

Utjecaj tehnoloških inovacija na suvremeni strategijski menadžment

Glavica, Kristina

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:589232>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





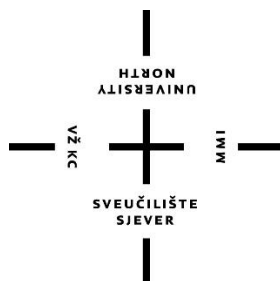
Sveučilište Sjever

Završni rad br. 350/PIM/2023

Utjecaj tehnoloških inovacija na suvremeni strategijski menadžment

Kristina Glavica, 0067486385

Koprivnica, lipanj 2023. godine



Sveučilište Sjever

Odjel za ekonomiju

Smjer: Poslovanje i menadžment

Završni rad br. 350/PIM/2023

Utjecaj tehnoloških inovacija na suvremeni strategijski menadžment

Student

Kristina Glavica, 0067486385

Mentor

Doc. dr. sc. Katerina Fotova Čiković

Koprivnica, lipanj 2023. godine

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK Kristina Glavica

JMBAG 0067486385

DATUM 27.06.2023.

KOLEGIJ Menadžment

NASLOV RADA Utjecaj tehnoloških inovacija na suvremeni strateški menadžment

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The impact of technological innovations on modern strategic management

MENTOR Katerina Fotova Čiković

ZVANJE Docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik povjerenstva
2. doc.dr.sc. Katerina Fotova Čiković, mentorica
3. doc.dr.sc. Biljana Marković, član
4. doc.dr.sc. Joško Lozić, zamjenski član
- 5.

Zadatak završnog rada

BROJ 350/PIM/2023

OPIS

Temelj uspješnog upravljanja organizacijom počiva na menadžmentu te posebice strateškom menadžmentu, koji kreira "osobni plan igre" koji uključuje definiranje načina poslovanja, provedbe poslovnih poteza, upravljanje procesima unutar i izvan organizacije koji rezultiraju postizanjem željenih ciljeva. Promjene i inovacije u poslovanju su nužne te dolaze sa svrhom jačanja organizacije, postizanja konkurentske prednosti i naravno postizanje boljih poslovnih rezultata, odnosno zarade. Inovativne organizacije su one koje pomoću poticanja kreativnosti kod svojih zaposlenika dolaze do inovativne ideje te njome postižu poslovni uspjeh, te prilagođavaju svoju misiju, viziju i ciljeve, svoj dizajn organizacijske strukture, ulažu u unapređenje tehnologije te svakodnevno osluškuju promjene u okolini kako bi bile uspješne u svom poslovanju.

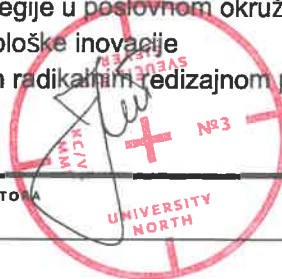
Zadatak završnog rada je slijedeći:

- obraditi i objasniti pojmove strateški menadžment, inovacija te menadžment inovacija
- objasniti i prikazati različite vrste inovacija i inovacijske strategije u poslovnom okruženju
- objasniti i prikazati proces inovacija te fokusirati se na tehnološke inovacije
- prezentirati studiju slučaja - organizaciju Whirlpool i njezinim radikalnim redizajnom poslovnih procesa
- donjeti zaključke na temelju provedenog istraživanja.

ZADATAK URUČEN

28.6.2023

POTPIS MENTORA



Predgovor

U prvom redu željela bih zahvaliti profesorici Doc. dr. sc. Katerini Fotova Čiković na mentorstvu, podršci i znanju koje mi je prenijela na predavanjima, vježbama i seminarima. Njeno svako predavanje bilo je uvijek zanimljivo, poučno i potkrijepljeno primjerima iz prakse.

Isto tako željela bih zahvaliti svojoj obitelji, prijateljima i svima koji su mi pomogli na ovom putovanju zvanom studiranje.

Mark Twain: *“Čovjek koji ne želi čitati gubi prednost pred onim koji ne zna čitati.”*

Sažetak

Temelj uspješnog upravljanja organizacijom počiva na menadžmentu i njegovoj sposobnosti planiranja, organiziranja, upravljanju ljudskim resursima, vođenju i kontroli. Menadžment brine kako uspješno odgovoriti na nove svakodnevne izazove vanjske, ali i unutarnje okoline organizacije. Strategijski menadžment kreira „osobni plan igre“ koji uključuje definiranje načina poslovanja, provedbe poslovnih poteza, upravljanje procesima unutar i izvan organizacije koji rezultiraju postizanjem željenih ciljeva. Ukoliko strategijski menadžment uviđa priliku za inovacijom to zahtijeva promjenu smjera organizacije, reorganizaciju poslovanja, promjenu organizacijske strukture, unapređenje procesa, proizvoda ili usluge. Promjene su nužne te dolaze sa svrhom jačanja organizacije, postizanja konkurentne prednosti i naravno, postizanja boljih poslovnih rezultata, odnosno zarade. S pojmom inovacija usko se veže ljudska kreativnost, koju potiču inovativne organizacije. Inovativne organizacije su one koje pomoću poticanja kreativnosti kod svojih zaposlenika dolaze do inovativne ideje te njome postižu poslovni uspjeh. Takve organizacije prilagođavaju svoju misiju, viziju i ciljeve, dizajn organizacijske strukture, ulažu u unapređenje tehnologije te svakodnevno oslušuju promjene u okolini kako bi bile uspješne u svom poslovanju. One potiču svoje zaposlenike na inovativno razmišljanje, usmjeravaju dio resursa za projekte koji se odnose na inovacije te kao kriterij odlučivanja uzimaju u obzir, uz financijske pokazatelje i dodanu vrijednost, koju će inovacija proizvesti.

Ključne riječi: menadžment, strategijski menadžment, strategija, inovacija

Abstract

The foundation of successful organization management rests on top management and its ability to plan, organize, manage human resources, lead, and control. Management is concerned with how to successfully respond to new daily challenges of the external and internal environment of the organization. Strategic management creates a "personal game plan" that includes defining ways of doing business, implementing business moves, and managing processes inside and outside the organization that leads to the set goal. If strategic management has an innovation opportunity that requires a change of direction of the organization, business reorganization, change in organizational structure, or improvement of processes, products, or services. Changes are necessary to strengthen the organization, achieve a competitive advantage, and achieve better business results or earnings. The concept of innovation is closely related to human creativity, which is encouraged by innovative organizations. Innovative organizations encourage and use their employee's ideas and achieve business success. They adapt their mission, vision, and goals, their organizational structure design, invest in technology, and listen to changes in the environment to be successful in their business. They encourage their employees to think innovatively, direct part of their resources for projects related to innovation, and as a decision criterion consider, along with financial indicators and added value, the innovation will produce.

Key words: management, strategic management, strategy, innovation

Popis korištenih kratica

CEO - Chief Executive Officer - glavni izvršni direktor

TQM - Total Quality Management - potpuno upravljanje kvalitetom

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development - Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj

NSV - Neto sadašnja vrijednost

IRR - Internal rate of return - interna stopa povrata

ESG - Environmental, Social, and Governance

Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. MENADŽMENT.....	3
3. STRATEGIJSKI MENADŽMENT	5
3.1. Stvaranje i provedba strategije	5
3.2. Vrste strategija.....	6
3.3. Suvremeni menadžment – metode i koncepti.....	7
3.4. Budućnost menadžmenta.....	8
4. INOVACIJA.....	11
4.1. Vrste inovacija	11
4.1.1. Tehnološke inovacije.....	13
4.2. Proces inovacije	13
4.2.1. Proces inovacije prema fazama.....	14
4.2.2. Proces inovacije prema ulogama.....	15
4.3. Procjena projekta inovacija	16
4.3.1. Neto sadašnja vrijednost (NSV).....	17
4.3.2. Interna stopa profitabilnosti (IRR)	18
4.3.3. Ostala načela odlučivanja	19
4.4. Utjecaj inovacija	20
4.5. Inovativnost u Hrvatskoj	21
5. MENADŽMENT INOVACIJA	22
5.1. Inovativnost kao konkurentska prednost.....	22
5.2. Strategija inoviranja i rizici	22
5.2.1. Inovacijske strategije.....	23
5.3. Inovativna organizacija	24
6. INOVATIVNOST KOMPANIJE WHIRLPOOL – STUDIJA SLUČAJA.....	26
6.1. Povijest kompanije Whirlpool.....	26
6.2. Whirlpool - oslobađanje inovacija.....	26
6.3. Whirlpool kompanija danas.....	28
7. Zaključak.....	31
8. Literatura.....	34
9. Popis slika	37

1. UVOD

Kroz povijest javljali su se različiti pristupi menadžmentu, koji su pridonijeli razvoju i shvaćanju istog. Danas, uz temeljne funkcije koje obuhvaća, pred menadžment se stavlja još jedna teža i zahtjevnija zadaća, a to je prilagodba svakodnevnim promjenama iz unutarnje i vanjske okoline organizacije. Slijedom toga, tema ovog završnog rada rezultat je usvajanja teorijskih okvira kroz studij „Poslovanje i menadžment“ te vlastitog promišljanja o utjecaju na menadžment u vidu inovacija, bilo proizvoda, procesa, organizacijske strukture ili tehnologije. Kao polazišta za pisanje ovog završnog rada uzimaju se tri hipoteze:

- H1: Tehnološke inovacije utječu na suvremeni strategijski menadžment.
- H2: Inovacije utječu na organizacijsku strukturu organizacije.
- H3: Zaposlenici organizacije, uz poticanje i usmjeravanje od strane menadžmenta, su ključ za stvaranje inovacija.

Prvi dio rada obuhvaća teoriju i definicije vezane uz menadžment i inovacije. U ovom dijelu rada su obrađeni pojmovi menadžment danas, ali je napravljen i kratki osvrt na njegovu povijest. Nadalje, dana je definicija strategijskog menadžmenta, zatim je opisan plan i provedba strategije te temelji i pretpostavke na kojima leži budućnost menadžmenta. Nakon definiranja inovacija, navedene su vrste inovacija te je, kroz istraživanje Hrvatskog zavoda za statistiku, prikazana inovativnost proizvodnih i uslužnih poduzeća u Hrvatskoj kako bi se time dobila šira slika o postotku inovativnosti hrvatskih organizacija.

Središnji dio rada čini odlomak Menadžment inovacija, u kojem se inovativnost želi istaknuti kao konkurentna prednost, prikazati strategija inoviranja i njezini rizici te stvoriti prikaz inovativne organizacije. Također u ovom dijelu rada, studijom slučaja: Inovativnost kompanije Whirlpool se dobiva prikaz kompanije koja inovaciju stavlja u fokus poslovanja. Navedena studija slučaja spoj je teorije i primjera iz poslovne prakse kako bi se prikazao pozitivan primjer u kojem se ističe da inovativnost vodi k promjenama u poslovanju organizacije te pridonosi njezinoj uspješnosti.

