuju svoj proizvod u kvaliteti. Ovo se može potvrditi raznim priznanjima koje je Saponia ostvarila kroz godine, a neka od priznanja su ta da im je „dodijeljena „Povelja za unaprjeđenje kvalitete u hrvatskom gospodarstvu“ te im je dodijeljena nagrada Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja za liniju *Eco Active Nature EU Ecolabel*“ (Saponia). Svoj asortiman prošle godine su obogatili s dodatnom linijom proizvoda *BIS HANDYSEPT* i *ARF DEZI-CLEAN* koji su zasigurno većini potrošača omogućili zaštitu i sigurnost u borbi s virusom. Ovi inovativni novi proizvodi omogućili su im da među prvima ponude ovakve proizvode na tržištu i zaplijene pažnju mnogih kupaca. Novi proizvodi uz sebe nose velike troškove ponekad i neisplativost samog pothvata kao i neuspješnost, no Saponia je vrlo dobro

istražila tržište te uvidjela veliku potrebu i želju koju kupci imaju te im tako ponudila proizvod za zadovoljenje potreba. Korisnost, kolika je bila samim kupcima, bila je i samoj organizaciji Saponiji jer su upravo s ovim novim proizvodima dali sliku tržištu da brinu o zdravlju i zaštiti ljudi te su stvorili ugled u društvu, no isto tako zarada kroz same ove proizvode je vrlo velika. Proizvodi su opstali na tržištu što znači da su ideja i zamisao prošle kroz sve čimbenike koji utječu na uspjeh promjene i doživjele svoj potpuni uspjeh.

6. Zaključak

Kao što je već spomenuto, promjene su jedino postojeće u organizacijama i što će uvijek biti prisutno. Ako organizacija nije spremna prihvatiti i provoditi promjene, kroz neko vrijeme, vrlo je vjerojatno pa čak i sigurno da neće opstati već da će na tržištu propasti. Stoga je vrlo važno prihvaćati promjene i primjenjivati ih u praksi. Postoje razne promjene koje se mogu provoditi u organizacijama ovisno o vremenu, objektu, načinu i opsegu intenziteta. Promjena proizvoda i usluga ulazi pod promjene prema objektu mijenjanja. Kako bi se ta promjena što uspješnije provela, treba paziti na određene čimbenike bez kojih se određena ideja ne može zamisliti i u stvarnom svijetu realizirati. Promjena proizvoda i usluga podrazumijeva usavršavanje ili inoviranje postojećih proizvoda te stvaranje novih proizvoda. Stvaranje novih proizvoda prvenstveno je skup i dugotrajan proces te zahtjeva mnogo truda i napora u organizaciji jer se treba osmisliti nešto potpuno novo. Nasuprot tome je usavršavanje ili inoviranje postojećih proizvoda i to je lakši proces od stvaranja novog proizvoda jer već postoji proizvod, no samo ga treba usavršiti i nadograditi neke njegove komponente. Iako, ne treba odlučivati koji je način teži i kompliciraniji, jer svaka promjena za određenu organizaciju predstavlja veliki izazov i svaka se organizacija na svoj način nosi s promjenama, neke lakše dok neke teže. Važno je jedino ustrajati u promjenama i imati jasnu viziju i ideju kako određenu promjenu i zamisao provesti u djelo. Također, prije nego što se određena ideja počne realizirati treba provjeriti sve unutrašnje i vanjske čimbenike oblikovanja organizacije kako bi se ideja što bolje osmislila i zadovoljila po mogućnosti sve ili barem većinu čimbenika. Posljednje spomenuti treba i samo tržište kao čimbenik koji je u oba slučaja u istraživanim primjerima organizacija imao presudnu odluku u stvaranju novih promjena proizvoda i usluga, ali isto tako i u usavršavanju postojećih proizvoda pri konkuriranju ostalim tržišnim proizvođačima deterdženata.

