

# Inovacije u poduzetništvu

---

**Matas, Dragutin**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:277138>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Preddiplomski stručni studij  
Poslovanje i upravljanje**

**DRAGUTIN MATAS**

**INOVACIJE U PODUZETNIŠTVU**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij  
Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje: Menadžment uredskog poslovanja**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**INOVACIJE U PODUZETNIŠTVU**

**Mentor:**

**dr.sc. Dragutin Funda, prof. v. š.**

**Student:**

**Dragutin Matas**

**Naziv kolegija:**

**Osnove poduzetništva**

**JMBAG studenta**

**2405153117**

## **Sažetak**

U suvremenom poslovanju inovacije imaju ključnu ulogu za poduzetnike pri ostvarivanju konkurentske prednosti i uspješnog plasiranja poduzeća na tržište. Inovativne ideje su ono što će uspješnog poduzetnika odvojiti od ostalih. Ipak kako bi inovacija uspjela ona mora biti ono što je potrebno na tržištu i mora biti dobro prezentirana potrošačima kako bi kod njih probudila interes i kako bi pronašla svoje vlastito tržište. Kako bi se stvorio inovativni proizvod koji će pozicionirati poduzetnika u snažni i prepoznatljiv brend, potrebno je razvijati kreativne i uspješne inovacije i dobro ih prezentirati. Inovacija ne znači uvijek stvoriti nešto novo: inovatori često uzimaju nešto što već postoji, poboljšavaju ga, mijenjaju, poboljšavaju i čine najboljim za svoje kupce. Inovativne ideje su ono što će poduzetnika učiniti konkurentnim i omogućiti uspjeh.

**Ključne riječi:** poduzetništvo, inovacije, start-up, konkurentska prednost

## **Innovations in entrepreneurs**

### **Abstract**

In modern business, innovations play a key role for entrepreneurs in achieving competitive advantages and successfully placing companies in the market. Innovative ideas are what will set a successful entrepreneur apart from others. However, in order for innovation to succeed, it must be what is needed in the market and it must be well presented to consumers in order to arouse interest in them and to find their own market. As an innovative product has been created that will position the entrepreneur in a strong and recognizable brand, it is necessary to develop creative and successful innovations and present them well. Innovation does not always mean creating something new: innovators often take something that already exists, improve it, change it, improve it and do the best for their customers. Innovative ideas are what will make an entrepreneur competitive and enable success.

**Keywords:** entrepreneurship, innovation, start-up, competitive advantage

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	2
<b>2. Temeljne odrednice inovacija</b> .....	3
<b>3. Razvoj inovacija</b> .....	9
3. 1. Preduvjeti za inovacije .....	10
3. 2. Podjela inovacija .....	13
3. 3. Testiranje inovacije .....	14
<b>4. Značaj inovacija u poduzetništvu</b> .....	18
4. 1. Prednosti inovacija za poduzetnike .....	18
4. 2. Razvoj poduzetništva u inovativnoj klimi .....	23
4. 3. Značaj kreativnosti za poduzetničke inovacije .....	25
4. 4. Primjer uspješnosti poduzetništva na temelju inovacija: Gideon brothers .....	29
<b>5. Zaključak</b> .....	31
<b>6. Izjava</b> .....	32
<b>7. Literatura</b> .....	33
<b>8. Popis slika</b> .....	35

## 1. Uvod

Ljudska evolucija uvijek je bila povezana s inovacijama. Tipično inovacije spomenute u literaturi koje su promijenile tijek ljudske povijesti uključuju Internet, automobil, pa čak i kotač. Svaka značajna promjena ljudske civilizacije povezana je s inovacijom. Međutim, mora se primijetiti kako ovaj proces ne djeluje suprotno: nije svaka inovacija uspješna i ne znači svaka inovacija novost za civilizaciju. Postoji značajan broj inovacija koje nikad nisu pronašle svoju primjenu.

Inovacija je važna u poduzetništvu. U visoko konkurentnom svijetu u kojem se odvija suvremeno gospodarstvo, inovativne ideje su ono što će omogućiti poduzetniku da ostvari konkurentsku prednost. Cilj poduzetnika mora biti stvoriti izvanredan proizvod, snažnu marku i izgraditi svoju mrežu kupaca, a kako bi to mogao ostvariti on mora inovirati. Inovacija ne znači uvijek stvoriti nešto novo: inovatori često uzimaju nešto što već postoji, poboljšavaju ga, mijenjaju, poboljšavaju i čine najboljim za svoje kupce. Inovativne ideje su ono što će poduzeće učiniti konkurentnim.