Na temelju provedenog sekundarnog istraživanja i promatrane studije slučaja iznesen je zaključak te je u njemu napravljen osvrt na početne hipoteze, ali su pronađena i pitanja o

isplativosti i dodanoj vrijednosti koju inovacija stvara što može biti tema nekog drugog završnog rada.

2. MENADŽMENT

Pojam menadžment izveden je iz engleske riječi *management* koja u prijevodu znači upravljanje, odnosno rukovođenje. Menadžment kao pojam javlja se sa potrebom rukovođenja i upravljanja s društvenim razvitkom. Jednu od prvih definicija menadžmenta dala je Marry Parker Follet koja je definirala menadžment kao „*vještina izvršavanja zadataka naporima drugih ljudi*“ (Lozić, 2012: 9-11).

U okviru teorija menadžmenta, u prošlosti su se javile brojne škole i pravci proučavanja istog. Američki izumitelj i inženjer, Frederick Winslow Taylor, najviše je zaslužan za menadžersko mišljenje te se smatra ocem znanstvenog menadžmenta. (Sikavica et al, 2008) Taylor smatra da je uloga menadžmenta planiranje zadataka, njihova koordinacija, davanje uputa i kontrola rada. Na Taylorov pristup menadžmentu nadovezali su se kasnije brojni znanstvenici te je njegov znanstveni pristup postao temelj za univerzalni način upravljanja (Rupčić, 2018).

Ocem modernog menadžmenta, smatra se Henri Fayol, koji je menadžment izdvojio kao posebnu funkciju organizacije. H. Fayol je definirao menadžment kao niz povezanih funkcija i zadataka (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje).

Slika 1. Pristupi menadžmentu

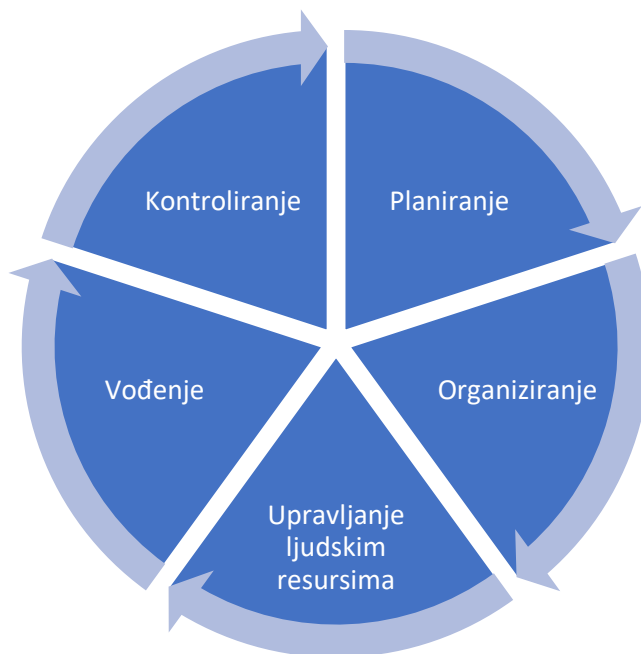
Pristup menadžmentu:	
• klasični	naglasak na produktivnosti
• biheavioristički	naglasak na ljudsku dimenziju organizacije
• znanstveni	naglasak na osnovama za odlučivanje
• sustavski	promatra organizaciju kao sustav
• kontigencijski	naglašava da različite situacije zahtijevaju različit pristup

Izvor: izrada autora prema Rupčić, 2018: 28-48

Zbog velikih i brzih promjena, smatra se da u ovom dinamičnom dobu u kojem živimo, pojedinac, ali i organizacija, zahtijevaju promjenu svojih aktivnosti. Organizacije mijenjaju poslovnu filozofiju te usmjeravaju vrlo često i svoju orijentaciju na neki drugi poslovni cilj što dovodi do toga da se i menadžment nalazi pred novim izazovima. Menadžmentu su potrebna nova znanja i spremnost na promjene pred kojima se nalaze. Menadžment se bavi koordinacijom

aktivnosti zaposlenika organizacije kako bi se pomoću njih ostvarili ciljevi uz upotrebu svih raspoloživih resursa organizacije. Upotreba resursa trebala bi biti efikasna i efektivna te bi trebala omogućiti ostvarenje ciljeva organizacije (Sikavica et al, 2008).

Slika 2. Funkcije menadžmenta



Izvor: izrada autora prema Rupčić, 2018: 3

Menadžment obuhvaća međusobno povezane funkcije i zadatke: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje).

Planiranje definira gdje bi se organizacija željela pozicionirati u budućnosti i što treba poduzeti za ostvarenje tih ciljeva? Organiziranje obuhvaća dodjelu zadataka, njihovo grupiranje u posebne odjele, delegiranje autoriteta i određivanje resursa organizacije. Funkcija upravljanje ljudskim resursima bavi se zaposlenicima, njihovim pronalaskom, selekcijom, zapošljavanjem te upravljanjem razvojem ljudskog potencijala u organizaciji. Vođenje je sposobnost utjecanja na druge uz motivaciju, specifične stilove vođenja i komunikaciju, kako bi se postigli ciljevi organizacije. Kontroliranje ili kontrola je posljednja funkcija menadžmenta i obuhvaća mjerenja, odnosno skeniranje cijelog procesa od ulaza resursa do kontrole outputa (Lozić, 2012: 14-15).

3. STRATEGIJSKI MENADŽMENT

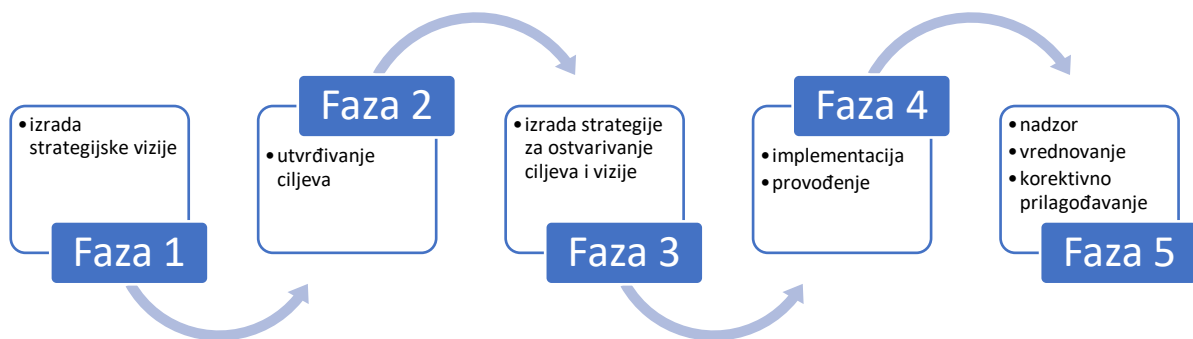
„Odlično provođenje dobre strategije bolje je od odlične strategije koja se provodi tek dobro“ Michael Porter (Lozić, 2012: 95).

Svaka organizacija izrađuje strategiju koja odgovara njezinom obliku poslovanja i poziciji u kojoj se ona nalazi. Strategija je način poslovanja, provedbe poslovnih poteza i pristupa kojima se nastoji privući kupce, biti bolji od konkurenata, povećati poslovanje, upravljati procesima unutar i izvan organizacije te na kraju postići željene ciljeve. Ona se razlikuje od strategije konkurenata te se može reći da je upravo strategija „osobni plan igre“ neke organizacije. Strategija organizacije sastoji se od proaktivne strategije - one namjeravane strategije, reaktivne strategije - strategije kojoj se prilagođava tijekom poslovanja i napuštenih dijelova strategija. Proaktivne strategije se sastoje od proaktivnih akcija menadžera koje služe za jačanje pozicije na tržištu i poboljšanje financijskih rezultata poduzeća. Reaktivne strategije su one koje nastaju kao reakcija na one nepredviđene događaje ili na promjenu uvjeta na tržištu (Thompson, Strickland, Gamble, 2008: 3-8).

Prema Gutić, Stanić i Martić (2017: 222-223) proaktivne strategije su: strategija istraživanja i razvoja, poduzetnička strategija, akvizicijska strategija i marketing inovacija. Reaktivne strategije su: responsivna strategija, imitativna strategija te strategija modifikacije vlastitog proizvoda/usluge kao izravan odgovor konkurenciji.

3.1. Stvaranje i provedba strategije

Slika 3. Faze stvaranja i provedbe strategije



Izvor: izrada autora prema Thompson, Strickland, Gamble, 2008: 18-39

Menadžerski proces izrade i provedbe strategije može se prikazati u pet faza. Proces započinje izradom strategijske vizije u kojoj najviši menadžment određuje smjer, fokus na proizvode, kupce, tržište i tehnologiju. Vizija mora odgovarati na pitanje: „Kamo idemo?“ te tim odgovorom usmjeravati organizaciju u određenom pravcu, stvarati stratešku stazu po kojoj će organizacija doći do odredišta te kako će razviti organizacijski identitet.

Druga faza procesa je utvrđivanje ciljeva, odnosno pretvaranje strateške vizije u ciljeve koji moraju biti kvantitativni i mjerljivi te moraju imati krajnji rok ostvarivanja.

Treća faza procesa je izrada strategije. U ovoj fazi procesa postoji određena hijerarhija stvaranje strategije po kojoj su CEO i ostali viši rukovoditelji zaduženi za korporacijsku strategiju, a glavni direktori svake djelatnosti poduzeća su zaduženi za strategiju djelatnosti. Ako se organizacija bavi samo jednom vrstom djelatnosti, ove dvije razine svode se na jednu. Unutar svake djelatnosti, za strategije funkcijskih područja zaduženi su voditelji glavnih funkcijskih djelatnosti. Za operativne strategije koje se nalaze unutar svake djelatnosti, zaduženi su menadžeri robne marke. Kada su svi ti dijelovi ujedinjeni, strategija neke organizacije je u punoj snazi.

Četvrta faza procesa provedbe i stvaranja strategije je implementiranje te provođenje strategije što potiče na akciju i realizaciju strategije. Taj dio procesa je najteži i vremenski najzahtjevniji jer zahtijeva od menadžera osposobljavanje organizacije stručnim znanjima i vještinama, izradu proračuna, osiguravanje politika i operativnih postupaka koji olakšavaju učinkovitu provedbu, usmjeravanje na korištenje najbolje prakse u poslovnim aktivnostima, uvođenje potrebnih informacijskih i operativnih sustava, motiviranje zaposlenike, kreiranje organizacijske strukture i radne klime te izgradnju unutarnjeg vodstva koje je potrebno za provođenje implementacije i poboljšanje provedbe strategije.

Peta faza obuhvaća vrednovanje napretka organizacije te ako je potrebno inicira se korektivna prilagodba. U ovoj fazi odlučuje se hoće li vizija, ciljevi i strategija, odnosno metode provedbe strategije ostati isti ili je potrebna promjena (Thompson, Strickland, Gamble, 2008: 18-39).

