

# Inovacije i inovacijski proces kao temelj razvijanja konkurentske prednosti

---

Vuletić, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

*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:145:891639>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij *Menadžment*

Ivan Vuletić

**INOVACIJE I INOVACIJSKI PROCES KAO TEMELJ  
RAZVIJANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Završni rad

Diplomski rad iz predmeta .....	.....
MENADŽMENT NOVOG PROIZVODA	.....
ocijenjen ocjenom .....	izvstan (5)
Osijek, .....	16.09. 20 19.
Potpis nastavnika: Mariana Stanić	
I RAZINA OBRAZOVANJA	

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij *Menadžment*

Ivan Vuletić

**INOVACIJE I INOVACIJSKI PROCES KAO TEMELJ  
RAZVIJANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment novog proizvoda**

JMBAG:0010218940

e-mail: [ivuletic1@efos.hr](mailto:ivuletic1@efos.hr)

Mentor: doc.dr.sc. Marina Stanić

Osijek, 2019.

Josipa Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Management study


Ivan Vuletić

**INNOVATION AND INNOVATION PROCESS AS THE  
FOUNDATION FOR DEVELOPING COMPETITIVE  
ADVANTAGE**

Final paper

Osijek, 2019.

**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 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: Ivan Vuletić**

**JMBAG: 0010218940**

**OIB: 00959419410**

**e-mail za kontakt: vuleticivan8@gmail.com**

**Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment**

**Naslov rada: Inovacije i inovacijski proces kao temelj razvijanja konkurentske prednosti**

**Mentor rada: doc.dr.sc Marina Stanić**

U Osijeku, 12.09.2019 godine

Potpis



# **INOVACIJE I INOVACIJSKI PROCES KAO TEMELJ RAZVIJANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI**

## **SAŽETAK**

Inovacije i inovacijski proces desetljećima su opće prihvaćene stavke koje formiraju organizaciju i svakodnevnu okolinu. Globalizacijski i tehnološki trendovi čine inovacije relevantnima više nego ikad prije. Svi odjeli poduzeća imaju ulogu u procesu inovacije te samim time ni jedan ne može biti zanemaren. U planiranju i odabiru inovacijske strategije poduzeće treba odlučiti koje su najfunkcionalnije strategije koje se mogu primijeniti kako bi se postigla željena konkurentska prednost s obzirom na položaj poduzeća na tržištu. U modernom inovacijskom procesu javljaju se potrebe koje bivaju zadovoljene sukladno s vremenom njihovog pojavljivanja. S druge strane, ne mogu se zanemariti ni potencijalni problemi koji se javljaju tijekom inovacijskog procesa kao što je loša koordinacija menadžera, slaba struktura unutar poduzeća, predugo trajanje razvoja inovacije te jednostavno nemogućnost pravovremenog lansiranja inovativnog proizvoda ili usluge na tržište. Ako će se inovacije podijeliti prema razini njihova uvođenja, razlikujemo inkrementalne i radikalne inovacije. Inkrementalne su one inovacije koje predstavljaju mala, sustavna, kontinuirana poboljšanja na proizvodu ili usluzi dok radikalne predstavljaju potpuno novu inovaciju koja dosad nije vidjela svijetlo dana. Međutim, povrh svega toga, neizostavan sastojak formule za uspješnost inovacija su potrošači. Ne vrijedi proizvoditi nešto što nitko neće kupovati. Potrebe i zahtjevi za kvalitetom su sve veći te su potrošači segment prema kojem poduzeće mora biti najprije orijentirano kako bi stvorili uspješne i održive proizvode ili usluge.

**Ključne riječi:** konkurencija, inovacija, tržište, strategija

# **INNOVATION AND INNOVATION PROCCSS AS THE FOUNDATION FOR DEVELOPING COMPETITIVE ADVANTAGE**

## **ABSTRACT**

Innovation and innovation process for decades are well-knowing fact that form organization and everyday's surroundings. Global and technological trends make innovation more relevant than ever before. Every department in the company has its own role in the innovation process and therefore none of them can be neglected. In the process of planning and selecting innovation strategy the company has to decide what are the best strategies that can be applied in order to achieve desired competitive advantage taking into consideration company's position on the market. In the modern innovation process, there exist certain needs that must be satisfied in the exact time they appear. On the other hand, potential problems such as bad management coordination, weak structure within the organization, various processes that take too much time and simply inability to launch products or services in the perfect time cannot be neglected either. Then again, if the innovations are going to be divided according to the level of its implementation, we are separating incremental and radical innovation. Incremental are the ones that represent small, continuing and insignificant improvements of the product or service while radical innovation represents completely new innovation which hasn't appeared on the market at all. However, in despite of all that, the most fundamental ingredient of the formula for the successful innovation are consumers. There is no point in manufacturing something that no one wants to buy. Needs and requirements for the quality are increasing. Therefore, first and foremost, consumers are the one segment which has to draw company's attention in order to create successful and sustainable products or services.

Key words: competition, innovation, market, strategy

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. INOVACIJE I CJELOKUPNI CIKLUS INOVACIJSKOG PROCESA</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Tijek inovacijskog procesa .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1.1. Važnost faza i uloga u inovacijskom procesu.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Vizija, definiranje i planiranje inovacijske strategije .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Problemi tijekom inovacijskog procesa .....</b>	<b>10</b>
<b>3. INKREMENTALNE I RADIKALNE INOVACIJE.....</b>	<b>13</b>
<b>4. TRŽIŠTE I KULTURA ORGANIZACIJE KAO TEMELJI OSTVARIVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Segmentacija tržišta .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2. Stvaranje konkurentske prednosti .....</b>	<b>18</b>
<b>5. ANALIZA PODUZEĆA RIMAC AUTOMOBILI PREMA STUPNJU INOVACIJA .....</b>	<b>22</b>
<b>5.1. Povijest Rimac Automobila.....</b>	<b>22</b>
<b>5.2. Novi proizvodi kao temelj stvaranja konkurentske prednosti .....</b>	<b>23</b>
<b>5.3. Strateška partnerstva Rimac Automobila i budućnost .....</b>	<b>25</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>27</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>29</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>31</b>



# 1. UVOD

Postoje različite definicije pojma inovacije koje pobliže opisuju i približuju inovaciju kao takvu prema okolini u kojoj se upotrebljava.

“Inovacija je proces primjenjivanja novih zamisli na poboljšanje organizacijskog procesa, proizvoda i usluga.

Inovacija je unapređenje i povećanje obima proizvoda i usluga i povezanih tržišta, uspostavljanjem novih metoda proizvodnje, nabave i distribucije, uvođenjem promjena u menadžmentu, organizaciji i uvjetima rada zaposlenih (definicija Europske komisije).

Inovacija je upotreba novih tehnoloških i tržišnih znanja kako bi ponudili novi proizvod ili uslugu koje će potrošač željeti. Novi proizvod ima nižu cijenu, poboljšane karakteristike te karakteristike koje nikad prije nije imao ili čak nikad nisu postojale na tržištu.“ (Stanić, „Nastavni materijali- Menadžment novog proizvoda“ ,2019.)

Prije svega, inovacija je u poslovnom okruženju i okolini poznata kao neizbježna pojava koja ide u svrhu poboljšanja proizvoda i usluga kao što definicije to eksplicitno objašnjavaju. Naravno, kao ni kod bilo koje materije ni inovacije nije moguće generalizirati. Financijski sektor i upravljanje, proizvodne inovacije, marketinške, tehničke i tehnološke inovacije su sve različiti tipovi inovacija koji zahtijevaju profesionalnost i predanost. Naravno, prije svega, potrebno je obratiti pozornost i količinu materijalnih i ljudskih resursa koji su na raspolaganju. Nemaju sva poduzeća i organizacije jednako resursa na raspolaganju te će oni sa problemima oskudice sigurno naći pred težim izazovima u vidu optimalne alokacije resursa kroz vlastite inovacije. Novi proizvodi na kojima se gradi konkurentska prednost su posljedica inovacija, ali to je tek rezultat svih faktora koji se ulažu u kreaciju ili preinaku već postojeće forme. Danas više nego ikad, globalizacija utječe na sve oko nas. Digitalizacija, automatizacija, ukratko veliki razvitak tehnologije samo čine inovacije još neophodnijima za društvo u cjelini. Inovacije u visoko profitabilnim industrijama kao što su automobilska, bankarstvo, farmaceutska, IT industrija zasigurno imaju veću ulogu, iako ne treba ni zanemariti branše sa namirnicama za svakodnevni život jer tu sitne i svakodnevne inovacije imaju veliku važnost te je to ono što će poduzećima doprinijeti u osvajanju i očuvanju tržišnog udjela i ono što će razlikovati uspješna od manje uspješnih poduzeća. Nastavak rada bazirat će se na uvođenje samih inovacija, izazove i rizike koje one predstavljaju, a i kako konkurentska poduzeća

međusobno utječu jedni na druge. Automobilska industrija i poduzeće Rimac Automobili će biti primjer kroz kojeg će diskutirati o spomenutim temama te će poslužiti kao predmet analize u ovom radu.