U ovom radu predstavljena su najvažnija načela inovacija od definiranja inovacija i analize pojma i procesa inovacija i inoviranja u stručnoj ekonomskoj literaturi, predstavljanja procesa razvoja inovacija kroz preduvjete za inovacije, podjelu inovacija i testiranje inovacija kao neizostavan proces koji svako poduzeće mora proći ukoliko želi biti sigurno da će inovacije donijeti konkurentsku prednost do prikaza najvažnijih prednosti koje inovacije donose za poduzetnike i načina kako razvijati poduzetništvo u inovativnoj klimi.

## 2. Temeljne odrednice inovacija

Sposobnost razvoja novih ideja i inovacija postala je prioritet mnogim organizacijama. Intenzivna globalna konkurencija i tehnološki razvoj učinili su inovacije izvorom konkurentске prednosti. Svakodnevno se na tržištu postavljaju sve složeniji zahtjevi u pogledu produktivnosti, kvalitete i brzine osvajanja novih proizvoda. Zbog toga je cilj svakog poduzeća da razvije novi proizvod koji će svojim karakteristikama biti bolji od konkurencije (Šimunić, Groš, & Medić, 2013, str. 187).

Definicija inovacije bila je područje interesa i za istraživače i za različite industrije. Smatra se da će način na koji je inovacija definirana unutar organizacije odrediti koje će se aktivnosti odvijati unutar tvrtke i koje će aktivnosti biti izvršene. Znanstvenici i industrija koristili su drugačiji pristup iz mnogih perspektiva u pogledu definicije inovacije, uključujući radikalne ili inkrementalne promjene u proizvodima, procesima i tržištima (Zawawi, i dr., 2016, str. 84). Prema tome, inovacija predstavlja razvoj i implementaciju novih ideja u području proizvodnje i plasmana proizvoda, ali i općenito u organizaciji. Inovativna odluka temelji se na otkrivanju, identificiranju i dijagnozi neobičnog i kompleksnog problema te razvijanju jedinstvenog kreativnog rješenja (Fundu, Inovacije u poduzetništvu - materijali s predavanja, 1999).

Ispitivanje literature o inovacijama potvrđuje da postoji ogromna raznolikost u pogledima i pristupima onome što zapravo čini inovativnu aktivnost, a također naglašava neke zbrke koje postoje u samoj disciplini. Čini se da zbunjenost proizlazi iz činjenice da mnoge definicije uvode periferne koncepte koji mogu skrenuti pozornost sa suštinskih komponenata inovacije i otežati njezinu primjenu. Mnoge su definicije predložene kako bi se objasnile inovacije, a kao rezultat taj je pojam dobio veću dvosmislenost (Ibaz, Binkkour, & Majdouline, 2013, str. 3).

Inovaciju se najjednostavnije može predstaviti kao proces prevođenja ideje ili izuma u dobro ili uslugu koja stvara vrijednost ili za koju će kupci platiti. Da bi se nazvala inovacijom, ideja mora biti ponovljiva s ekonomskim troškovima i mora zadovoljiti određenu potrebu. Inovacija uključuje namjernu primjenu informacija, mašte i inicijative u izvođenju većih ili različitih vrijednosti iz resursa i uključuje sve procese kojima se nove ideje generiraju i pretvaraju u korisne proizvode. U poslovanju, inovacije često rezultiraju primjenom ideja od strane tvrtke kako bi dodatno zadovoljile potrebe i očekivanja kupaca.

Definicija inovacije određuje stupanj i prirodu inovacija u određenoj organizaciji. Inovacija, kao rezultat inovacijskog procesa, snažno je pod utjecajem načina na koji organizacije definiraju koncept inovacije. To naglašava brojne kritične implikacije za organizacije i stvara novi poredak za upravljanje inovacijama (Zawawi, i dr., 2016, str. 85).

Inovacija može biti radikalna i postepena. Radikalne inovacije odnose se na inovacije koje prekidaju put, prekidne, revolucionarne, originalne, pionirske, osnovne ili velike. Inkrementalne inovacije su mala poboljšanja napravljena kako bi se poboljšali i proširili ustaljeni procesi, proizvodi i usluge. Međutim, ovo proturječje ne nužno odgovara preciznije podešenoj stvarnosti, jer radikalnost je kontinuitet. Inovacija proizvoda, kao što i samo ime govori, odražava promjenu u krajnjem proizvodu ili usluzi koju nude organizacije, dok inovacija procesa predstavlja promjene u načinu na koji tvrtke proizvode krajnje proizvode ili usluge. Također se ponekad pojavljuje kategorizacija inovacije u tehnološke i administrativne inovacije. Tehnološka inovacija govori o usvajanju nove ideje koja izravno utječe na osnovne izlazne procese, dok administrativne inovacije uključuju promjene koje utječu na politike, raspodjelu resursa i druge čimbenike povezane sa socijalnom strukturom organizacije (Ibaz, Binkkour, & Majdouline, 2013, str. 4).