3.2. Vrste strategija

Prema Horvat, Perkov i Trojak (2017: 174-176), korporativne strategije, ovisno o načinu stjecanja ili održanja konkurentske prednosti su:

1. Strategija stabilnog rasta – ovo je nisko rizična strategija i efikasnost se osjeti u industrijama kojima su okruženje i rast stabilni; organizacija slijedi iste ili slične ciljeve, orijentirana je na iste korisnike s istim proizvodom ili uslugom,
2. Strategija rasta – fokus organizacije je na širenje portfelja proizvoda ili povećanje broja kupaca; razlikuje se strategija koncentracije, vertikalna integracija i diverzifikacija
3. Defanzivna strategija – koristi se najčešće kada stagnira ili opada konkurentna pozicija organizacije
4. Strategija žetve – omogućava ograničavanje novih investicija i troškova te maksimalizaciju kratkoročnih profita
5. Kombinirana strategija – strategija u složeno organiziranim organizacijama u kojim djeluje više strategijskih poslovnih jedinica; dva načina upotrebe: simultano i sekvencijski

3.3. Suvremeni menadžment – metode i koncepti

Kroz godine, razvijene su različite metode i tehnike menadžmenta, ali i koncepti koji predstavljaju značajan pomak u odnosu na prijašnje viđenje menadžmenta.

Metode i tehnike koje se javljaju su:

- Upravljanje na temelju ciljeva - usmjereno je na ostvarenje zajedničkih ciljeva menadžmenta i zaposlenika organizacije, dok upravljanje na temelju iznimaka predstavlja uključivanje menadžmenta u rješavanje problema tek kada se rezultati, oni operativni ili financijski, ne pokažu unutar budžeta ili odstupaju od željene razine.
- Tehnika opunomoćenja - podrazumijeva transfer autoriteta, odgovornosti i moći na zaposlenike od strane menadžmenta. Ona je moguća samo ako zaposlenici posjeduju odgovarajuća znanja i vještine da bi preuzeli takvu vrstu odgovornosti.
- Engl. benchmarking ili usklađivanje s praksom najboljih - predstavlja kontinuirano praćenje i identificiranje te prilagođavanje vlastite prakse s praksom drugih organizacija,
- Engl. outsourcing - strateški potez kojim se prepuštaju određene aktivnosti drugima uz suradnju, a oni će taj posao napraviti brže, kvalitetnije i/ili jeftinije.

Menadžerski koncepti mogu se opisati kao menadžerska filozofija te se oni oslanjaju na primjenu metoda i tehnika. Koncepti menadžmenta koji se pojavljuju su:

- Upravljanje cjelokupnom kvalitetom - podrazumijeva usmjerenje na kvalitetu i njeno kontinuirano unapređenje. Prema tome, može se zaključiti da je glavni cilj ovog koncepta stalno unapređenje svih procesa uz sudjelovanje zaposlenika te stvaranje vrijednosti i isporuka kvalitete krajnjem potrošaču.
- Reinženjering poslovnih procesa - predstavlja fundamentalno promišljanje i radikalna redizajn poslovnih procesa s ciljem postizanja boljeg poslovnog ustrojstva, produktivnosti, nižih troškova, veće brzine i/ili kvalitete.
- Koncept učee organizacije - predstavlja organizaciju u kojoj se još uči te se ta organizacija izgrađuje na dvije razine: individualnoj i organizacijskoj (Rupčić, 2018: 49-86).

3.4. Budućnost menadžmenta

Budućnost menadžmenta temelji se na osloncu i vjeri u svoje zaposlenike. Menadžment daje viziju i smjer, dok su zaposlenici ti koji su ključni za rast organizacije i njezinu inovativnost. Lideri ili vođe organizacije trebali bi pružiti poticaje za inovativnost, uključiti zaposlenike u svaku fazu procesa te veličinu svoje organizacije iskoristiti kao entuzijazam malog start-up-a. Inovativni vođe trebali bi odrediti smjer, odnosno koje inovacije se uklapaju u strategiju organizacije te s druge strane potaknuti ljude na inovativnost i razmišljanje izvan okvira dajući im vrijeme za rad na projektima te na kraju saslušati njihove ideje (Epstein, 2014).

“Svaki zaposlenik ima dozvolu da slijedi snove; 20 % svog radnog vremena mora odvojiti za nešto što njega/nju osobno interesira. 50 % inovacija nastane u ovih 20% vremena.” Marissa Mayer (Galović, 2016: 75).

U turbulentnoj i neizvjesnoj okolini, moderni menadžment ima zahtjevan zadatak, a to je pronalazak uspješnog načina vođenja organizacije. Uspješnog menadžmenta nema bez kreativnih, talentiranih i sposobnih menadžera. Njihov zadatak je motivirati, inspirirati druge, razumjeti se u svoj posao te razumjeti svoje suradnike i zaposlenike (Sikavica et al, 2008).

Prema Hamel (2009: 11-12) moderni menadžment je paradigma. On u svojoj knjizi *Budućnost menadžmenta* opisuje menadžment kao nešto više od načina razmišljanja, kao svjetonazor odnosno ustaljeno vjerovanje o tome koje probleme organizacije rješavati te razmišljanje koji su problemi zapravo rješivi. Menadžeri su unutar te paradigme često zatočeni unutar okvira te želju za

učinkovitošću stavljaju ispred bilo kojeg drugog cilja. Taylor, kao „otac znanstvenog menadžmenta“ je tvrdio da „učinkovitost proizlazi iz činjenice da točno znate što želite od vaših ljudi i da se pobrinete da naprave na najbolji i najpovoljniji mogući način“.

Kako je jedna od uloga menadžmenta vođenje ljudi, odnosno raspodjela kapitala znanja, menadžment zahtijeva znanje iz sve više područja kao što su: psihologija, komunikologija, sociologija, filozofija, religija i sl. (Zekić, 2007: 58-59).

Hamel (2009: 72) smatra da se kada pristup menadžmentu isprepliće demokraciju s disciplinom, povjerenje s odgovornošću te zajedništvo s internom konkurencijom, stvara sustav menadžmenta organizacije koji je učinkovit na jedinstven način te ga je teško kopirati od strane konkurencije.

Slika 4. Izazovi menadžmenta

<i>Izazovi inovacije menadžmenta</i>	<i>Mogućnosti prema W.L. Goreu</i>
<i>Kako potaknuti zaposlenike da postanu inovatori?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ukidanje hijerarhije • Poticanje inovativnosti kod svakog • „rame uz rame“ zaposlenici različitih znanja i vještina
<i>Kako postići da menadžment organizacije ne potisne inovaciju?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inovacija usađena u poslovanje, a ne samo uz dopuštenje menadžmenta • Utjecaj hijerarhije sveden na minimum
<i>Kako stvoriti vrijeme i prostor za inovativna razmišljanja?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Samo 10% radnog vremena pridonose inovaciji • Filtriranje ideja

Izvor: izrada autora prema Hamel, 2009: 100

Hamel (2009: 59) u svojoj knjizi *Budućnost menadžmenta* navodi da se ljudske sposobnosti mogu rasporediti u hijerarhijski niz. Taj niz počinje od dna i na njemu se nalazi poslušnost odnosno sposobnost slušanja i praćenja pravila. Zatim se na nju nadovezuje marljivost, intelekt, poduzetnost, kreativnost i na samom vrhu strast. Želi li organizacija postići ekonomsku nadmoć, njeni zaposlenici ne moraju biti samo poslušni, pozorni i pronicavi, već moraju biti poletni, luckasti

i fantastični jer „Više vrijedi jedna strastvena osoba nego četrdeset ljudi koji su jedva zainteresirani za što“, a na menadžmentu ostaje izazov kako to iskoristiti.

4. INOVACIJA

Mnogo je definicija koje opisuju što je zapravo inovacija. Joseph Alois Schumpeter je u svom djelu *The Theory of Economic Development* (1934.) tvrdio da su izvor inovativnosti male tvrtke koje se bave industrijama visoko konkurentnim na tržištu, a pokretač svega vizionarski poduzetnik. Kasnije u djelu *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942.) navodi da su glavna i pokretačka snaga inovacija istraživanje i razvoj, a oni dolaze od velikih tvrtki koje drže oligopol na tržištu. Na temelju tih dviju teorija brojni ekonomisti inspirirani upravo Schumpeterom osmislili su različite teorije inovacije. Razvijaju se tri pristupa koji opisuju inovaciju i inovativnost. Prvi, najstariji obrazac inovacije je onaj koji se temelji na veličini poduzeća. U njemu se analizira odnos između stupnja inovativne aktivnosti i varijabli tržišne strukture kao što su prosječna veličina poduzeća i omjer koncentracije industrije. Druga teorija, nazvana teorija životnog ciklusa industrije, temelji svoju analizu na obrascu inovativne aktivnosti u industrijama tijekom njihova životnog ciklusa. Treća teorija, odnosno nova evolucijska teorija, naglašava važnost uvjeta tehnološkog režima specifičnih za svaku industriju (Keklik, 2018).

Inovacija s gledišta upravljanja je primjena nove zamisli kako bi se poboljšao organizacijski proces, proizvod ili usluga. Ona je ključna za dugoročni uspjeh organizacije jer bez inovacije pada konkurentnost na tržištu te potrošači ali i njeni članovi gube interes za organizaciju (Certo, Certo, 2008: 459).

4.1. Vrste inovacija

U stručnoj literaturi razne su podjele inovacije: s obzirom na vrstu, inovacije prema objektu, sektoru ili intenzitetu, inovacije prema općeprihvaćenoj podjeli Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) i sl..

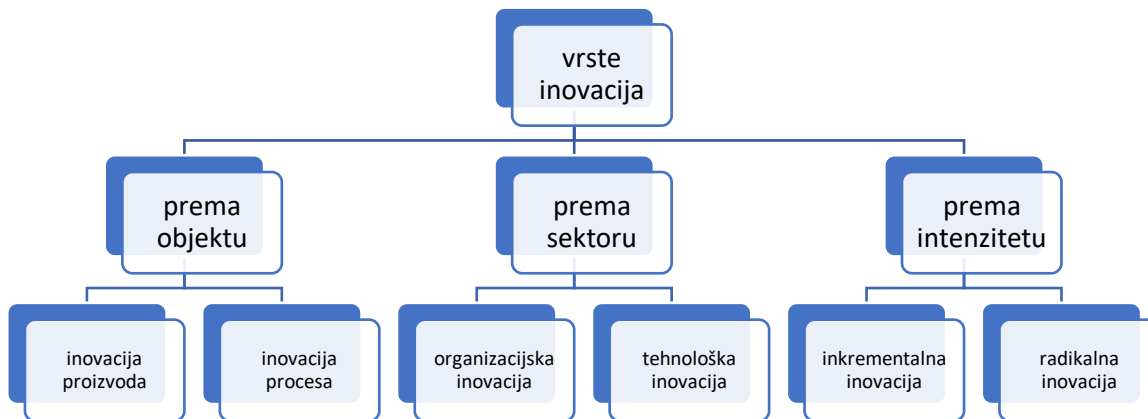
Inovacija s obzirom na vrstu može biti (Gutić, Stanić, Martić, 2017: 217):

1. Inovacija proizvoda ili usluge
2. Inovacija poslovnih procesa
3. Inovacija organizacijske strukture, kulture ili organizacijskog ponašanja
4. Inovacija stila vođenja
5. Inovacija proizvodnje, tehnoloških procesa
6. Inovacija kvalitete proizvoda ili usluge

7. Inovacija tržišnih strategija
8. Inovacija komunikacijskih modela

Ukoliko se inovacija promatra s obzirom na objekt, sektor ili intenzitet, može se napraviti sljedeća podjela inovacije koja je prikazana na Slici 5.