## **2. INOVACIJE I CJELOKUPNI CIKLUS INOVACIJSKOG PROCESA**

Danas, prije svega, inovacija ima veći utjecaj nego bilo kad kroz povijest zbog već navedenih pojava globalizacije, digitalizacije ili automatizacije. Ljudska rasa se neprestano mijenja, radi nove, drugačije stvari, novi izbori i preferencije se razlikuju od jučerašnjih te samim time dolazi se do zaključka da su inovativni potezi i promjene prisutne u svim aspektima života. Identična misao vrijedi i za poslovni svijet. Nove kreacije, ponude, usluge, proizvodi, neovisno o kojoj je industriji riječ, trebaju konstante modifikacije jer danas je to formula bez koje opstanak na nestabilnom tržištu nije lagan zadatak. Ni najveće svjetske kompanije kao što su Google, Procter & Gamble, Netflix, IKEA, Walmart nisu iznimka i jednostavno bez stalnih inovacijskih proces uopće ne bi došli do zavidnog položaja gdje su danas. Upravo će to biti okosnica sljedećeg poglavlja gdje će se dublje i detaljnije istražiti pojam inovacije u poslovnom i korporativnom modernom svijetu.

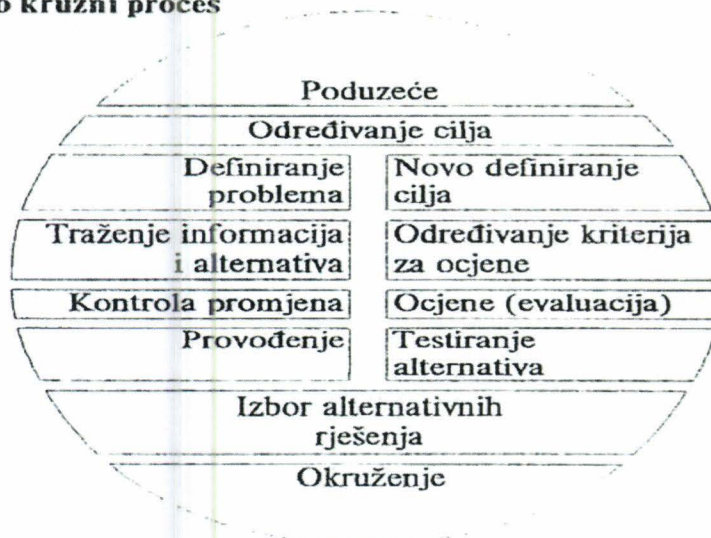
### **2.1. Tijek inovacijskog procesa**

Prema Brekić (1994.) dok su inovacije smatrane kao sposobnost određenog prilagođavanja zahtjevima, ciljevima i zadacima poslovanja, inovacijski proces bi se mogao interpretirati kao poseban alat poduzetništva u pozitivnom i stabilnom okruženju i(li) prilikama gdje su inovacijske strukture, ideje i ocjene integrirane i poprimaju globalne razmjere. Karakteristična su tri procesa inovacije:

- a) proces organiziran kao kružni tijek,
- b) vrijednosno-upravljani proces,
- c) proces sa eksternom i internom orijentacijom.

Brekić (1994.) ističe također da je cjelokupni proces inovacije rezultat organizacijskog kružnog tijeka, koji određuje interne inovacije i promjene prema okolini u kojoj poduzeće djeluje što nadalje utječe na upravljanjem inovacijskim procesom po vrijednosti. Planirane faze na optimalizaciju troškova trebaju gledati kao neizostavan cilj pri samoj primjeni inovacija.

## Inovacija kao kružni proces



*Slika 1.* Inovacija kao kružni proces; Izvor: (Brekić, 1994, p. 12)

### 2.1.1. Važnost faza i uloga u inovacijskom procesu

Trias de Bes i Kotler(2016.) smatraju da čovjek u organizaciji prvobitno ima naviku da se opire bilo kakvoj promjeni. Jednostavno, ljudi gledaju na dodatan napor i rizik koji je potrebno uložiti te ne vide jasno krajnji rezultat što rezultira inercijom u njihovu ponašanju i njihovu nastojanju da se održi status quo u organizaciji. Rutine i stabilnost kratkoročno nude određenu dobit, no s vremenom takvo se stanje samo zadržava ako je poduzeće sposobno prilagoditi promjenama i postepeno uvoditi inovacije za svoj sektor.



*Slika 2.* Tradicionalne faze ili koraci inovacijskog procesa; Izvor: (Trias de Bes & Kotler, 2016)

Projekt inovacijskog procesa može se mijenjati sa vremenom, ali činjenica je da veliki broj različitih autora zagovara vrstu dijagrama prikazani na Slici 2.

Iako bi ove faze mogle ostati definirane kao fiksne faze inovacijskog procesa, Trias de Bes i Kotler (2016.) smatraju da faze kao faze ne moraju nužno biti predodređene nego su rezultat

ljudske interakcije i njihovih uloga. Jednostavno govoreći, u procesu postoje određene osobe koje će biti potrebne za svaku određenu fazu tijekom inovacijskog ciklusa. To je ono za što se zalaže tkz. tradicionalni pristup. S druge strane, pristup za koji se zalaže ranije spomenuti dvojac je više moderniji, onaj u kojem prije svega se nalaze uloge u procesu, a inovacijski proces je rezultat komunikacijske suradnje između pojedinih uloga. Primaran razlog leži u tome, kao što smo utvrdili, da inovacijski proces se ne može podijeliti prema parametrima. Primjena inovacije na određenu disciplinu zahtijeva kontemplaciju i uspoređivanje potreba u datom trenutku te se ne preporuča poduzimanje akcija prema ustanovljenom redosljedu. Inovacijski proces kao takav sadrži veliki broj revizija, odbacivanje prvobitnih predodžbi, konfiguraciju dizajna proizvoda i mnogo ostalih nespomenutih razloga kojih može biti napretak. Inovacija stoga nije predodređena nego je proces koji napreduje i razvija se, a sustavno tome Trias de Bes i Kotler(2016.) organizacijama predlažu identifikaciju uloga koje čine ključ modernog inovacijskog procesa. Prikaz modela od A do F koji su razvili ne predstavlja egzaktno inovacijski proces, već kao što je i rečeno, ključne uloge koje su odredili prema raznim istraživanjima u organizacijama.

Identificirali su sljedeće uloge.

„(A) POKRETAČI: To su ljudi koji će pokrenuti proces inovacije, bez razmišljanja o etapama ili fazama. Na kraju će, možda ne nužno, utjecati na sastavljanje inovacijskog tima (tko će preuzeti koju ulogu). U biti je njihova zadaća pokrenuti proces.

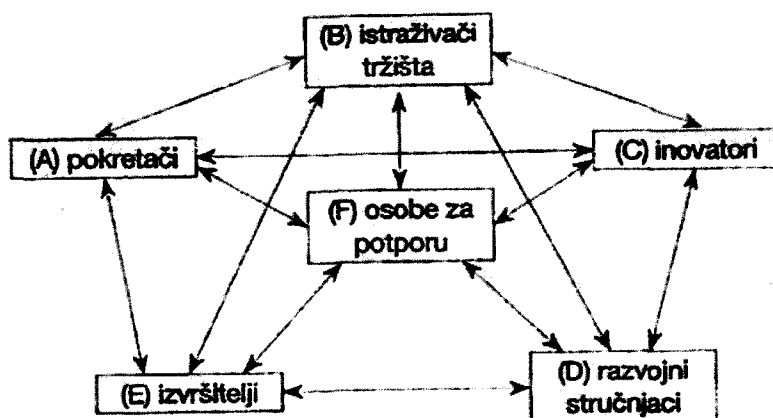
(B) ISTRAŽIVAČI TRŽIŠTA: Oni su stručnjaci u prikupljanju informacija. Zadaća im nije da stvore nešto novo, već da opskrbljuju skupinu informacijama. Njihova se zadaća sastoji u tome da tijekom procesa istražuju i pronalaze informacije važne za početak procesa i za primjenu u stvaranju novih ideja.

(C) INOVATORI: Ljudi koji prenose ideje ostalima u skupini. Njihova je uloga oblikovanje novih koncepata i mogućnosti te potraga za novih rješenjima u bilo kojoj točki procesa.

(D) STRUČNJACI ZA RAZVOJ odnosno razvojni stručnjaci: Osobe su specijalizirane za pretvaranje ideja u proizvode i usluge. Oni ideje materijaliziraju, daju oblik idejnom konceptu i razvijaju „grubi“ marketinški plan. Inovatori daju ideje, a oni koji se bave razvojem osmišljavaju ih. Njihova se uloga sastoji u tome da ih preuzimaju i pretvaraju u rješenja. Ukratko, razvijaju izume.

(E) IZVRŠITELJI: Osobe su koje se brinu o svemu vezanom uz primjenu i provedbu. Njihova je uloga da provode, to jest razvijaju inovacije u organizaciji i na tržištu.