Literatura

1. 24 sata (2018). *Dobar marketing je 80 posto posla*. [Online] Dostupno na: <https://www.24sata.hr/native-sadržaj/dobar-marketing-je-80-posto-posla-617450>
[Pristupljeno: 19.8.2022.]
2. Benić, Đ. (1996). *Ekon. misao praksa dbk. god. v.. Kako poboljšati kvalitetu proizvoda?* [Online] Br. 2. (751-760). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/324282> [Pristupljeno: 13.12.2021.]
3. Chron (2020). *Why Is Change Important in an Organization?* [Online] Dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/change-important-organization-728.html> [Pristupljeno: 19.8.2022.]
4. Cingula M., Šehanović J. i Žugaj M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: Tiva – Tiskara
5. Corporate Finance Institute (2022). *Products and Services*. [Online] Dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/products-and-services/>
[Pristupljeno: 16.8.2022.]
6. Dagan R. (2020). *Why over 80% of product launches fail, and what go-to-market has to do with it*. [Online] Dostupno na: <https://forabilis.com/why-over-80-of-product-launches-fail-and-what-go-to-market-has-to-do-with-it/> [Pristupljeno: 2.1.2022.]
7. Došen, O. Đ. (2010). *Osnove marketinga usluga*. Zagreb: Gvido Prister
8. Došen, O. Đ., Krupka, Z. i Previšić, J. (2012). *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
9. Došen, O. Đ. i Majić, J. O. (2014). *Marketing usluga*. Zagreb: Školska knjiga
10. Drake A. (2019). *The Product Launch: 31 Statistics to Keep in Mind*. [Online] Dostupno na: <https://learn.g2.com/product-launch-statistics> [Pristupljeno: 2.1.2022.]
11. Economy-Pedia. *Proizvod (marketing)*. [Online] Dostupno na: <https://hr.economy-pedia.com/11039192-product-marketing> [Pristupljeno: 19.8.2022.]
12. Forbes (2014). *Pareto Principle: How To Use It To Dramatically Grow Your Business*. [Online]. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2014/01/20/pareto-principle-how-to-use-it-to-dramatically-grow-your-business/?sh=49b23d3901d2> [Pristupljeno: 19.8.2022.]

13. Grad Dubrovnik (2019). "Grad ZA djecu" - poboljšanje usluga i uvjeta za djecu u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja na području grada Dubrovnika [Online]. Dostupno na: <https://www.dubrovnik.hr/projekti/grad-za-djecu-poboljsanje-usluga-i-uvjeta-za-djecu-u-sustavu-ranog-i-predskolskog-odgoja-i-obrazovanja-na-podrucju-grada-dubrovnika> [Pristupljeno: 29.12.2021.]
14. Hrvatska pošta (2021). Što je paketomat? [Online] Dostupno na: <https://www.posta.hr/paketomat/8672> [Pristupljeno: 30.12.2021.]
15. Interaction design foundation (2022). *Product Design* [Online]. Dostupno na: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/product-design> [Pristupljeno: 19.8.2022.]
16. Korić, I. (2021). *Umjesto kostima i stikli, odijelo i Nike tenisice: Stjuardese jedne aviokompanije imaju nove, genijalne uniforme.* [Online]. Dostupno na: <https://diva.vecernji.hr/moda/umjesto-kostima-i-stikli-odijelo-i-nike-tenisice-stjuardese-jedne-aviokompanije-imaju-nove-genijalne-uniforme-15172> [Pristupljeno: 29.12.2021.]
17. Mepas Grupa (2020). Dezi clean i handysept linija proizvoda. [Online] Dostupno na: <https://mepas.net/dezi-clean-i-handysept-linija-proizvoda/> [Pristupljeno: 5.1.2022.]
18. Michaud S. i Pierre O. (2015). *Our story.* [Online] Dostupno na: <https://about.glovoapp.com/en/> [Pristupljeno: 22.12.2021.]
19. Novak M. i Sikavica P. (1999). *Poslovna organizacija.* Zagreb: Informator
20. Pilar, M. (2017). *4 faze lansiranja novog proizvoda – profi saveti za uspješno poletanje!* [Online] Dostupno na: <https://mariopilar.com/4-faze-lansiranja-novog-proizvoda-profi-saveti-za-uspesno-poletanje/> [Pristupljeno: 20.8.2022.]
21. Plavi ured – Zagreb za poduzetnike (2017). *Marketinški miks usluga.* [Online] Dostupno na: <https://plaviured.hr/marketinski-miks-usluga/> [Pristupljeno: 19.8. 2022.]
22. Politech. (2022). *The importance of shape, or how to design packaging.* [Online] Dostupno na: <https://politech.pl/en/blog/the-importance-of-shape-or-how-design-packaging/> [Pristupljeno: 17.8.2022.]
23. Potts, K. (2005). *Becoming an Anti-Oppressive Researcher.* Canadian Scholars Press, Toronto (2005).