Slika 5. Vrste inovacija



Izvor: izrada autora prema Novaković, Peulić i Matijević, 2020: 239

Prema objektu razlikuje se inovacija proizvoda i inovacija procesa, prema sektoru inovacija može biti organizacijska ili tehnološka te prema intenzitetu inkrementalna ili radikalna. Inkrementalna inovacija je ona koja vodi prema neznačajnoj promjeni predmeta inoviranja, dok radikalne inovacije donose sa sobom fundamentalne promjene u organizaciji s obzirom na postojeće stanje te stoga i donose veći rizik te veći stupanj nesigurnosti (Novaković, Peulić i Matijević, 2020: 240).

Opće prihvaćena podjela inovacija je ona od strane Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) koja inovacije dijeli na:

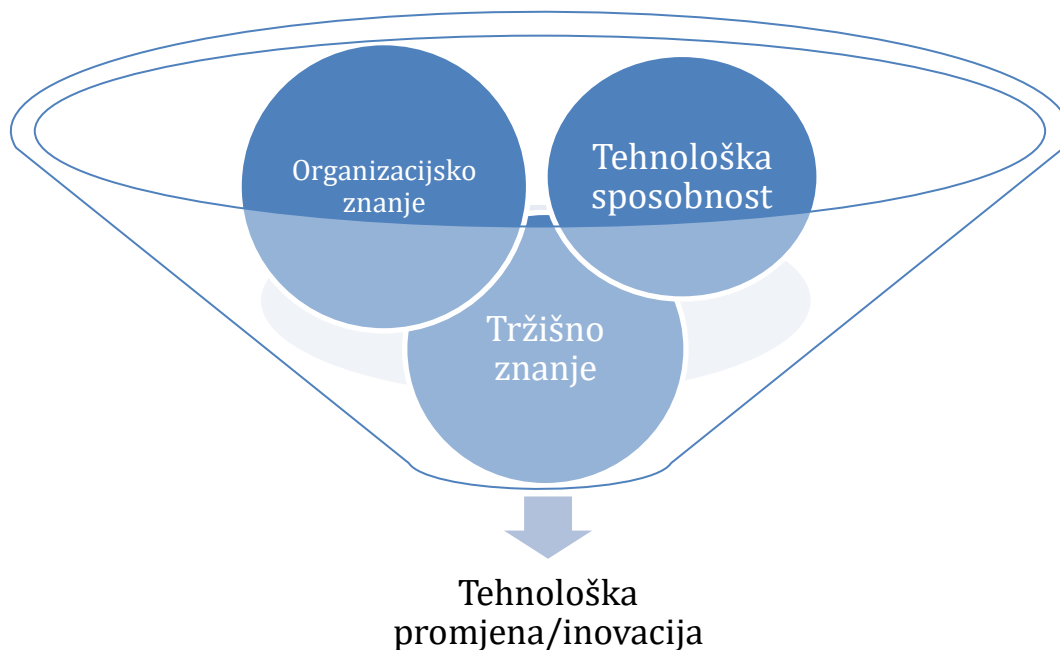
- Inovaciju proizvoda
- Inovaciju procesa
- Marketinšku inovaciju
- Organizacijsku inovaciju

4.1.1. Tehnološke inovacije

Tehnološke su promjene jedan od najvažnijih elemenata koji mogu stvoriti buduću strateški važnu priliku, ali i prijetnju za neku organizaciju. Tehnologija je osnova za moguć razvoj organizacija novih industrija ili manjih organizacija. Primjer organizacija koje na temelju svoje vlastite tehnološke inovativnosti postižu planirani tržišni učinak su: Apple, Tata, Google, Toyota, General Electric, Nintendo, Microsoft, Procter and Gamble, Amazon i dr. (Galović, 2016: 57-58).

Tehnološka je promjena splet organizacijskog znanja, tržišnog znanja i tehnoloških sposobnosti organizacije. Organizacijsko se znanje temelji na prethodnom poslovnom iskustvu, istraživanju i razvoju organizacije ali i na znanju njezinih zaposlenika. Tržišno znanje obuhvaća analizu uspješnosti poslovanja te analizu tržišnog položaja. Tehnološka sposobnost je mogućnost iskorištavanja infrastrukture koja okružuje organizaciju za razvitak inovacije (Galović: 58-59).

Slika 6. Tehnološka promjena/inovacija



Izvor: izrada autora prema Galović, 2016: 58

4.2. Proces inovacije

Proces inovacije čini skup zadataka raspoređenih tijekom vremena koji čine inovacijski projekt s početnim i krajnjim rokom. Inovacijskim projektima unutar organizacije dodijeljeni su resursi,

posebni timovi, definirani su im ciljevi i određene su osobe koje su odgovorne za postizanje rezultata (Trias de Bes, Kotler, 2016: 16).

Proces inovacije čine koraci koje poduzima menadžer kako bi realizirao kreativne ideje. Broj potrebnih koraka u tom procesu ne može se točno definirati već oni ovise o stvarnoj situaciji te se mogu kretati od vrlo jasnih i jednostavnih do onih složenijih koraka. Pet glavnih koraka su: invencija, razvoj, difuzija, integracija i praćenje (Certo, Certo, 2008: 461).

4.2.1. Proces inovacije prema fazama

Invencija predstavlja prvi glavni korak u procesu inovacije s kojim se utvrđuje nova ideja. Prema Hrvatskoj enciklopediji invencija je domišljatost, odnosno sposobnost pronalaženja rješenja.

Takve su ideje rezultat kreativnosti te se one mogu svrstati u četiri kategorije: proizvod, proces, tehnologija i upravljanje. Proizvodne ideje poboljšavaju postojeći proizvod ili uslugu (pakiranje, distribucija, promidžba i oglašavanje proizvoda na tržištu, cijena i sl.). Procesne ideje su one ideje koje poboljšavaju proces proizvodnje (robotika, preinake strojeva). Tehnološke ideje stvaraju naglasak na izum koji koristi tehnologiju u organizaciji (bar kodovi, videokonferencije). Upravljačke ideje su one ideje koje su povezane s načinom upravljanja organizacijom (načini upravljanja ljudskim potencijalima, nova organizacijska struktura, promjena vodstva, promjena strategije konkurentnosti).

Drugi korak, kojeg čini razvoj, novu ideju čini praktičnom. Nakon što se u prvom koraku ideja javila ona se mora razviti ili prilagoditi organizaciji kako bi mogla pridonijeti njenom uspjehu. U ovom koraku se utvrđuje praktičnost i primjena ideje te se ona ostavlja ili odbacuje.

Treći korak je difuzija koja slijedi nakon što se ideja etablirala i razvila. Difuzijom se ideja primjenjuje u praksi te se u ovom koraku ideja isprobava od strane članova organizacije ili krajnjih korisnika.

U četvrtom koraku ili integracijom ideja postaje sastavnim dijelom organizacije. Ako je ideja novi organizacijski proces, ona postaje standardnim operativnim postupkom u organizaciji, a ako je novi proizvod, uprava na temelju nje odlučuje o koracima za početak njegove proizvodnje i plasmana na tržište.

U petom koraku se novouvedena ideja prati radi utvrđivanja treba li novu ideju usavršiti ili ukinuti. Prati se njezin doprinos uspjehu organizacije te o njemu ovisi hoće li se njezina primjena nastaviti (Certo, Certo, 2008: 461-465).

4.2.2. Proces inovacije prema ulogama

U tradicionalnim fazama ili koracima inovacijskog procesa pristupa se uvođenju inovacije prema određenom broju faza, no u praksi se pokazalo da bi se sve te faze ili etape inovacijskog procesa trebale biti rezultat interakcije svih funkcija i uloga određenih pojedinaca. Iz toga proizlazi da taj inovacijski proces oblikuju ljudi na temelju njihove interakcije i potreba tijekom projekta. Može se zaključiti da tradicionalni inovacijski proces određuje koje će osobe biti potrebne dok onaj suvremeniji, iz prakse, stavlja uloge na prvo mjesto te time inovacijski proces nastaje kao rezultat interakcije između uloga. Proces inovacije rijetko se može odrediti parametrima jer inovativnost i kreativnost zahtijeva analogijsko, a ne sekvencijalno razmišljanje (Trias de Bes, Kotler, 2016: 16).

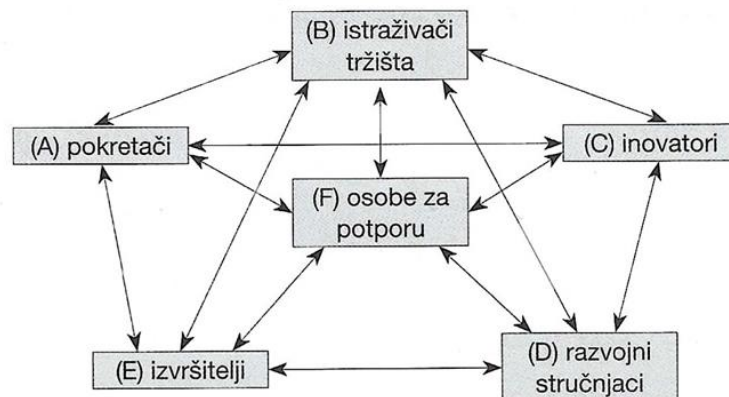
Prema Triasu de Besu i Kotleru (2016: 17-18) postoji model A do F koji nije inovacijski proces već inovacijski model prema popisu ključnih uloga. Model je proizašao istraživanjem uspješnih organizacija s najboljom inovacijskom praksom te uključuje određivanje i dodjelu uloga točno određenim pojedincima.

Uloge od A do F su:

- (A) pokretači (engl. activators) - iniciranje
- (B) istraživači tržišta (engl. browsers) - informacija
- (C) inovatori (engl. creators) - ideje
- (D) stručnjaci za razvoj (engl. developers) - razvijanje izuma
- (E) izvršitelji (engl. executors) - provedba
- (F) osobe za potporu (engl. facilitators) - instrumentacija

Nakon dodjele uloga određuju se ciljevi, resursi i rokovi te se dopušta međusobno komuniciranje između uloga u kreiranju njihova vlastita procesa.

Slika 7. Interakcija u modelu A do F



Izvor: Trias de Bes, Kotler, 2016: 19

4.3. Procjena projekta inovacija

Sve investicije započinju budžetiranjem kapitala, odnosno popisom planiranih investicijskih projekata. Odabir investicijskih prijedloga trebao bi se vršiti „od vrha prema dnu“ i „od dna prema vrhu“, tj. trebalo bi uključivati i budžetiranje kapitala i strateško planiranje. Druga faza je odobrenje projekata što je vezano uz godišnji proračun organizacije, ali i o kategoriji projekta (Brealy, Myers, Marcus, 2007: 240).