(F) OSOBE ZA POTPORU: Oni su koji odobravaju nova ulaganja i investicije potrebne za napredovanje inovacijskog procesa. Oni također upravljaju procesom za sprječavanje zastoja. Njihova je zadaća instrumentacija inovacijskog procesa.“(Trias de Bes, Kotler, 2016:17-18)



**Slika 3.** Interakcije uloga modelu inovacijskog procesa; Izvor: (Trias de Bes & Kotler, 2016, p. 19)

Objašnjenje prikazanog modela bi bilo sljedeće. Pokretači su ti koji dobivaju informacije od istraživača koji zatim svoja istraživanja predaju inovatorima. Inovatori su ti koji ih vraćaju pokretačima da bi izradili nove ideje. Pokretači prihvaćaju ideje te od tima za potporu iziskuju procjenu i dodatna potrebna sredstva. Zatim stručnjaci za razvoj su zaduženi za pretvaranje ideje u vrijednost i od istraživača tržišta zahtijevaju empirijsku studiju. Kada zaprime ažurirane podatke, stručnjaci za razvoj prototipa prezentiraju osobama za potporu koji osiguravaju financijska sredstva za proizvodnju. Izvršitelji rade na uvođenju proizvoda te shvaćajući da novi proizvod zahtijeva novije marketinške zamisli traže pomoć kod inovatora. Inovatori predlažu alternativne marketinške načine i ideje, a izvršitelji zatim izabiru najbolje prije konačnog lansiranja na tržište.

## 2.2. Vizija, definiranje i planiranje inovacijske strategije

Svaka inovacija započinje sa nekakvom početnom misli, vizijom. Bate (2012.) govori o važnosti vizije kroz različite sfere života. Radilo se tu u uredu, dućanu, izvješćima ili jednostavno na slajdu *PowerPointa* za vrijeme prezentiranja određene teme. Prava vizija u organizacijskim aktivnostima označava prijelomnu točku gdje se mišljenja suprotstavljaju,

osobni standard prema kojem težimo i mjerilo onoga što želimo postići. Stvaranjem vizije također postoje određene faze kroz koje se prolazi.

1. „Definirajte svoju misiju. Ona se obično vrti oko vaše temeljne kompetencije, što je ono nešto zbog čega ste različiti od ostalih. Za nekog izdavača može biti „želja da postane omiljeni izdavač na polju novih romana znanstvene fantastike u Europi koji će biti inovativnog sadržaja i kvalitetno napisani.“
2. Definirajte svoje vrijednosti, na primjer: inovacija.
3. Tek sada definirajte svoju viziju: Kao izdavači želimo pružiti velik izbor visokokvalitetnih i inovativnih djela znanstvene fantastike za europsko tržište“

(Bate, 2012:74-75)

Viziju slijedi planiranje inovacije. Zanimljiv slučaj koji se može predočiti je onaj Procter & Gamblea (P&G). Bilo je razdoblje u kojem nisu uopće imali definiran inovacijski smjer i strategiju. Bezuspješnih pokušaja u provođenju inovacije, koji nisu donijeli nikakav rezultat, je bilo mnogo. Projekti su se bazirali na kategorijama koje nisu bile u prvom planu. Čim je P&G uveo inovacijsko planiranje, inovacijski projekti su donosili ciljeve, iščekivane rezultate i ostvarivanje strategije. Rezultati su se znatno poboljšali te je P&G započeo lansirati na tržište revolucionarne inovacije. Dokaz tome govori činjenica da su tijekom tjedna Zemlje 2018. definirali nove održive ciljeve koje su nazvali Ambicija 2030. Ovi geografski rasprostranjeni ciljevi imaju ekskluzivnu namjeru: omogućiti i inspirirati efekte pozitivnog utjecaja na okoliš i društvo uz istovremeno stvaranje vrijednosti tvrtke i potrošača kao takvih. Fokusiraju se na trenutno dva najveća prirodna izazova- neobnovljive izvore energije i povećanje potrošnje.

„Planiranje je prvi čimbenik u sveobuhvatnom inovacijskom sustavu. Ono nam omogućuje da svoje napore uskladimo s korporacijskom strategijom, učinkovito rasporedimo sredstva i propisno održavamo inovacijski proces.“ (Trias de Bes, Kotler, 2016:207)

Prema Trias de Besu i Kotleru planiranje inovacije također mora biti zajednički zadatak odnosno djelatnost menadžera inovacije (CIO) i glavnog menadžera poduzeća (CEO). Naravno, ako osoba koja je u prvom planu odgovorna za inovaciju nije prisutna, postoji alternativa u kojoj je za inovacijsko planiranje primarno zadužen menadžment na najvišoj razini, zbog fundamentalne strateške važnosti koja nije irelevantna ni u jednom tipu organizacije. Plan inovacije ne bi trebao sadržavati strategije, pravila i ciljeve koji ne odgovaraju zamišljenim korporacijskim ciljevima. Konkurencija na tržištu, nestabilno tržište i potencijalni ciljevi

zahtijevaju osmišljenu i adekvatnu strategiju. Strategija kao takva, označava „znanstvenu spoznaju i ekspertnu vještinu vođenja procesa privređivanja.“(Brekić,1994:36)

Strategija ne postoji kao jedan, izolirani element koji se korištenjem analitičkog odnosno holističkog pristupa može proučavati nego je prema Brekić (1994.) esencijalna karika međusobno povezanog lanca u funkciji razvoja te njegove dinamičnosti.

Između strategije i plana u praksi postoji određena spona, a neki auti ih čak i poistovjećuju. No, Brekić (1994.) dolazi do zaključka da je strategija prošireni plan u cijelosti, njome se predočuju ciljevi i u teoriji moguća dostignuća koja su opet formirana u realnom okruženju. Strategija sustavno tvori kulturu organizacije koja se odnosi na poslovnu etiku, norme i načela organizacije, ukratko očekivanu sliku organizacije. Strategija započinje inicijativu i akciju što dovodi do rizičnih ideja i prvobitno spomenute vizije. Imati univerzalnu strategiju promptno znači povećati rizik iako označava i povećanje eventualnog profita, ali uz funkcionalno angažiranje resursa te efikasno upravljanje njima. Odlučivanje za alternativnu strategiju nosi manje rizike, ali sukladnom time i manji profit.

Baković i Ledić-Purić (2011.) u svojem radu govore da su Bowonder i dr. (2010) napravili istraživanje kako bi utvrdili najefikasnije inovacijske strategije koje bi vodile do stjecanja konkurentne prednosti poduzeća te su prema istraživanjima prikazali dvanaest strategija koje su se prikazale kao najfunkcionalnije i najprimjerenije.

- „Strategija nuđenja platforme: Putem zajedničke niti poduzeće upoznaje različite potrebe kako bi isporučivalo rješenja različitim segmentima (primjer: Google je kreirao platformu koja se sastoji od Gmaila, preglednika, pretraživača, Google slika, Google zemlje i Google razgovora).
- Strategija zajedničkoga stvaranja: Rad s klijentom i korištenje njegove perspektive kako bi stvorili novu perspektivu za poduzeće (primjer: Boeing-777 je razvijen u suradnji s korisnicima leta).
- Strategija smanjenja vremenskoga ciklusa: Brži izlazak na tržište kako bi klijenti ranije mogli dobiti proizvod (primjer: Toyota Prius smanjila je trajanje ciklusa za godinu dana i ugodno iznenadila potrošače).
- Strategija povećanja vrijednosti branda: Poduzeće isporučuje nove elemente kako bi presrelo klijentove težnje (primjer: Unilever je sladoledima i smrznutim desertima dodao protein porijeklom od artičkih biljaka kako bi ih učinio mekanima i osiguranima od zamrzavanja).



- Strategija utjecaja tehnologije: Poduzeće upotrebljava naprednu tehnologiju kako bi bilo bolje od konkurencije (primjer: Tetrapak je, u svojim kozmetičkim proizvodima, upotrijebio nanotehnologiju kako bi razvili visoku stopu penetracije emulzije u kožu).
- Strategija dokazivanja budućnosti: Stvaranje mnogo opcija kako bi poduzeće smanjilo nesigurnost poslovanja (primjer: Toyota je izabrala više opcija – dizel, hibridni, električni, automobili na gorivo i motori na bio gorivo).
- Strategija napretka temeljenoga na štednji: Smanjenje otpada i troška proizvodnje (primjer: Toyota je bila prvo poduzeće koje je koristilo napredak temeljen na štednji).
- Strategija partnerstva: Upotreba partnerstva kako bi bili spremniji na konkurentski pritisak (primjer: EADS je entitet koji se sastoji od poduzeća Airbus Industries, Deutsche Airbus, CASA i British Aerospace Limited).
- Strategija inovacijske mutacije: Stvaranje novoga proizvoda putem mutirane tehnologije (primjer: iPod i iPhone).
- Strategija kreativne destrukcije: Svrhovito uništavanje postojeće ponude te zamjena iste s novim proizvodom (primjer: Microsoft je na tržište izbacio operativni sustav Vista, dok su se Windowsi Microsoft XP na tržištu jako dobro prodavali).
- Strategija tržišne segmentacije: Stvaranje novoga tržišnoga segmenta odnosno stvaranje novoga prostora mogućnosti i prilika (primjer: IKEA je postala globalno poduzeće u industriji namještaja koristeći se strategijom tržišne segmentacije).
- Strategija akvizicije: Usvajanje tehnologije, marke ili tržišta (primjer: Unilever je usvojio „Slim fast“ tehnologiju kako bi stvorio novu hranu s potencijalom za mršavljenje). „ (Baković, Ledić – Purić,2011:31-32)

Što se tiče ciljeva koji također, kao što je već prethodno istaknuto, moraju biti u skladu s korporacijskim ciljevima i strategijom, o njima treba informirati sve odjele i organizacijska područja: ljudske resurse, marketing, prodajni sektor, financijski sektor i ostale odjele poduzeća. Trias de Bes i Kotler (2016.) navode da inovacije kao funkcijsko područje isto moraju u svom djelokrugu biti zaduženi za korporacijske ciljeve jer kao i kod ostalih odjela, kompletna korporacijska strategija određuje ulogu inovacijskog područja. Zamislite da je cilj poduzeća XY povećanje profitabilnosti od 25% tijekom petogodišnjeg razdoblja, a strategija se temelji na poboljšanju inovacijskog procesa i ponude. Odjel za nabavu se brine za ponudu, dok je inovacijski odjel zadužen za poboljšanje procesa. Strategija daje na uvid koja će biti zadaća ova dva odjela kako bi se postigli navedeni ciljevi. Zatim u nadolazećem koraku bi se utvrdili

konkretni ciljevi oba odjela. Na ovom jednostavnom primjeru se može dočarati kako funkcijska područja sadrže ciljeve korporacijske strategije.