24. Rocco S. (2015). *Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn*. Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnost
25. Saponia (2013). *Faks helizim 45 godina - simbol besprijekorne čistoće, briljantne bjeline i mirisne svježine rublja*. [Online] Dostupno na: [https://www.saponia.hr/hr/mediji/vijesti/faks-helizim-45-godina-simbol-besprijekorne-cistoce-briljantne-bjeline-i-mirisne-svjezine-rublja/#](https://www.saponia.hr/hr/mediji/vijesti/faks-helizim-45-godina-simbol-besprijekorne-cistoce-briljantne-bjeline-i-mirisne-svjezine-rublja/) [Pristupljeno: 5.1.2022.]
26. Saponia. *Profil tvrtke*. [Online] Dostupno na: <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/profil-tvrtke/> [Pristupljeno: 4.1.2022.]
27. Saponia (2021). *Savršena kombinacija vrhunskog deterdženta i neodoljivog mirisa*. [Online] Dostupno na: : <https://www.saponia.hr/landing/shu-shu/> [Pristupljeno: 5.1.2022.]
28. Službena *facebook* stranica Saponije. [Online] Dostupno na: <https://www.facebook.com/Saponia/photos> [Pristupljeno: 5.1.2022.]
29. Sussman, M. i Vecchio, RP.(1991). *Choice of influence tactics: Individual and organizational determinants*. Department of Management, University of Notre Dame. Notre Dame, IN 46556, U.S.A.
30. Valamar. [Online]. Dostupno na: <https://www.valamar.com/hr/> [Pristupljeno: 7.1.2022.]
31. Vlašić G. (2019). *Određivanje strategije proizvoda*. [Online] Dostupno na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlasic/Predavanje%207.pdf> [Pristupljeno: 2.12.2021.]
32. Vrdoljak, J. (2020). *Valamar Riviera i Plava laguna nude rad iz hotela*. [Online] Dostupno na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/valamar-riviera-i-plava-laguna-nude-rad-iz-hotela-15029552> [Pristupljeno: 7.1.2022.]
33. Zaposlena (2022). *Uvođenje novog proizvoda na tržište – 10 strategija koje povećavaju uspjeh*. [Online] Dostupno na: <https://zaposlena.hr/aktualno/uvodenje-novog-proizvoda-na-trziste-10-strategija-koje-povecavaju-uspjeh/> [Pristupljeno: 19.8.2022.]

Popis slika:

Slika 1. Odnos stabilnosti i promjena.....	10
Slika 2. Faks helizim kroz vrijeme svog postojanja. Preuzeto: https://www.facebook.com/Saponia/photos [5.1.2022.]	21
Slika 3. Faks i Ornel Shù Shù. Preuzeto: https://www.saponia.hr/landing/shu-shu/ [5.1.2022.]	22
Slika 4. Ornel omekšivač – retro. Preuzeto: https://www.jutarnji.hr/naslovnica/retro-tjedan-koji-nas-vraca-u-djetinjstvo-i-pobuduje-nasa-najljepša-sjecanja-7952902 [5.1.2022.].....	23
Slika 5. Ornel omekšivač danas. Preuzeto: https://www.saponia.hr/hr/siroka-potrosnja/pranje-i-njega-rublja/ornel/ [5.1.2022.]	23
Slika 6. BIS HANDYSEPT i ARF DEZI-CLEAN. Preuzeto: https://mepas.net/dezi-clean-i-handysept-linija-proizvoda/ [5.1.2022.]	24