Za sve ozbiljnije i visokovrijedne projekte potrebno je izraditi investicijski plan s dva gledišta: tržišnog i financijskog. Tržišno gledište je bitno zbog specifičnosti sektora, proizvoda ili usluge, konkurencije i sl., dok je financijsko gledište vezano uz planirane investicije. Glavni je cilj financijske analize procjena financijske održivosti projekta. Financijska održivost se može definirati kao povrat uložениh sredstava kroz određeno razdoblje. Kako bi se odredila financijska održivost, potrebna je analiza financijskih tokova. Prema dostupnim podacima ili dosadašnjoj poslovnoj praksi organizacije postavljaju se financijski parametri. Procjena projekta može se izvršiti kroz dvije temeljne metode: metoda čiste (neto) sadašnje vrijednosti i metoda interne stope profitabilnosti (Krpan, 2021:173-174).

4.3.1. Neto sadašnja vrijednost (NSV)

Za analizu profitabilnosti investicije, odnosno projekta koristi se jedna od temeljnih metoda, a to je metoda neto sadašnje vrijednosti. Ona uzima u obzir sadašnju vrijednost novčanih priljeva i odljeva novca (Krpan, 2021:177).

NSV se računa tako da se sadašnja vrijednost novčanih tijekova umanjuje za početni ulog.

$$NSV = SV - \text{potrebno ulaganje u inovaciju}$$

Da bi se izračunala sadašnja vrijednost potrebno je diskontirati očekivani novčani povrat sa stopom povrata koju nude usporedive alternativne investicije. Diskontna stopa kojom vršimo diskont često se naziva i oportunitetni trošak kapitala. Oportunitetni trošak je „trošak propuštene prilike“ (Brealy, Myers, Marcus, 2007: 181).

Primjer 1. (izrada autora)

Organizacija razmatra inovaciju sustava za upravljanje zalihama na skladištu. Cijena sustava je 50.000,00 EUR, očekivani vijek trajanja 4 godine te bi taj sustav trebao smanjiti godišnji trošak upravljanja zalihama za 22.000,00 EUR. Oportunitetni trošak kapitala je 10%. Treba li se organizacija odlučiti za ovu inovaciju?

$$SV = \text{novčani tijek} \times \text{anuitetni faktor}$$

$$SV = 22000 \times \left(\frac{1}{0,10} - \frac{1}{0,10(1,10)^4} \right)$$

$$SV = 22000 \times 3,1699$$

$$SV = 69738 \text{ EUR}$$

$$NSV = SV - \text{potrebno ulaganje}$$

$$NSV = 69738 - 50000$$

$$NSV = 19738 \text{ EUR}$$

Projekt inovacije sustava za upravljanje zalihama ima pozitivan NSV, u iznosu od 19.738,00 EUR te bi se prihvaćanjem tog projekta vrijednost organizacije povećala za iznos NSV-a.

4.3.2. Interna stopa profitabilnosti (IRR)

Internom stopom povrata odnosno rentabilnosti (engl. Internal rate of return) želi se izračunati je li stopa povrata na projekt manja ili veća od oportunitetnog troška. IRR je diskontna stopa kod koje je NSV jednak 0. Drugim riječima, umjesto da se bavi pitanjem koliko vrijedi projekt na današnji dan (NSV), IRR odgovara na pitanje koliki je diskontni faktor, uz uvjet da je $NSV = 0$.

IRR rješava problem nepoznate kamatne stope koji je imanentan metodi NSV, čini investicijske projekte međusobno usporedivim te se njome također može izvršiti i procjena profitabilnosti projekta. (Brealy, Myers, Marcus, 2007: 182)

Primjer 2. (izrada autora)

Organizacija ulaže u informatizaciju sustava proizvodnje. Ova inovativna investicija koju provodi organizacija iznosi 10.000,00 EUR. Nakon 1. godine novčani priljev od investicije je 6.000,00 EUR, a nakon 2. godine 6.000,00 EUR. Izračunajte IRR.

$$NSV = -10000 + (6000 \times (1 + r)^{-1} + 6000 \times (1 + r)^{-2})$$

Slika 8. Tablica izračuna IRR

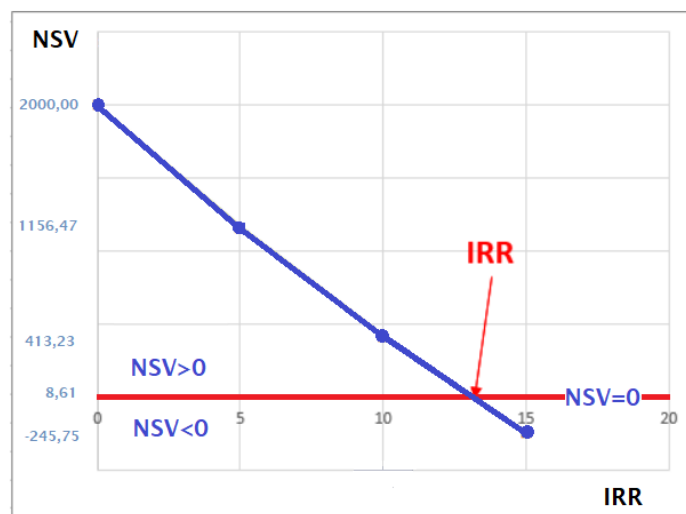
Tražena stopa povrata	Provjera NSV
$r = 0\%$	$NSV = -10000 + (6000 \times 1^{-1} + 6000 \times 1^{-2})$ $NSV = -10000 + 6000 + 6000$ $NSV = 2000$
$r = 5\%$	$NSV = -10000 + (6000 \times 1,05^{-1} + 6000 \times 1,05^{-2})$ $NSV = -10000 + 5714,29 + 5442,18$ $NSV = 1156,47$
$r = 10\%$	$NSV = -10000 + (6000 \times 1,1^{-1} + 6000 \times 1,1^{-2})$ $NSV = -10000 + 5454,55 + 4958,68$ $NSV = 413,23$
$r = 13\%$	$NSV = -10000 + (6000 \times 1,13^{-1} + 6000 \times 1,13^{-2})$ $NSV = -10000 + 5309,73 + 4698,88$ $NSV = 8,61$
	$NSV = -10000 + (6000 \times 1,15^{-1} + 6000 \times 1,15^{-2})$

$r = 15\%$	$NSV = -10000 + 5217,39 + 4536,86$ $NSV = -245,75$
------------	--

Izvor: izrada autora

Kao što je prikazano, ovaj izračun slični igri pokušaja i pogrešaka te se stoga najčešće prepušta kompjuterskim tablicama ili financijskim kalkulatorima. Iz dobivenih rezultata možemo zaključiti da stopa IRR iznosi oko 13%. Dobivene rezultate možemo prikazati grafički (Slika 8.) gdje se jasno vidi međuzavisnost vrijednosti NSV i stope IRR. Promjenom NSV, mijenja se i IRR.

Slika 9. Graf IRR



Izvor: izrada autora

4.3.3. Ostala načela odlučivanja

Kako bi donesena odluka bila efikasna i efektivna potrebne su pouzdane i relevantne informacije koje donositelji odluka najčešće pronalaze u računovodstvenim informacijskim sustavima (Vukoja, 2018).

NSV i IRR se temelje na procjenama te se dobri menadžeri ne oslanjaju samo na te temeljne metode, već se uzimaju u obzir i druga načela odlučivanja. Kod boljeg odlučivanja pomaže „Što – Ako“ analiza koja je iznimno korisna kod upravljanja projektima i inovacijama. Ova popularna metoda obuhvaća (Brealy, Myers, Marcus, 2007: 242-252):

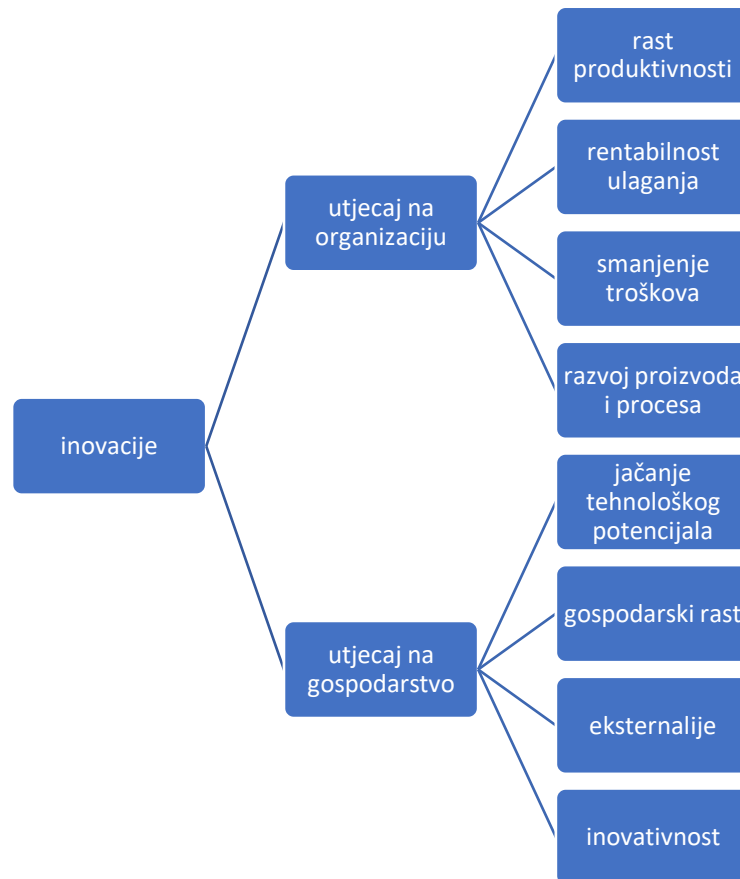
- analizu osjetljivosti – mijenja se vrijednost jedne varijable

- analizu scenarija – projekt se promatra u nekoliko scenarija
- simulacijske analize – proširena analiza scenariju u kojoj se generiraju moguće kombinacije pomoću računala
- analizu točke pokrića – daje odgovor koliko bi se trebali smanjiti prihodi prije nego projekt postane neprofitabilan
- poslovnu polugu – pokazuje stupanj kod kojeg su troškovi fiksni

4.4. Utjecaj inovacija

Inovativnost neke organizacije može rezultirati povećanjem tržišnog udjela organizacije koja provodi inovaciju, inovacija podiže kvalitetu proizvoda ili usluge. Inovacijom procesa smanjuju se troškovi materijala po jedinici proizvoda, dobiveni proizvodi prate ekološke, sigurnosne i zdravstvene standarde te se zadovoljavaju zakonske regulative i standardi (Galović, 2016: 47).

Slika 10. Utjecaj inovacija na organizaciju i na gospodarstvo



Izvor: izrada autora prema Galović, 2016: 50, dostupno na: https://www.efri.uniri.hr/upload/tg.el._izd-uvod_u_inovativnost.pdf pristupljeno: 26.02.2023.