### **2.3. Problemi tijekom inovacijskog procesa**

Kako bi definirali probleme koji se javljaju tijekom inovacijskog procesa potrebno je prvo znati koji su ciljevi poduzeća. Prema Božić i Radas (2005.) univerzalan cilj je naravno povećanje profita odnosno poboljšanje poslovanja. Povećanje profita se mjeri zahvaćanjem tržišnog udjela što dovodi do većih prihoda, a sukladno time i smanjenju troškova materijala što opet pogoduje završnom računu. S druge strane, Jagaš (2013) ističe kako svo osoblje mora imati zajedničke karakteristike u svrhu inovacije: svatko ima određeni pogled i ideje o poslu, puno ideja treba upotrijebiti, a ne treba ni zanemarivati ljude sa dobrim ideja koji se nalaze na svim razinama poduzeća. Činjenica je da treba kontinuirano ulagati sredstva kako bi se eventualno ideje tog istog osoblja implementirale.

„Najčešći problemi i izazovi vezani za poslovanje s inovacijama su:

- poteškoće u investiranju u prave ideje u pravo vrijeme za pravo tržište;
- nedostatak strukturiranog procesa da bi se ostvarila transparentnost, mogućnost mjerenja ili suradnje;
- nedostatak metode mjerenja kvalitete inovacije;
- slabe prilike za sve zaposlenike da pridonese svojim idejama;
- nedostatak koordinacije;
- ograničeni uvid korisnika;
- predugo trajanje razvoja.“

(Jagaš,2013:18)

Identifikacija problema povezana je s različitim izazovima koji su gore prikazani. Ako će se ići dublje u istraživanje tog problema, najprije značenje implementiranje inovacije mora biti razjašnjeno. Trias de Bes i Kotler(2016.) govore da se u poslovanju, medijima i pojedinim poduzećima krivo interpretira inoviranje jer postoji ogromna želja za neponovljivim svjetskim inovacijama, iako većina proizvoda je danas proizvedena. Ono što je zaista potrebno je

promatrati skupinu malenih inovacijskih koraka i poboljšanja koji kasnije mogu kulminirati nečim „zaraznim“. Druga stvar je loša podjela odgovornosti. Nepravovremeno utvrđivanje inovacije često dovodi do konflikta između odjela zbog prevelike zaposlenosti pojedinog odjela samo vlastitim aktivnostima kao što je primjerice marketing ponekad usredotočen samo na upravljanje markom. U organizacijama u kojima je stupanj organizacije nizak to posebno dolazi do izražaja dok inovativnije organizacije imaju definirane uloge u inovaciji te određenu odgovornu osobu koja ne ovisi o marketing i R&D odjelu. Naprimjer, Starbucks kao glavno zaduženog za strateški inovacijski menadžment ima Howarda Schultz-a koji je ujedno osnivač i predsjednik. Treći problem koji se spominje je miješanje inovacije i kreativnosti. Veliki dio menadžera se žali na nedostatak inovativnih resursa, ali pri tome zaboravljaju glavnu poantu. Njima nedostaju inovativni menadžeri, a ne inovativni ljudi. IBM svoje najtalentiranije djelatnike koji se nalaze u najboljem stadiju karijere, predodređuje da nove zamisli i ideje konvertiraju u nove poslovne linije. Organizacije troše više financijskih sredstava na usavršavanje kreativnih načina nego na razvijanje funkcija inovacije. Kao podloga tome mišljenju služi pretpostavka prema kojoj će inovacija kad-tad početi ispoljavati ako je inovativnost efekt koji oblikuje rad ili ponašanje ljudi, što ne mora u svim situacijama biti točno. Kreativnost je ono što čini razliku, međutim, i ona zahtijeva svojevršno doziranje jer u suprotnom organizacija koja je prepuna kreativnih ljudi može imati kontraproduktivne rezultate. Četvrti problem bi bio nedostatak inovacijskog okvira poslovanja. U prijevodu, inovacija kao takva se ne može jednostavno prepustiti specifičnom odjelu kao što je slučaj sa ostalim područjima. Poduzeće koje uvodi inovaciju alternacijom ili mijenjanjem proizvoda koji zadovoljavajuće kotira na tržištu suočava se sa rizikom da u potpunosti pokuša iskoristiti izvorni kapital. S druge strane, također zbog želje maksimizacije dobiti postojećeg proizvoda, ta ista inovacija se može zanemariti, a konkurencija bi u kratkom roku to mogla iskoristiti. Dolazi se do zaključka da je inovacija u području menadžmenta još uvijek u razvijanju te se ne može jasno razgraničiti koji instrumenti, opći okvir i veze u procesu će se pokazati djelotvornim. Prethodni problem odmah može poslužiti kao spona koja vodi do sljedećeg problema jer ga uzrokuje, a radi se o nedostatka nadzora. Studije pokazuju da većina kompanija ne posjeduje centralizirano upravljanje kako bi se imao nadzor nad inovacijom u odgovarajućim poslovnim jedinicama. Naprimjer, samo 34% menadžera na najvišoj razini, a čak samo 22% ostalih menadžera u programu iskazuju inovaciju kao dio programa. (Trias de Bes, Kotler, 2016:11)

Promjena će doći kada inovacija postane područje poslovnog upravljanja, kao što je već prethodno spomenuto. Manjak koordinacije je sljedeći problem na koji je potrebno obratiti pozornost. Egzaktnije, manjak horizontalne i vertikalne koordinacije. Pojam horizontalne koordinacije odnosi se na koordinaciju među odjelima koji se manje-više nalaze na istim hijerarhijskim razinama. Problem je u prvobitnom isključivanju odjela iz procesa koji se tek kasnije u njega uključuju te je takva praksa postala tendencija organizacija iako znaju njene negativne posljedice koje se mogu dogoditi. Drugi spomenuti segment koordinacije je vertikalna koordinacija odnosno koordinacija između upravnog i nadzornog odbora, top menadžmenta te ostalih dijelova organizacije. Slučajevi u kojima uprava nije spremna financirati implementaciju novog proizvoda ili nije spremna preuzeti rizik ili pak prihvaća inovaciju, ali samo za probu, su odavno učestala pojava. Dok god je angažman uprave nizak, inovacija ne može ugledati svijetlo dana. Zadnja, ali možda i najbitnija poteškoća je nedostatak usredotočenosti na krajnjeg potrošača. U današnje vrijeme proizvodnja nečega što nitko ne želi, jednostavno nema smisla. Rezultat tome je da sadašnje inovacije su produkt promatranja kupaca. Suprotno od razvijene metode istraživanja tržišta, ovdje se primarno referira na interakciju sa korisnicima ili njihove reakcije na proizvod. Etnocentrizam kao aspekt počinje imati veću ulogu nego brainstorming jer više odgovara stvarnom tržištu, a i time se dobiva šira slika o potrošaču i njegovim potrebama koje opet mogu biti određene tradicijom ili geografskim položajem.

### 3. INKREMENTALNE I RADIKALNE INOVACIJE

Kako bi se jasno i eksplicitno podijelile inovacije prema njihovom stupnju uvođenja, najprije je potrebno razumjeti razliku između inovacije i izuma. „Izumi predstavljaju značajne znanstvene i tehnološke promjene bez određene industrijske upotrebe. S druge strane, inovacije predstavljaju daljnji razvoj izuma ili samo jasne opće ideje koje pretvaraju izume u korisne proizvode. Koncepti "izuma" i "inovacija" diferencirani su s obzirom na prilagodbu tržištima i proizvodnim sustavima.“ (Čavlek, Matečić, Ferjanić- Hodak, 2010:2)

Razgraničavanje inovacija i izuma rezultira novom podjelom inovacija, a to su inkrementalne i radikalne inovacije. Primjerice, alternacija na unutarnjem ili vanjskom dizajnu automobila nije isto kao i novi koncept automobila na struju. Promjene mogu biti karakteristične samo za određenu industriju, ali mogu ostaviti trag i u kompletnoj okolini. Takve promjene su rijetke kao što je primjerice industrijsku revoluciju označila pojava parnog stroja od strane Jamesa Watta te je za tadašnje doba značila radikalnu promjenu na razini cijelog društva.

Danas, proizvodi su u rijetkim slučajevima tek novi za svijet te samo „25% inovacija koje tvrtke lansiraju na tržište budu uspješne, a od toga manje od 10% je smatrano radikalnom inovacijom.“ (Stanić, „Nastavni materijali- Menadžment novog proizvoda“ ,2019.)