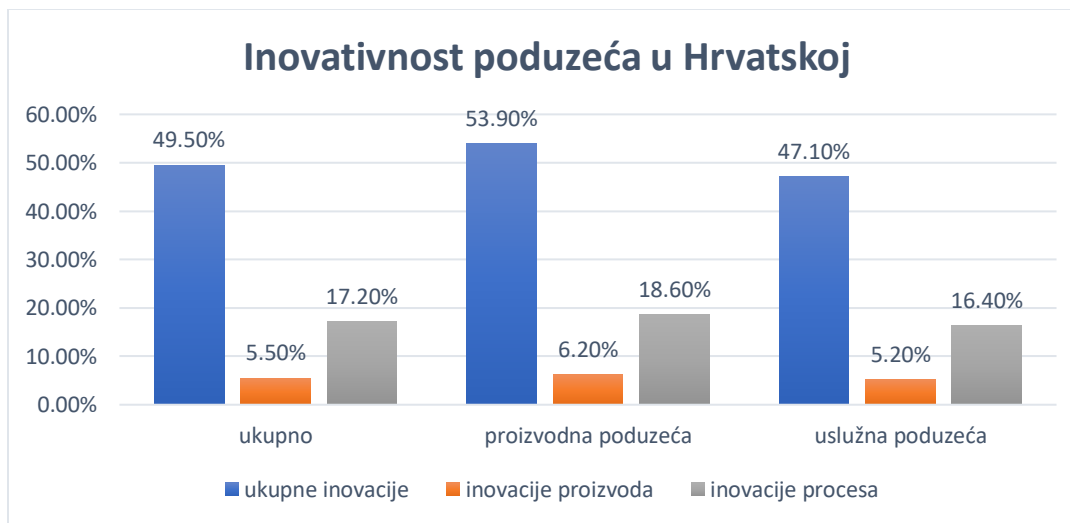
Slika 9. prikazuje utjecaj inovacije na organizaciju, ali i na gospodarstvo u cjelini. Iako se ti utjecaji gledaju odvojeno, valja istaknuti da su organizacija i gospodarstvo povezani i komplementarni. Isto tako valja naglasiti da svi elementi ne trebaju uvijek biti posljedica inovacije već oni ovise o samoj organizaciji koja ih provodi (Galović, 2016: 51).

4.5. Inovativnost u Hrvatskoj

Državni zavod za statistiku proveo je istraživanje kako bi se utvrdila inovativnost u poduzećima u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2018. – 2020. godine. U istraživanju je sudjelovalo 11384 poduzeća (od toga 4048 proizvodnih i 7336 uslužnih poduzeća).

U ovom se istraživanju pod pojmom inovativna poduzeća smatraju poduzeća koja su „u razdoblju 2018. – 2020. uvela novi ili poboljšani proizvod ili poslovni proces (ili njihovu kombinaciju) koji se znatno razlikuje od prethodnih proizvoda ili poslovnih procesa u poduzeću i uveden je na tržište (proizvod) ili se počeo primjenjivati u poduzeću (proces).“

Slika 11. Inovativna poduzeća prema vrsti inovacija u Hrvatskoj u razdoblju od 2018.-2020.



Izvor: Izrada autora prema podacima Hrvatskog zavod za statistiku, dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/31527> Pristupljeno: 26.02.2023.

Slika 10. prikazuje rezultate istraživanja, odnosno inovativnost proizvodnih i uslužnih poduzeća te njihovu skupnu inovativnost. Inovaciju procesa uvelo je 18,60% proizvodnih poduzeća i 16,40% uslužnih poduzeća, dok je inovaciju proizvoda uvelo 6,20% proizvodnih i 5,20% uslužnih poduzeća. Ako gledamo ukupnu inovativnost ona u razdoblju 2018.-2020. godine iznosi 49,50%.

5. MENADŽMENT INOVACIJA

Menadžment inovacija je interdisciplinarni projekt koji zahtijeva uključenost menadžmenta, odjela za istraživanje i razvoj, proizvodnje i marketinga. Kako bi organizacija bila spremna za inovacije, ona mora imati odgovarajuću organizacijsku strukturu ali i održavati horizontalnu i vertikalnu suradnju što zahtijeva stalno praćenje i analizu okoline. Horizontalna suradnja je suradnja s konkurentima i vanjskim istraživačkim centrima, dok vertikalna suradnja podrazumijeva suradnju s dobavljačima i kupcima (Prester, 2010: 11).

5.1. Inovativnost kao konkurentska prednost

Istraživanja pokazuju da postoji međuzavisnost između tržišnog uspjeha i novih proizvoda ili usluga. Valja istaknuti da se konkurentnost na tržištu ne postiže samo nižom cijenom nego i nefinancijskim faktorima kao što su unaprijeđeni dizajn, prilagodba proizvoda te njegova povećana kvaliteta što se dobiva inovacijom. Kako se skraćuje životni vijek proizvoda, inovativnost je iznimno važna za očuvanje konkurentske prednosti. Proizvesti i lansirati nešto što neka druga organizacija još nije ili napraviti na ekonomičniji način daje organizaciji prednost. Ta se prednost smanjuje kako se pojavljuje nova konkurencija, zbog kopiranja i obrnutog inženjeringa. Bez obzira na tehnološke, socijalne i tržišne uvjete, ključ uspjeha na tržištu i ostvarivanje i održavanje konkurentske prednosti je u neprestanom inoviranju (Prester, 2010: 12-14).

Prema Hamel (2009: 27) da bi inovacija menadžmenta razvila konkurentsku prednost, najčešće bi trebali biti zadovoljeni jedan ili više od ova tri uvjeta:

1. Inovacija bi se trebala temeljiti na načelu novog menadžmenta koji dovodi u pitanje neke dugogodišnje pravovjernosti;
2. Inovacija bi trebala biti sustavna;
3. Inovacija bi trebala biti dio uzastopnog programa te bi se napredak s vremenom trebao povećavati.

5.2. Strategija inoviranja i rizici

Kako bi organizacija održala svoje poslovanje, ona mora razviti sposobnost prilagodbe promjenama u okolini. Mora biti spremna na nadolazeće promjene i gledati prema budućnosti. Postoji cijeli spektar inovacijskih strategija, a četiri osnovne su:

1. Strategija vođe ili ofenzivna strategija – putem tehnologije postiže se monopolistički položaj, zahtijeva znatnu aktivnost I&R i velika marketinška ulaganja (Apple)
2. Strategija brzog sljedbenika ili defenzivna strategija – zahtijeva visoku razinu tehnoloških mogućnosti, fleksibilnost u proizvodnji, dizajnu, razvoju i marketingu kako bi se slijedilo „vođu“
3. Strategija minimalizacije troškova ili strategija kopiranja – temelj ove strategije je proizvodnja u ogromnim količinama da se iskoristi ekonomija obujma (azijske zemlje s uvezenom tehnologijom)
4. Strategija tržišne segmentacije ili tradicionalna strategija – strategijom koja je orijentirana na specijalne zahtjeve točno određenog dijela tržišta (organizacije s vrhunskim proizvodima).

Sve strategije zahtijevaju velika financijska i materijalna ulaganja ali je razlika između strategija u koji se dio ulaže, pa će tako „vođa“ ulagati više u odjel istraživanje i razvoj (I&R) dok će sljedbenici u dizajn i proizvodnju.

Rizici koji se pojavljuju kod strategija inovacija su: lakoća kopiranja inovacije i destrukcija kompetencija. Ovi se rizici mogu zaštititi poslovnom tajnom, kompleksnošću proizvoda, standardima i snagom intelektualnog vlasništva (Prester, 2010: 57-61).

5.2.1. Inovacijske strategije

Inovacijske strategije nastaju kada menadžment usmjeri zaposlenike organizacije k stvaranju novih organizacijskih vrijednosti i novih tehnoloških rješenja. Prema vrsti inovativnih strategija, one mogu biti (Gutić, Stanić, Martić, 2017: 222):

1. Playing-to-win strategija
2. Playing-to-not-lose

Strategije s aspekta pozicija mogu biti: proaktivne strategije lidera i reaktivne strategije sljedbenika.

“Inovacija čini razliku između predvodnika i sljedbenika” Steve Jobs (Galović, 2016:31).

5.3. Inovativna organizacija

Inovativna organizacija uspijeva potaknuti kreativnost svojih zaposlenika, odnosno ljudi s različitim vještinama i percepcijama te ostvariti vrhunske rezultate. Inovacija je rezultat timskog rada i kombinacija različitih znanja i perspektiva. Ona zahtijeva energiju da se prevlada inercija te ustrajnost u provedbi. Kako se inovacijom mijenja razmišljanje i fokus čitave organizacije tako je potrebno u tom smjeru aktualizirati misiju i viziju od strane vođe organizacije. Inovativna organizacija ima izazove, ali uz viziju, njezinu privrženost, uz entuzijazam i podršku ona ostaje na svom putu te je uspješna u svojim inovacijama (Prester, 2010: 91-92).

Kako bi se postigla inovativnost u organizaciji menadžment se mora usmjeriti na tri skupine elemenata: resurse, procese i vrijednosti.

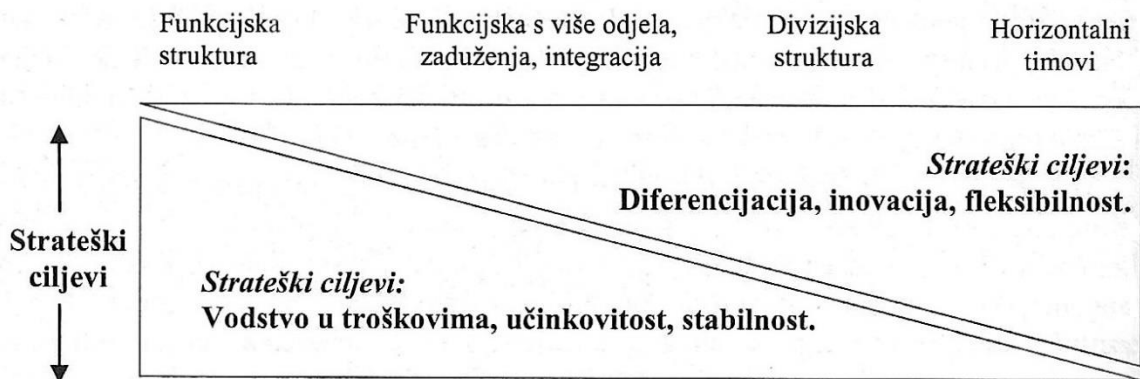
Slika 12. Tri skupine elemenata kod provođenja inovacije

Resursi	Procesi	Vrijednosti
<i>Materijalni i nematerijalni</i>	<i>Aktivnosti koje pretvaraju ulazne resurse u proizvode/usluge te time stvaraju proizvod/uslugu veće vrijednosti</i>	<i>Kriteriji odlučivanja</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ljudi • Tehnologija • Proizvodi • Oprema • Informacije • Patenti • Kanali komercijalizacije • Partnerstva • Brand 	<ul style="list-style-type: none"> • Način rada • Način rješavanja problema • Tipične aktivnosti organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> • Što je prilika? • Što je dobro obavljen posao? • Koliki je iznos minimalne zarade? • U što ulažemo? • Što je kvalitetan proizvod? • Tko su ciljani kupci?