Karakteristike inkrementalnih i radikalnih inovacija:

#### **Inkrementalne inovacije**

- Mali pomak
- Postepena i konstantna promjena
- Participacija svih djelatnika
- Kolektivni i sistemski pristup
- Konvencionalan Know-How
- Malo istraživanja, potrebno puno truda u održavanje poboljšanja
- Funkcionira u sporo-rastućoj djelatnosti

## Radikalne inovacije

- Veliki pomak
- Iznenadna i velika promjena
- Uključenost nekoliko najboljih
- Individualan pristup, ideje i napori
- Velika istraživanja, potreban manji trud u održavanje prednosti
- Bolje funkcionira u brzo-rastućoj ekonomiji.

Prema Trottu (2008.) industrijska inovacija ne uključuje samo velike (radikalne) inovacije nego i set manjih (inkrementalnih) tehnoloških prednosti. Dakako, gore navedena definicija pruža sugestiju prema kojoj za uspješnu komercijalizaciju inovacije su potrebne znatno šire organizacijske promjene. Primjerice, uvođenje radikalnih, tehnoloških inovacija, kao što su digitalne kamere Kodak i Fuji rezultiralo je poprilično velikim unutarnjim organizacijskim promjenama. U ovom slučaju nastanak promjena koje su povezane sa proizvodnjom, marketingom i prodajnih funkcija. Obje tvrtke su odlučile fokusirati na brzo rastuće digitalno fotografsko tržište. Fuji i Kodak su bili tržišni lideri u ponudi tradicionalnih 35 milimetarskih filmskih vrpca. Ipak, njihov tržišni udio aktualnog fotoaparata je bio znatno manji. Nove strateške odluke su prisilile promjene u svih poslovnim područjima. U slučaju Kodak, proizvodna funkcija je bila podvrgnuta velikim promjenama zbog smanjivanja proizvodnje 35 milimetarskih filmskih vrpca. Prilike za proizvodnju su upravo bile u proizvodnji digitalnih kamera i opreme koje dolaze uz njih. Sukladno time, zbog velikog tehnološkog napretka marketing funkcije su morale zaposliti više prodajnog osoblja i uvjeriti maloprodajne objekte kako nova tehnologija neće uništiti njihov posao koji se bazira na filmskim vrpcama. Nova tehnologija je zasigurno promijenila stav prema digitalnim fotoaparatom, ali opet i dalje postoji tradicionalni dio ljudi koji želi procesiranje fizičkih fotografija. Fuji i Kodak su svjedočile promjenama u filmskoj industriji te su i na svojim kožama osjetile pad prihoda od prodaje filmskih vrpca, ali su sada tržišni lideri u području digitalnih kamera što prije nisu bili.

Trias de Bes i Kotler (2016.) produbljuju stupnjeve inovacija te ukazuju na tri tipa: marginalna ili inkrementalna inovacija, radikalna ili disruptivna i poluradikalna inovacija. Podjela je temeljena na sljedećim značajkama: stupanj transformacije u poslovnom modelu te izbor

između postojećih ili novih tehnologija. Integriranjem tih komponenti kreira se matrica u kojoj su prikazana tri stupnja uvođenja inovacije.

		poslovni model	
		usporedan postojećem	nova
tehnologija	nova	POLURADIKALNA	RADIKALNA
	slična postojećoj	INKREMENTALNA	POLURADIKALNA

**Slika 4.** Matrica tipova inovacije; Izvor: Izrada autora prema (*Trias de Bes & Kotler, 2016, p. 10*).

Od tri navedena tipa inkrementalna tj. marginalna inovacija je ona u kojoj su rizik i ulaganja najmanji. U radikalnoj inovaciji je rizik najveći, a u poluradikalnoj bi bio negdje između. Određivanjem inovacije ograničava se rizik što uzrokuje tržišnu promjenu mijenjanja tehnologije, poslovnog modela ili oboje. Svi projekti su se svrstavali u tri kategorije te se stoga eksplicitno utvrđuje koliko je inovacijskih procesa moguće pokrenuti te koji tip inovacije je primjeren u datoj situaciji. Ukoliko previše disruptivnih projekata bude provedeno, strategija će se pokazati agresivnom i riskantnom, a opet s druge strane samo provođenje marginalnih projekata će se definirati kao konzervativno ponašanje.

## **4. TRŽIŠTE I KULTURA ORGANIZACIJE KAO TEMELJI OSTVARIVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI**

U ovom poglavlju će se prikazati kako tržište utječe na ponašanje poduzeća prema potrošačima, koji je najadekvatniji način razdvajanja potrošača prema grupama i koji su neki od načina stvaranja konkurentske prednosti te koje beneficije s njom dolaze.

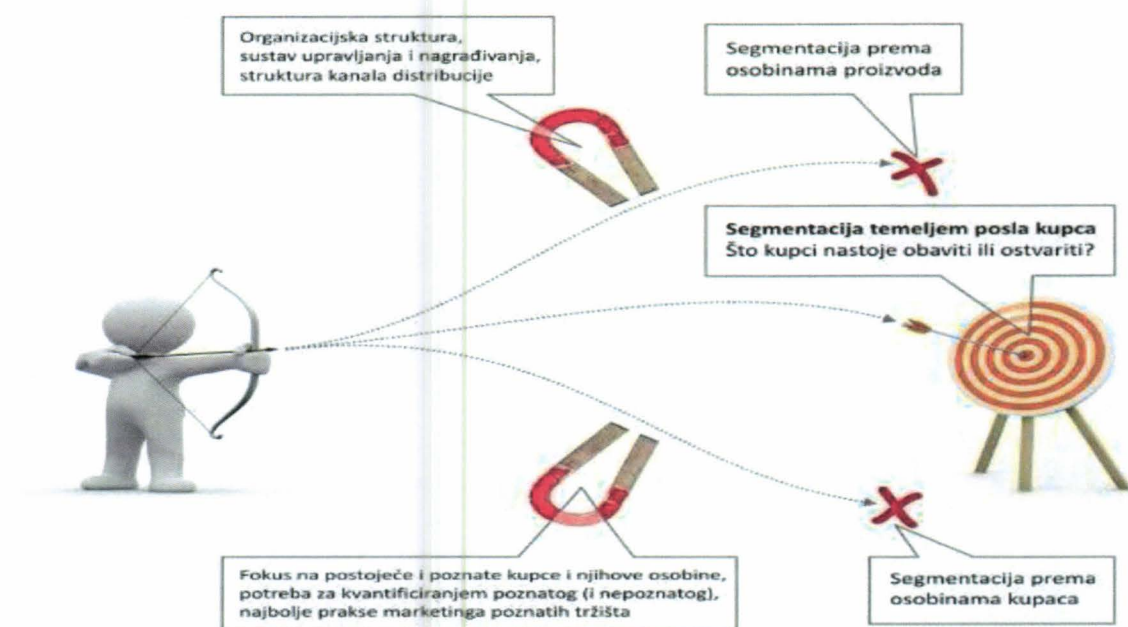
### **4.1. Segmentacija tržišta**

Proces inoviranja proizvoda i usluga uvelike ovisi tržištu i orijentaciji prema kojoj je poduzeće usmjereno. Prema Božić i Radas (2005.) učinci ovise o stupnju indeksa tržišne orijentacije koji se sačinjava od orijentacije na konkurenciju, potrošače te interfunkcionalne koordinacije. Naravno, tvrtke sa boljom tržišnom orijentacijom će imati bolje učinke inovacijskih djelatnosti. Trias de Bes i Kotler(2016.) govore da informacije o tržištima počinju u ranoj fazi, od začetka konkretnih ideja. Prije svega istražuju se informacije koje daju na uvid stvarnu veličinu i progresivni rast ili pad tržišnih djelatnosti, a i različite preferencije tržišta odnosno kategorije na kojima poduzeće planira bazirati svoju tržišnu nišu. Zatim, eksploracijskim načinom istraživanja želi se utvrditi koje su to potrebe potrošača koje nisu u cijelosti ili uopće zadovoljene i koji su mogući izvori inovacije. U trenutku kada je inovacija tehnološki formirana, traženje informacija iziskuje temeljitu studiju o patentima i tehnološkim parametrima koji bi se iskoristili kao prednost u razvitku proizvoda ili usluga koje će biti ponuđeni.

Tržište kao i djelatnost sa kojom se bavimo u jednakoj mjeri trebamo poznavati. Golob(2009.) navodi da uobičajeni postupci segmentacije tržišta više se ne mogu provoditi na staromodan način. Segmentacija prema potrebama potrošača, demografskim osobinama ili kategorijama proizvoda su napravljene iz perspektive poduzeća te ne prikazuju pravu sliku tržišta. Autor ističe da kategorija proizvoda nema nikakvu povezanost sa kupcima nego je forma prema kojoj rade poduzeća ili branše. Teško je identificirati potrošača stopostotno točno jer ako će se inovacije stvarati prema kategorizaciji proizvoda može doći do nepostojeće potražnje. Naprimjer, „kupac limuzine automobila srednje klase“. Demografske osobine ljudi kao što su



spol, dob obrazovanje ili prihodi također ne uzrokuju primarno potražnju. Osobe u poznijim godinama ne koriste medikamente zbog starenja kao uzroka, već zbog češće pojave bolesti. Stvaranje inovativnih proizvoda prema osobinama isto može kreirati nepostojeću potražnju, odnosno proizvodom koji nitko ne treba. Kategorizacija prema potrebama je vjerojatno i najvjerodostojnija od navedenih iako ne specificira točno zašto potrošači izabiru jednu varijantu umjesto druge što krajnje može dovesti do interesantnog proizvoda koji pak kupci nisu spremni platiti.



Slika 5. Proces segmentacija tržišta; Izvor: (Golob, 2009)

U svrhu boljeg poznavanja tržišta od veće su važnosti kvalitativna istraživanja od kvantitativnih. Ispitivanje potrošača o karakteristikama proizvoda, promatranje ponašanja kupca, debate u grupama samo su neki od načina koja daju bolji uvid u realno stanje zahtjeva i potreba na tržištu nego statistički podatci o potrošnji i kupcima. Prema Golobu (2009.) analiza tržišta može dovesti do samo jedne stvari - pogreške. Bit leži u činjenici da je potrebno kontinuirano redizajnirati pretpostavke jer što je obujam inovacije veći to će i pogreške biti izvjesnije. Segmentacija tržišta koja se provodi prema „poslu kupca“ daje sažetu sliku tržišta namijenjenog za komercijalizaciju inovacije. Nije namijenjena za elaboriranje inovacije i definiranje konačnog proizvoda ili usluge već prepoznaje priliku i usmjerava razvoj inovacije.



**Slika 6.** Prikaz segmentacije; Izvor: (*Veliki riječnik, n.d.*)

#### **4.2. Stvaranje konkurentske prednosti**

Nesumnjivo, poduzeća koja su spremna raditi na svojim proizvodima ili lansirati nova su daleko u boljem položaju od konkurencije. Već je ranije spomenuto da se sa promjenom tehnologije mijenjaju potrebe ljudi i njihov način razmišljanja. Uvjeti tržišta koji su danas nestabilniji više nego ikad prije tjeraju poduzeća da svakodnevno prate poboljšanja tehnologija i informacija. Batković (2016.) u svom radu navodi inovacije kao formulu uspjeha svake gospodarske grane pa navodi primjer turizma. Inovacije u turizmu su svakodnevica turističkih poduzeća. Turističke preferencije i ukusi potrošača neprestano se mijenjaju. Istovremeno, konkurencija pomno prati svaki korak pa intelektualno ulaganje u nove diversificirane turističke ponude koja će imati sastojke koji ostali nemaju može biti presudna za turistička poduzeća.

Razvoj novog proizvoda ili usluge zasigurno može tvoriti ključni dio strategije rasta kompanije. Deans i Kroeger (2009.) uzimaju u obzir 3M, izumitelje korisnih proizvoda sa kojima se susrećemo u svakidašnjici kao što su ljepila, ljepljive trake i *Post-it* blokovi. Kompletna strategija je temeljena na konstantnoj inovaciji i lansiranju novih proizvoda. Štoviše, novi proizvodi sudjeluju sa čak jednom trećinom prihoda. Zahvaljujući kulturi koja stavlja kreativnost u prvi plan te pruža djelatnicima slobodu kod preuzimanja rizika, 3M je lansirao više od 50.000 inovativnih proizvoda.

„Novi proizvodi potiču rast prihoda, no oni također stimuliraju i druge poluge rasta, kao što su inovacija, dijeljenje zamisli među različitim poslovnim jedinicama te mogućnosti unakrsne prodaje.“ ( Deans, Kroeger,2009:115)

Spomenuti autori su na primjeru Woolwicha, britanske banke koju je 2000. godine preuzeo Barclay's, detaljnije predložili definiciju inovativnog proizvoda ili usluge. Bankin Otvoreni plan, sa kojim je nudila stambene kredite korisnicima u skladu sa ostalim pozajmicama i štednim proizvodima, je imao odlične rezultate kako za banku tako i za klijentelu. Korisnik banke bi otplaćivao nižu kamatnu stopu na dobiveni iznos ili kredit te upravljanje vlastitim financijama više ne bi bilo složeno i komplicirano kao ranije. Banka je istovremeno, povećala dohodak od klijenata za 65% dok je prodaja narasla skoro dvostruko više od nacionalnog prosjeka za financijske proizvode po klijentu te je također smanjila nerealizirane stambene kredite.

Kao još jedan interesantan primjer ističe se Walgreens. Walgreens je nacionalni maloprodajni farmaceutski lanac u SAD-u osnovan 1901. Tvrtka je 28 godina zaredom bilježila rekorde prihoda od prodaje i rekordne dobiti. U proteklih 5 godina prihodi su rasli prosječno 16% godišnje, a dobit je približno rasla 18%. Njihova internetska stranica nudi poučne komentare o poslovnoj strategiji iako kako oni navode, „nije nešto posebno glamurozna, no radi se o pristupu koji je čvrst poput kamena.“ (Deans, Kroeger, 2009:115)

Temelji njihova poslovanja su sljedeći:

- „uvelike ulažite u tehnologiju i lanac vrijednosti da biste zadržali visoku razinu usluge i nisku razinu troškova. Walgreens je bio predvodnik u korištenju tehnologije kako bi gradio konkurentnu prednost. Godine 1981., na primjer, povezo je sve svoje ljekarne satelitom kako bi bolje mogao upravljati zalihama te nadzirati navike i trendove u kupovini. Također je predvodio industriju u primjeni POS sustava naplate optimiziranju tijekom ljekarnika.
- Dominirajte lokalnim tržištima kroz trosmjernu strategiju: „zgušnjavajte ili snažno zasićujte ciljane područja s trgovinama; selite se da biste stalno poslovali na najboljim lokacijama kako se ciljana naselja budu mijenjala i razvijala; također, preinačujte trgovine kako biste pružili dodatnu praktičnost kupcima te osvježili dojam.
- Fokusirajte se na praktičnost za kupce. Kako Walgreens inače kaže „svaki kut Walgreensove strategije fokusiran je na praktičnosti: koliko kupcima treba da dođu do trgovine – ili koliko ih se brzo može poslužiti kada svojim automobilima prolaze kroz

drive-in ljekarnu.. kako brzo mogu izaći... mogu li s lakoćom pronaći ono što su došli kupiti... i koliko ih uspješno podsjećamo na ono što su zaboravili kupiti..“

- Izbjegnite smetenost i financijske rizike koje akvizicije povlače za sobom, umjesto toga usredotočite se na ključne poslovne prednosti preuzetih kompanija.“

(Deans, Kroeger,2009:116)

Novi proizvod ili usluga pri lansiranju mora pružati visoku kvalitetu. Izbirljivi, zahtjevni ili nikad zadovoljni potrošači uvelike utječu na krajnju (ne)uspješnu komercijalizaciju proizvoda ili usluge. Prema Deans i Kroegeru (2009.) istraživanja potrošača pokazuju da će zadovoljan kupac podijeliti svoje ugodno i pozitivno iskustvo sa 2-5 ljudi, a istodobno nezadovoljan će svoje negativno iskustvo prenijeti na 20 ili više osoba. Inzistiranje da tvrtka pruža proizvode visoke-kvalitete može voditi ka eksponencijalnom rastu. Takvi proizvodi potencijalno povećavaju stopu zadržanih potrošača i uzimaju udjel tržištima slabijim konkurentima. Kao vjerodostojan primjer savršeno mogu poslužiti putničke industrije. U avioindustriji, čak i oni Talijani koji su najveći patrioti će biti ogorčeni na kašnjenje i lošu uslugu Alitalije. S druge strane, Singapore Airlines je jedna od svjetskih najbrže rastućih kompanija, ponajviše zbog svoje skoro besprijekorne točnosti. Lufthansa, iako zbog tehničkih problema i problemima sa kontrolorima leta u zadnjim godinama i dalje ima veliku bazu klijenata zbog svoje točnosti. Toyota, kao predstavnik automobilske industrije se može pohvaliti kako bilježi visoke prihode te samim time cijene dionica rastu svakom godinom, a to duguje vrhu kvalitativne ljestvice na koji je kontinuirano rangirana. U automobilskoj industriji, potrebno je istaknuti Bob Lutza koji je povećao prodaju Ford automobila u Njemačkoj garantirajući bezuvjetno trogodišnje jamstvo za sve automobile što je imalo odlične učinke na rast prihoda.

Navedene situacije mogu poslužiti kao poslovne taktike, neovisno o veličini poduzeća. U današnjim uvjetima i svjetski rasprostranjenim mogućnostima, nepromjenjiva je činjenica da će potrošači uvijek morati biti okosnica uspjeha te upravo to krase najuspješnija poduzeća - vrhunska orijentiranost na potrošače.

Carmine Gallo, autor knjige *Tajna njegovih inovacija*, koja je bazirana na učenjima velikog tehnološkog inovatora Steve Jobsa, govori da potrošači ne žele biti vrsta uzorka koji će služiti kao beta - testiranje. Proizvod mora dostaviti ono što i obećava, bilo to uštedom potrošačeva novca, njihovim zarađivanjem ili opskrbljivanjem alata kako bi ostvarili još efikasniju upotrebu

novca kojeg već imaju. Svjedočenja i reklame su također uvjerljivi alati, ponajviše jer je riječ iz usta pokretač broj jedan odluka o kupnji.