Izvor: izrada autora prema Golob, 2009: 82

Isto tako ako su strateški ciljevi organizacije inovacija, mijenja se njezin organizacijski dizajn što prikazuje i Slika 13. S jedne strane nalazi se funkcijska struktura koja je izrazito okomita te se koristi kod ekonomije obujma, njome se postiže interna učinkovitost u proizvodnji pri relativno stabilnim uvjetima proizvodnje. S druge strane se nalazi sasvim suprotan dizajn organizacije – horizontalni timovi. Karakteristike horizontalnih timova su te da su timovi manji, efikasni i fleksibilni, takve organizacije brzo odgovaraju na promjene na tržištu i njihova struktura dizajnirana je da potiče inovativnost (Lozić, 2012: 154).

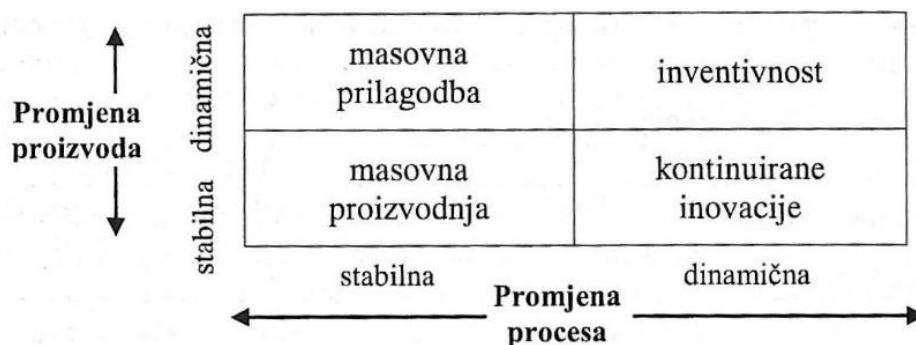
Slika 13. Veza između strateških ciljeva i organizacijskog dizajna



Izvor: Lozić, 2012: 154

Na matrici predloženoj na Slici 14. prikazan je odnos promjene proizvoda i procesa. Prema toj matrici razlikujemo 4 osnovna situacijska pristupa: masovna proizvodnja, masovna prilagodba, inventivnost i kontinuirane inovacije. Model koji potiče inovacije odnosno – model kontinuirane inovacije održava organizacija koja ima stabilan proizvod, ali dinamične promjene na tržištu zahtijevaju od organizacije snažne prilagodbe. Takav model svojstven je automobilske industriji, financijskim uslugama, proizvodnji strojeva i sl. (Lozić: 2012, 160-162).

Slika 14. Matrica odnosa promjena proizvoda i procesa



Izvor: Lozić, 2012: 160

6. INOVATIVNOST KOMPANIJE WHIRLPOOL – STUDIJA SLUČAJA

U ovom poglavlju opisana je korporacija Whirlpool kroz povijest, te kako su inovacije pomogle da postane ono što je ona danas.

6.1. Povijest kompanije Whirlpool

Godine 1911. Lou Upton osnovao je tvrtku pod nazivom Upton Machine Company, koja se bavila proizvodnjom električnih perilica rublja. Dizajn perilica napredovao je sljedećih 20 godina i kvaliteta je ostala na nivou. Prosječna cijena perilice 1920. godine iznosila je 54,75 dolara za običan model ili 95 dolara za luksuzni model. U vrijeme velike depresije, prodaja kompanije pada za više od 33%, a proizvodnja se smanjuje te su proizvodni pogoni radili tri ili četiri dana u tjednu, a nekada i manje. Kasnije, kako bi se posao održao za vrijeme Prvog svjetskog rata, Upton Machine Company kupuje American Tool Company, proizvođača igračaka. Za vrijeme Drugog svjetskog rata zaustavila se proizvodnja robe za široku potrošnju te se kompanija usmjerila na proizvodnju nosača za oružje i krila za avione, ali u to isto vrijeme tvrtka ulaže svoj kapital u inovacije, projektiranje i izradu prototipa automatske perilice s centrifugom. Godine 1947. kompanija prodaje automatsku perilicu pod imenom Kenmore®, a 1950. godine mijenja ime u Whirlpool Corporation (Whirlpoolcorp.com).

6.2. Whirlpool - oslobađanje inovacija

Sve do 1999. godine Whirlpool je bila uspješna kompanija koja je unazad 90 godina proizvodila pouzdanu „bijelu tehniku“ – kućanske aparate kao što su perilice rublja ili hladnjaci. Kako se kompanija našla u pat poziciji, stanju u kojem nisu mogli napraviti puno jer veliki postotak potrošača nije znao razlikovati koju marku hladnjaka ima u svom domu, a i prodaja kućanskih aparata svodila se na svakih 10 do 15 godina po kućanstvu, kada bi se aparat potrgao, bilo je jasno da je potrebna promjena. Dave Whitwam, Whirlpool Corporation CEO, uvidio je potrebu za velikom promjenom te je izjavio:

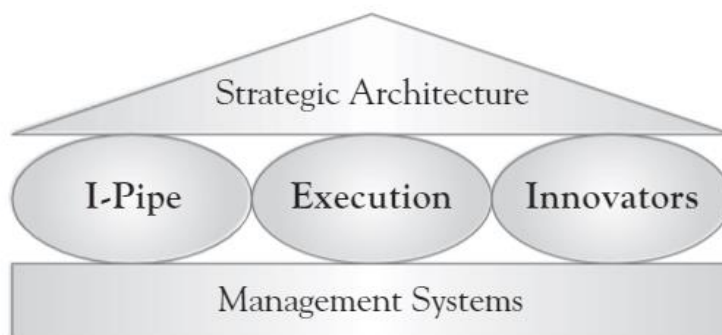
“Innovation will come from everywhere and everyone, and when we are successful, every job at Whirlpool will change” (Snyder, Duarte: 2008).

Ovom izjavom, tadašnji predsjednik upravnog odbora, Dave Whitwam, pred svoje kolege ali i zaposlenike kompanije postavio je izazov: učiniti inovaciju duboko usađenom sržnom

kompeticijom. Whitwam je dao do znanja da ne želi u kompaniji program s jednokratnom upotrebom, korporacijski inkubator ili odjel koji će se baviti novim poduhvatima već je želio nešto dublje i sustavnije (Hamel, 2009: 29).

Kompanija Whirlpool započinje svoju transformaciju reinženjeringom tvrtke, odnosno radikalnim redizajnom poslovnih procesa kako bi se cijeli posao radio bolje na neki drugačiji način, a sve u cilju postizanja boljih poslovnih rezultata. Kompanija Whirlpool okreće se ljudima jer su oni, uz racionalne procese i faze inovacije, glavni pokretači inovacije. Na temelju toga u kompaniji Whirlpool razvijaju se dvije vrste pokretača inovacija, oni racionalni koji uključuju poslovne okvire (resursi, procesi, sustavi) te emocionalni pokretači (nevidljivi ljudski čimbenici) koji dolaze od zaposlenika. Ključna razlika između racionalnih i emocionalnih pokretača je ta da dok se okvir može nametnuti odozgo prema dolje korištenjem propisanih postupaka i sustava, dok se emocionalni pokretači ne mogu nametnuti; oni već borave unutar ljudi i mogu se samo osloboditi (Snyder, Duarte: 2008).

Slika 15. Racionalni pokretači inovacija: Poslovni model kompanije Whirlpool



Izvor: Snyder i Duarte, 2008: 27, dostupno na: <https://ereader.perlego.com/1/book/2788796/55>, pristupljeno: 26.02.2023.

Whirlpool kompanija stvara poslovni okvir koji se sastoji od menadžmenta koji je temelj i nadzire inovatore, idejni cjevovod (I-Pipe) te izvršitelje odnosno rezultate, a smjer kompanije određuje strategija. Ova vrsta poslovnog modela je dinamična i usmjerena na profit te je korporacija na tom modelu izgradila temelj za inovacije. Upravo uz taj model poslovanja, kada je inovativnost dio njega, pomaže da se izbjegnu kratkoročni načini razmišljanja (Snyder, Duarte: 2008).

Strategijska arhitektura čini viziju i strategiju kompanije, definiciju inovacije, ciljeve, vodeća načela i procese. Bilo je potrebno postaviti jedinstvenu definiciju inovacije kompanije kako bi se stvorile jasne granice i definiralo što je to zapravo inovacija. Definicija inovacije prema Whirlpool kompaniji: „Inovacija pruža jedinstvena i uvjerljiva rješenja koja cijene naši kupci i koja su usklađena s našim markama; stvara konkurentsku prednost koju je teško kopirati; i stvara diferenciranu vrijednost za dioničare“ (Snyder, Duarte, 2008).

Kompanija Whirlpool je „2005. godine zaradila 760 milijuna dolara od ukupno 14,3 milijardi prihoda na proizvodima koji su zadovoljili nove stroge standarde inovacije“ što je daleko nadmašena zarada iz 2001. godine kada je ona iznosila 10 milijuna dolara. Kompanija je inovaciju postavila kao duboko usađen sustav, koji je konkurentima teško kopirati, a samoj kompaniji donosi poslovni uspjeh i konkurentnost na tržištu. Zamislite samo perzijski tepih, može li se on reproducirati s nekoliko niti svile? Ne može jer je to složen ugrađen proces te postoji sustav izrade kojeg je teško reproducirati (Hamel, 2009: 31).

6.3. Whirlpool kompanija danas

Prema godišnjem izvješću iz 2022. godine kompanija Whirlpool navodi kako kroz svoj portfelj robnih marki (Whirlpool, KitchenAid, Maytag, Hotpoint1, Consul, Brastemp, Amana, Bauknecht, JennAir, Indesit, Yummly i InSinkErator) pokreće svrsishodne inovacije koje su usmjerene na kupce, njihove želje i potrebe.

Slika 16. Kompanija Whirlpool - portfelj robnih marki



Izvor: <https://www.whirlpoolcorp.com/brands-we-love/> Pristupljeno: 26.02.2023.

Kao dokaz svog predanog rada u kompaniji Whirlpool ističu godišnju prodaju od približno 20 milijardi dolara, 61000 zaposlenih, 56 tvornica i centri za istraživanje i razvoj diljem svijeta.

Whirlpool kompanija ima iskustvo u poslovanju više od 100 godina (2022. godine obilježena 111.-ta godina poslovanja) te je tijekom svoje povijesti razvijala inovativne proizvode koji njihovim potrošačima godinama olakšavaju život i štede vrijeme. Isto tako kroz inovativnost uvidjeli su nove načine za smanjenje štetnog utjecaja na okoliš, potiču i razvijaju brigu o zaposlenicima i zajednici te stvaraju značajnu i dugoročnu vrijednost za svoje dioničare. Inovaciju navode kao srž nastojanja da proizvedu dobre proizvode te ističu kako je ona nužna u proizvodnji ali i u procesima unutar organizacije kako bi organizacija opstala te prkosila izazovnom makrookruženju koje se razlikuje od onog okruženja od prije 10, 20 i više godina.

Također, sve to postižu uz poštovanje ESG (Environmental, Social, and Governance) standarda, koji obuhvaćaju okvire i smjernice najboljih iz prakse. S pridržavanjem ESG standarda, zadovoljavaju se ekološki, društveni i upravljački zahtjevi te je ta praksa u SAD-u vođena tržištem, a sve s ciljem ublažavanja klimatskog onečišćenja i rizika povezanih s klimatskim promjenama koje su sve više izražene u cijelom svijetu.