Spomenuti autor ističe da skupina renomiranih i zadovoljnih potrošača je ono što je kritično za uspjeh prodaje. Štoviše, neke tvrtke čak imaju specifične zaposlenike čiji je posao skupiti sve *case studye* te ih distribuirati velikim prospektima poduzeća. Male tvrtke se ipak suočavaju sa nemogućnosti da angažiraju djelatnika specijaliziranog za *case study* zbog oskudice resursa u poduzeću, ali sasvim lagano mogu primijeniti tehnike nekih od najuspješnijih svjetskih tvrtki. Dokazana strategija je „krađa“ taktike iz Appleove knjige igara pozivajući kupce da privuku pozornost, bili to uživo ili preko videa.

## **5. ANALIZA PODUZEĆA RIMAC AUTOMOBILI PREMA STUPNJU INOVACIJA**

U sljedećem poglavlju će se analizirati proizvodi poduzeća Rimac Automobili te njihova pozicija na današnjem tržištu i koliku ulogu zapravo imaju inovacije u spomenutom poduzeću. Ukratko će se i prokomentirati projekcija budućih tržišnih ciljeva tvrtke.

### **5.1. Povijest Rimac Automobila**

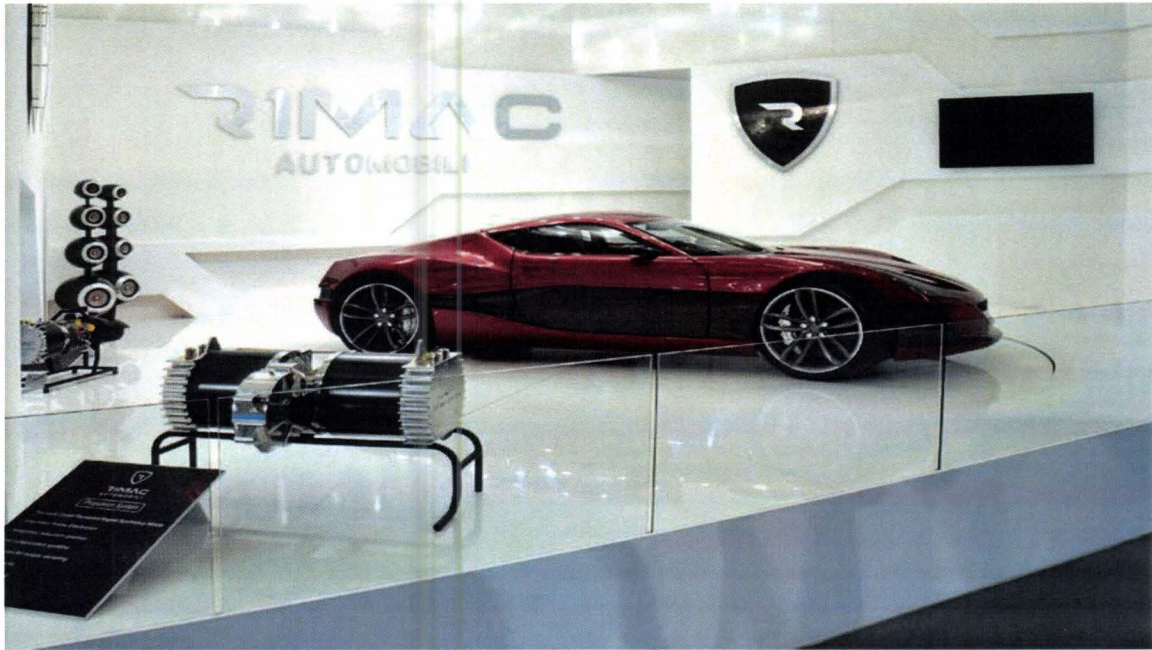
Tvrtka Rimac Automobili je hrvatski proizvođač automobila čije se sjedište nalazi u Svetoj Nedelji, u blizini Zagreba, Hrvatska. Prema službenim podacima, tvrtka je osnovana u 2009. sa vizijom da se kreira sportski auto novog stoljeća. Osnivač tvrtke je Mate Rimac kojemu je prvo iskustvo sa inovacijom imao kroz vlastiti hobi. Naime, potonji je 2007. u svojoj garaži počeo sa pretvaranjem vlastitog starog auta, BMW E30, u brzo električno vozilo te posljedično tome primamio pažnju brojnih investitora i medija. Podatak koji vjerno prikazuje strast Rimca je da je dotični brojne komponente iznova poboljšao te je taj automobil 2011. srušio par Guinnessovih rekorda za najbrže ubrzavajuće automobile. Prototip BMW E30 je od strane proizvođača nazvan „Zelenim čudovištem“. Konjska snaga dostiže do 600, obrtni moment 900 Nm, postiže brzinu od 100km/h za 3.3 sekunde te je maksimalna brzina 280 km/h. Tvrtka se bavi razvijanjem i proizvodnjom primarno električnih sportskih auta. Prvi testiran primjerak Rimac Automobila, E-M3 je prvi električni automobil koji je pobijedio protiv auta na pogonsko gorivo na službenoj utrci u istoj kategoriji. Dok proizvode i vozila visokih performansi promoviraju pod vlastitim brendom, Rimac Automobili također razvijaju i proizvode (automobile i prototipe) vozila za druge tvrtke od kojih je jedna Applus+IDIADA.



Slika 7. Sjedište Rimac Automobila; Izvor: (TalentLyft, 2019)

## 5.2. Novi proizvodi kao temelj stvaranja konkurentske prednosti

Rimac Automobili su predstavili koncept električnog automobila Concept One te je postao prvi proizvod poduzeća koji je namijenjen serijskoj proizvodnji. Svjetsku premijeru je imao u Frankfurtu, na najvećoj svjetskoj izložbi automobila. Standardna težina je 1850 kg, brzinu od 100 km/h dostiže za čak 2.8 sekundi te mu je limit brzine 305 km/h. 2013. je dostavljen prvi prototip B2B potrošaču iako se detalji projekta ne mogu otkriti zbog povjerljivosti. U Ženevi, na internacionalnom sajmu automobila 2016. predstavljen je prvi komercijalizirani primjerak Concept One. Prema Rimcu Concept One je već danas postigao ono oko čega su mnogi bili skeptični da će biti uopće moguće u dalekoj budućnosti. Pokazuje da budućnost transporta ne izgleda ni malo sporo ili dosadno nego zabavnije i bolje u svakom pogledu. Tjera strah od budućnosti i čini nas nestrpljivima i uzbuđenima. Sada bi trebali razmisliti o toj tehnologiji koja može i treba biti primijenjena na ostale proizvode i aplikacije u različitim industrijama, vodeći promjenu automobilske industrije u vrijeme bez fosilnih goriva. To u poduzeću i navode kao svoj esencijalan cilj, razviti puni potencijal izuma Nikole Tesle, promjenom i poboljšanjem trenutnog električnog motora na puno načina i industrija.



**Slika 8.** Prototip Concept One; Izvor: (*Rimac automobili*, 2019)



**Slika 9.** Prodajna verzija Concept One-a; Izvor: (*Rimac automobili*, 2019)

Zamisao za Concept One je bila jednostavna – napraviti najbolji električni auto na tržištu. Iz toga razloga, razvoj cijelog auta je razvijen oko pogonskog sklopa i baterijskog pakiranja. Promjene u opremi ili modifikacija kvačila nije bila potrebna zbog električnog pogonskog sklopa koji pruža instant vrijeme reakcije. Kao prvi električni brzi automobil, proizvod je zadovoljio tržište. Obujam proizvodnje nije bio velik te koliko god upotreba električnih



automobila raste u zadnjim godinama i dalje nisu izjednačenima sa autima na fosilna goriva. To samo govori koliko je proizvod značajan jer kao što je sam Rimac istaknuo, u današnjem DNK dobu kada ljudi nisu znatno informirani o električnim automobilima, napraviti proizvod koji se prema raznim predviđanjima još godinama nije trebao pojaviti na tržištu sigurno intrigira klijentelu i ostale dionike okoline.

Potrebno je istaknuti i nasljednika Concept One-a, C\_TWO i Concept\_S koja je lakša i snažnija iteracija Concept One. Modifikacijom karoserije Concept\_S je čak za 50 kg lakši od prethodnog modela, Concept\_One-a te posjeduje zavidne karakteristike: 0-100 km/h za nestvarnih 2.5 sekunde, čak 1384 konjske noge, 365 km/h maksimalna brzina te obrtni moment 1800 Nm. Iz tvrtke ističu da su u ovom modelu nivoi performansa dovedeni do ekstrema s ciljem da vozaču daju priliku da izvuče maksimum iz guma i aerodinamike.

C\_Two je za razliku od potonje spomenute inačice, nasljednik Concept One verzije. Predstavljen 2018. godine u Ženevi sa impozantnim karakteristikama: 1940 konjske snage, 2300 Nm obrtnog momenta, od 0 do 100km/h postiže za 1.85 sekundi te dostiže maksimalnu brzinu od 415 km/h. (Drivetribe, n.d.)

Iz priloženih karakteristika se jasno vidi kako svaki novi model donosi znatne modifikacije i poboljšanja u odnosu na prethodnika. Upravo iz tog razloga Rimac Automobili primaju tolika priznanja i pozitivne kritike od strane mušterija i medija. Zasnivanjem svoje filozofije na konstantnom radu i stvaranjem proizvoda koji su izvan sadašnjeg vremena, Rimac Automobili su pionir brzih verzija električnih automobila u smislu da svjetske poznate marke brzih automobila Ferrari ili Lamborghini jednostavno ne mogu konkurirati ovakvim vrhunskim specifikacijama.

### **5.3. Strateška partnerstva Rimac Automobila i budućnost**

2019. godine je objavljeno da je Kia Motors, koja je dio Hyundai Grupe postigla dogovor sa tvrtkom Rimac Automobili prema kojem Kia ulaže znatni kapital sa ciljem razvijanja vlastitih proizvoda ekstremnih performansi. 2017. manjinski udio, oko 10% je kupila njemačka tvrtka Porsche AG, a prethodno je svoju investiciju napravila i Camel Grupa. Iz tvrtke ističu da je to bio iznimno važan strateški potez jer iako su u desetljeću uspjeli razviti visoko tehnološke inovativne proizvode, kreiranje stalnog i ozbiljnog dobavljača u automobilskoj industriji predstavlja dugoročni cilj. Rimac Automobili su rastuća tvrtka koja danas zapošljava oko 400

zaposlenika. Potrebno je spomenuti i Greyp Bikes, isto osnovana od strane Mate Rimca, koja u svojoj ponudi ima napredno električne bicikle. Iz tvrtke priopćuju kako su zahvalni zbog velikog povjerenja od strane investitora, partnera i klijenata te da iščekuju vrhunske buduće projekte u automobilskoj industriji. (Lider.media, 2018)

## 6. ZAKLJUČAK

Inovacije kao predmet stvaranja novih proizvoda ili usluga danas, kao što je potkrijepljeno primjerima, imaju veći značaj nego ikad. Izostanak inovacija kroz inovacijski proces koji je definiran prema potrebama koje će se javiti tijekom samog procesa, prije ili poslije će utjecati na efikasno poslovanje poduzeća. Razvoj tehnologije i globalizacija su elementi prema kojima se poduzeća moraju orijentirati. Naravno, imajući na umu da nisu sva poduzeća jednake veličine, odabir strategije mora biti u skladu sa mogućnostima i resursima poduzeća. Nove vrijednosti su neophodne kako bi se zadovoljile potrebe zahtjevnih i nesigurnih potrošača. Prije svega, vizija i adekvatno definiran cilj čine fundamentalne stavke prema kojima se određuje tržišna niša i prava strategija. Nadalje, stupanj uvođenja inovacija koji je obrađen u radu govori kako razgraničiti inovacije, odnosno kako provoditi uvođenja obraćajući pažnju na mišljenja potrošača. Zaključuje se da iako svaki stupanj inovacija ima svoje dobre i loše strane, preferencija naginje prema inkrementalnim inovacijama koje prema svojoj manjoj i sporijoj implementaciji i konstantnoj promjeni su statistički više zastupljene i dobivaju manji otpor potrošača. Realnost je da velika većina proizvoda i usluga danas već postoje, ali ako tvrtke paralelno inoviraju proizvode ili usluge u smjeru provedenih istraživanja kupaca uzimajući u obzir rizike, mogu implementirati proizvod ili uslugu koja će stvoriti nove prihode u poduzeću.

Tvrtka Rimac Automobili kao inovator modernog doba je analizirana u radu i pokazuje kako je najbitnije imati dobru ideju što je i cijela bit inovacije. Iako postoje tek 10 godina, u tom roku su uspjeli postati tržišni lider u svom polju automobilske industrije te zbog odlične podloge i kredibiliteta koje su dosada stekli kod klijenata, partnera, investitora, medija pa čak i visokih oblika vlasti, planiraju svoje poslovanje još više kontinentalno širiti. Kvaliteta i brzina je ono što krasi Rimac Automobile. Vrhunskim proizvodima na kojima se radi godinama i lansiranjem na eksterno tržište nečega što dosad nije bilo moguće, iz male zemlje kao što je Hrvatska, se pokazalo kao potez na kojem je Rimac Automobili stekao svoju konkurentsku prednost. Tvrtka je primjer da uz ključne uvjete, čimbenike, adekvatnu viziju, strategiju pravovremenog izlaska na tržište, inovacije mogu zaživjeti, a ostala konkurencija bi se trebala ugledati na strategiju Rimac Automobila i usmjeriti se na radikalne inovacije koje su većinom otkrivene i

implementirane kroz povijest te koristiti ih u procesu modernizacije inovativnih proizvoda i usluga 21. stoljeća.

## Literatura

- Anon., n.d. [Mrežno]  
Available at: <https://drivetribe.com/p/history-of-rimac-au>
- Bate, N., 2012.. *Instant MBA*. Zagreb: Profil.
- Batković, A., 2016. *Inovacije u turizmu u Europi*. Pula: Sveučilište Juraja Dobrile u Puli.
- Božić, L. & Radas, S., 2005. *Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima*, Zagreb: Ekonomski institut.
- Brekić, J., 1994. *Inovativni Management*. Zagreb: NIP Alineja.
- Čavlek, N., Ingeborg, M. & Ferjanić Hodak, D., 2010.. *Pokretači inovacija u turizmu: neki teoretski i praktični aspekti*. [Mrežno]  
Available at: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=105165](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=105165)
- Deans, G. K. & Kroeger, F., 2004. *Rastegni se! Kako velike kompanije mogu rasti i dobrim i lošim vremenima*. Zagreb: Mate d.o.o..
- Drivetribe, n.d. *HISTORY OF RIMAC AUTOMOBILI - UPDATED*. [Mrežno]  
Available at: [https://drivetribe.com/p/history-of-rimac-automobili-updated-Y-slgn9xTqOXDNH-j\\_GgDQ?iid=L0snH\\_O8TS2qceb0TaexDQ](https://drivetribe.com/p/history-of-rimac-automobili-updated-Y-slgn9xTqOXDNH-j_GgDQ?iid=L0snH_O8TS2qceb0TaexDQ)  
[Pokušaj pristupa rujan 2019].
- Gallo, C., 2011. *Steve Jobs, Tajne njegovih inovacija*. Zagreb: Školska knjiga d.d..
- Golob, B., 2009. *Inovacija od ideje do tržišta*. Rijeka: Dragon d.o.o..
- Jagaš, N., 2013. *Sustav za upravljanje inovacijama*. [Mrežno]  
Available at: [http://repositorij.fsb.hr/2246/1/28\\_02\\_2013\\_Zavrzni\\_rad\\_-\\_KONACNA\\_VERZIJA.pdf](http://repositorij.fsb.hr/2246/1/28_02_2013_Zavrzni_rad_-_KONACNA_VERZIJA.pdf)
- Ledić-Purić, D. & Baković, T., 2011. *Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća*. [Mrežno]  
Available at: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=112074](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112074)
- Lider.media, 2018. *Lider.media*. [Mrežno]  
Available at: <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/porsche->

[kupio-10-postotni-udjel-u-rimac-automobilima/?fbclid=IwAR2mlnvWPR4mNb0Zv-0buPdvy1iO6GnHZFn0lDCtC8fzzkE0duUfgVEQp30](https://www.facebook.com/kupio-10-postotni-udjel-u-rimac-automobilima/?fbclid=IwAR2mlnvWPR4mNb0Zv-0buPdvy1iO6GnHZFn0lDCtC8fzzkE0duUfgVEQp30)

- P&G, 2019. *P&G*. [Mrežno]  
Available at: <https://us.pg.com/environmental-sustainability/>
- Rimac automobili, 2019. *RIMAC*. [Mrežno]  
Available at: <https://www.rimac-automobili.com/en/company/>
- Stanić, M., 2019. *Ekonomski fakultet u Osijeku*. [Mrežno]  
Available at: <http://www.efos.unios.hr/menadzment-novog-proizvoda/nastavni-materijali/>
- TalentLyft, 2019. *Rimac Automobili*. [Mrežno]  
Available at: <https://www.talentlyft.com/hr/customers/rimac-automobili>  
[Pokušaj pristupa rujan 2019].
- Trias de Bes, F. & Kotler, P., 2016. *Inovacijom do pobjede*. s.l.:Školska knjiga d.d..
- Trott, P., 2008. *Innovation Management And New Product Development*. U: s.l.:an., p. 1. poglavlje.
- Veliki riječnik, n.d. *Segmentacija*. [Mrežno]  
Available at: <https://velikirecnik.com/2016/05/25/segmentacija/>  
[Pokušaj pristupa rujan 2019].

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Inovacija kao kružni proces; Izvor: (Brekić, 1994, p. 12).....	4
<b>Slika 2.</b> Tradicionalne faze ili koraci inovacijskog procesa; Izvor: (Trias de Bes & Kotler, 2016) .....	4
<b>Slika 3.</b> Interakcije uloga modelu inovacijskog procesa; Izvor: (Trias de Bes & Kotler, 2016, p. 19).....	6
<b>Slika 4.</b> Matrica tipova inovacije; Izvor: Izrada autora prema (Trias de Bes & Kotler, 2016, p. 10).....	15
<b>Slika 5.</b> Proces segmentacija tržišta; Izvor: (Golob, 2009).....	17
<b>Slika 6.</b> Prikaz segmentacije; Izvor: (Veliki riječnik, n.d.).....	18
<b>Slika 7.</b> Sjedište Rimac Automobila; Izvor: (TalentLyft, 2019).....	23
<b>Slika 8.</b> Prototip Concept One; Izvor: (Rimac automobili, 2019) .....	24
<b>Slika 9.</b> Prodajna verzija Concept One-a; Izvor: (Rimac automobili, 2019).....	24