Čak 7 proizvoda kompanije Whirlpool osvojilo je međunarodno prestižnu nagradu iF Design Award 2023. Ova vrsta nagrada dodjeljuje se proizvodima koji briljiraju po pitanju estetike, izvrsnosti, inovativnost i funkcionalnost. Proizvodi su odabrani od strane žirija, kojeg čine međunarodno priznati stručnjaci, a biraju se između proizvoda iz 56 zemalja.

Slika 17. Proizvodi kompanije Whirlpool koji su osvojili iF DESIGN AWARD 2023



*Izvor: izrada autora prema članku 2023 iF Design Award Winner
<https://www.whirlpoolcorp.com/2023-if-design-award-winner/> (pristupljeno: 26.05.2023.)*

Prema poslovnom časopisu Fortune, kompanija Whirlpool je svrstana kao jedna od najinovativnijih američkih kompanija u 2023. godini. Prilikom odlučivanja o inovativnosti, promatrana su tri područja kriterija: inovacija proizvoda, inovacija procesa i sama kultura

inovacija. Kako je u kampanji Whirlpool „duh“ inovacije usađen u kulturu organizacije, ne čudi da je upravo ona zauzela takvu poziciju. Istraživanje je provedeno od strane Fortune i Statista Inc., koji je vodeći pružatelj tržišnih i potrošačkih podataka, a sve s ciljem ispitivanja unutarnjih i vanjskih dionika koji su izravno izloženi procesima, proizvodima i kulturi kompanije.

Kompanija Whirlpool za svoju inovativnost i njezino oslobođenje može zahvaliti svojim zaposlenicima, najboljim inženjerima i dizajnerima koji djeluju globalno te tako oblikuju moderni dom potrošača i pri tome sudjeluju u „oslobođenju“ inovacija.

7. Zaključak

Menadžment uz pomoć strategije određuje „plan igre“, odnosno smjer u kojem organizacija želi ići kako bi ona ostvarila svoje poslovne ciljeve i bila uspješnija na tržištu prilikom njihova ostvarivanja. Temeljne aktivnosti menadžmenta su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola.

Shodno navedenim definicijama, razradi teme i proučavanjem studije slučaja, potvrđene su sve tri početne hipoteze postavljene u uvodu ovog rada. Nadalje, zbog svakodnevnih promjena koje se odvijaju u okolini organizacije, menadžment se često susreće s brojnim izazovima kao što su tehnološke promjene ili inovacija, bilo u obliku proizvoda, procesa ili organizacijske strukture. Ukoliko se prilikom kreiranja strategije organizacije odredi prostor inovativnosti te se i sama organizacijska struktura prilagodi poticanju inovacija, možemo zaključiti da organizacija kao strateški cilj ima diferencijaciju, inovativnost te fleksibilnost, što pokazuje njezina organizacijska struktura koja je raspoređena u timove umjesto hijerarhiju. U takvoj poslovnoj internoj okolini potiču se inovacije te se stavlja naglasak na zaposlenike jer su oni izvor kreativnosti i inovativnosti.

Pozitivni primjer organizacije koja je kontinuirane inovacije stavila u fokus svog poslovanja je kompanija Whirlpool koja je središte promatranja ovog završnog rada. Usprkos prijašnjem neuspjehu, vrhovni menadžment kompanije je utvrdio da su potrebne promjene i zaokret u poslovanju te je kompanija uz pomoć reinženjeringa poslovnih procesa, okretanjem prema zaposlenicima te poticanjem inovacija od strane istih uspjela se održati više od 111 godina na tržištu.

Inovaciju usađenu u sustav neke organizacije je teško kopirati, a ona kao takva toj organizaciji donosi poslovni uspjeh i konkurentnost na tržištu. Uzevši u obzir da inovacije danas imaju veći značaj no ikad, a realnost je da velika većina proizvoda i usluga već postoji, inovacije bi trebale biti kontinuirane i usađene u poslovanje organizacije i njezin strateški plan. Uz sve to, treba imati na umu da sve organizacije nisu jednake veličine pa tako i odabir strategije, resursa i vrste inovacije moraju biti u skladu s mogućnostima organizacije što dovodi do pitanja: je li svaka inovacija isplativa, koliko projekt inovacije pridonosi poslovnom uspjehu organizacije te stvara li inovacija dodanu vrijednost organizaciji?

Usprkos uvriježenom mišljenju da su inovacije dodavanje vrijednosti nečem već postojećem te da rad na njima predstavlja trošak s neizvjesnim ishodom, one su jedan od pokretača svjetskog gospodarstva te čine dio poslovne kulture organizacije na kojoj svakodnevno radi menadžment tako da potiče inovativnost kod svojih zaposlenika.

Inovacije se mogu potaknuti na mnogo načina: pomoću timova za istraživanje i razvoj koji osmišljavaju nove proizvode; kreiranjem učinkovitih procesa koji pospješuju krajnji rezultat tvrtke; inspirativnim voditeljima koji potiču brainstorming i suradnju koja vodi do originalnih kreacija, ali ono što sve ove načine povezuje su ljudi, odnosno zaposlenici organizacije.

I na posljetku, suvremeni strategijski menadžment, uz određivanje smjera i vrste inovacije, trebao bi kao glavnu pokretačku silu u osmišljavanju i provođenju inovacije staviti ljude, odnosno svoje zaposlenike, koji su ključ za stvaranje inovativne te poslovno uspješne organizacije.

Sveučilište Sjever



SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Kristina Glavica (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog rada pod naslovom

Utjecaj tehnoloških inovacija na suvremeni strategijski menadžment te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
Kristina Glavica

Kristina Glavica

(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

8. Literatura

Knjige:

- Brealey, R. A., Myers, S., Marcus, A. (2007). Osnove korporativnih financija. Zagreb: MATE.
- Certo, S. C., Certo, S. T. (2008). Moderni menadžment. Zagreb: MATE.
- Epstein, M. (2014). The Innovation Paradox. 1st edn. Berrett-Koehler Publishers. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/116284/the-innovation-paradox-why-good-businesses-kill-breakthroughs-and-how-they-can-change-pdf> (Datum pristupa: 19.02.2023.).
- Galović, T. (2016). Uvod u inovativnost poduzeća. Rijeka. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Dostupno na: https://www.efri.uniri.hr/upload/tg.el.izd-uvod_u_inovativnost.pdf (Datum pristupa: 20.02.2023.)
- Gutić, D., Stanić, L. & Martić, B. (2017). Principi menadžmenta - temelj modernog poslovanja. Osijek, Studio HS internet d.o.o. Osijek.
- Golob, B., (2009). Inovacija od ideje do tržišta. Rijeka, Dragon d.o.o., Dostupno na: <http://www.unist.hr/Portals/0/adam/Content/tL0oM5--LUKn7aNNPXK2rQ/Text/Inovacija%20od%20ideje%20do%20tr%C5%BEi%C5%A1ta%20-%20Boris%20Golob.pdf> (Datum pristupa: 05.03.2023.)
- Hamel, G. (2009). Budućnost menadžmenta. Zagreb: Mate.
- Horvat, Đ., Perkov D., Trojak N. (2017). Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji. Zagreb: Effectus.
- Keklik, M. (2018). Schumpeter, Innovation and Growth. 1st edn. Taylor and Francis. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1499510/schumpeter-innovation-and-growth-longcycle-dynamics-in-the-postwwii-american-manufacturing-industries-pdf> (Datum pristupa: 20.02.2023).
- Kotler, P., Rias d. B. (2016). Inovacijom do pobjede: model od A do F. Zagreb: Školska knjiga.
- Krpan, L. (2021). Upravljanje i vrednovanje projekata. Koprivnica. Sveučilište Sjever.
- Lozić, J. (2012). Osnove menadžmenta. Split. Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije.

- Prester, J. (2010). Menadžment inovacija. Zagreb: Sinergija.
- Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment : teorija i praksa. [online]. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:625818> (Datum pristupa: 22.02.2023.)
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. & Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb. Školska knjiga.
- Snyder, N. T., Duarte, D. (2008). Unleashing Innovation. 1st edn. Wiley. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/2788796/unleashing-innovation-how-whirlpool-transformed-an-industry-pdf> (Datum pristupa: 12.2.2023.)
- Thompson, A. A., Strickland A., Gamble J. (2008). Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću. Zagreb: MATE.
- Zekić, Z. (2007). Menadžment - poduzetnička tehnologija. [online]. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:106946> (Datum pristupa: 22.02.2023.)

Časopisi:

- Novaković, V., Peulić, V., & Matijević, G. (2020). INOVACIJA KAO POKRETAČ EKONOMSKOG RAZVOJA. Economy & Market Communication Review/Časopis za Ekonomiju i Tržišne Komunikacije, 10(1). Dostupno na: <http://www.emc-review.com/sites/default/files/2020-1/EMC%20-%20godina%20X%20broj%201-230-249-Vesna.pdf> (Datum pristupa: 22.02.2023.)
- Vukoja, B. (2018). 'ANALIZA FINANCIJSKIH POKAZATELJA I ODLUČIVANJE U PODUZEĆU', Tranzicija, 20(41), str. 105-115. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/205540> (Datum pristupa: 28.05.2023.)

Internet izvori:

- Državni zavod za statistiku <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/31527> Datum pristupa: 26.02.2023.
- Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070> Datum pristupa: 21.02.2023.

- OECDiLibrary.org https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-innovation-imperative_9789264239814-en#page43 Datum pristupa: 26.02.2023.
- Whirlpool.com <https://history.whirlpoolcorp.com/> Datum pristupa: 25.02.2023.
- Whirlpool Corporation 2022. Sustainability Report. Dostupno na: https://whirlpoolcorp.com/2022SustainabilityReport/whirlpool_2022_sr.pdf, Datum pristupa 17.05.2023.

9. Popis slika

Slika 1. Pristupi menadžmentu.....	3
Slika 2. Funkcije menadžmenta	4
Slika 3. Faze stvaranja i provedbe strategije.....	5
Slika 4. Izazovi menadžmenta.....	9
Slika 5. Vrste inovacija.....	12
Slika 6. Tehnološka promjena/inovacija.....	13
Slika 7. Interakcija u modelu A do F.....	16
Slika 8. Tablica izračuna IRR	18
Slika 9. Graf IRR.....	19
Slika 10. Utjecaj inovacija na organizaciju i na gospodarstvo	20
Slika 11. Inovativna poduzeća prema vrsti inovacija u Hrvatskoj u razdoblju od 2018-2020 21	
Slika 12. Tri skupine elemenata kod provođenja inovacije	24
Slika 13. Veza između strateških ciljeva i organizacijskog dizajna.....	25
Slika 14. Matrica odnosa promjena proizvoda i procesa.....	25
Slika 15. Racionalni pokretači inovacija: Poslovni model kompanije Whirlpool	27
Slika 16. Kompanija Whirlpool - portfelj robnih marki	28
Slika 17. Proizvodi kompanije Whirlpool koji su osvojili iF DESIGN AWARD 2023	29