Razvoj novih proizvoda veoma je važan za konkurentnost poduzeća. Kroz taj proces se međusobno poduzeća nadmeću kako postati bolja pa je stoga potrebno stalno uvoditi nove proizvode kroz inoviranje i usavršavanje postojećih proizvoda. Budući da su poduzeća u stalnoj tržišnoj utakmici, proces razvoja novog proizvoda zapravo je stalno ponavljajući proces. Razvoj novog proizvoda samo je podproces menadžmenta inovacija, a menadžment inovacija treba osigurati da se novi proizvod uspješno razvije (Buntak, Droždek, & Čovran, 2015, str. 107).

Neke značajke inovacije razlikuju se prema razmatranoj organizaciji, budući da se neke organizacijske karakteristike razlikuju ovisno o vrsti razmatrane inovacije. Te se značajke nazivaju sekundarnim značajkama inovacije. Kompatibilnost je odličan primjer jer se ista inovacija može značajno razlikovati u smislu prikladnosti za različite organizacije. Složenost, relativna prednost ili troškovi nekoliko su karakteristika koje se mogu značajno razlikovati od organizacije do organizacije. Primarne karakteristike inovacije su one koje se ne mijenjaju od



organizacije do organizacije i usko su povezane s industrijskim kontekstom u kojem se inovacija događa.

Za bolje razumijevanje pojma inovacija, potrebno je naglasiti što inovacija nije. Nove su tehnologije svakako inovacije, ali koncept inovacija ide daleko dalje. Najbolji primjer za to je Internet. World Wide Web doveo je do neusporedivog naleta inovacija. U ovoj perspektivi, inovacija koju je pokrenuo Internet sastojala se od digitalizacije informacija i njihovog prijenosa s računala na računalo pomoću TCP / IP protokola i naplate naknade za uslugu. Jasno je da postoji i više od toga. Brojna poduzeća i projekti na čelu s Googleom, Facebookom, Twitterom, Skypeom, YouTubeom i eBayom primjer su inovacija koje su iskoristile novu pojavu, Internet. To su novi internetski poslovni modeli, nove marketinške strategije, novi distribucijski kanali itd. Sve su to inovacije, ali nisu nužno i tehnološke inovacije.

Još jedna česta pogreška je miješanje inovacija i izuma. Zajednički čimbenik gornjih definicija je komercijalna primjenjivost inovacija. Izumi mogu doći iz laboratorija, sveučilišta, garaža ili čak iz sretnog moždanog vala nadarenog mozga. Međutim, ako ti izumi ne generiraju bogatstvo, nisu inovacije. Podaci o potrošnji na istraživanje i razvoj, patenti i znanstvene publikacije mjere izum, a ne inovaciju. Između izuma i inovacije postoji "Darvinovsko more". Drugim riječima, izvorni izum mora se neprestano razvijati kako bi preživio u „divljem stanju“ poslovnog svijeta (Meyer, Jones, & Harris, 2013, str. 19).

Iako je razvoj proizvoda kreativan, disciplina zahtijeva sustavni pristup vođenju procesa koji su potrebni za dobivanje novog proizvoda na tržištu. Literatura pruža smjernice o odabiru najboljeg okvira za razvoj novog proizvoda ili usluge. Okvir pomaže u stvaranju stvarnog razvoja proizvoda. Neki okviri, poput pristupa neizrazitog prednjeg kraja (fuzzy front end - FFE), definiraju koje se korake trebaju slijediti, no ipak konačnu odluku donosi menadžerski tim jer svaki proizvod ima svoj ciklus razvoja. Pet elemenata razvoja FFE proizvoda su (Koen, 2017):

- Identifikacija projektnih kriterija - uključuje brainstorming za nove proizvode. Kada se ideja identificira kao potencijalni proizvod, može se primijeniti formalnija strategija razvoja proizvoda. Na primjeru Gideon brothers ova faza uključivala je otkrivanje područja u kojima njihovo znanje iz robotike može dovesti do dodatne inovativnosti.

- Analiza ideja - uključuje bližu evaluaciju koncepta proizvoda. Istraživanja tržišta i studije koncepta poduzimaju se kako bi se utvrdilo je li ideja izvediva ili u relevantnom poslovnom kontekstu tvrtki ili potrošaču. Nekoliko oblika primjene robotike u domaćinstvu analizirano je i odabran je najbolji model.
- Koncept geneze - uključuje pretvaranje identificirane mogućnosti proizvoda u opipljivi koncept. Razvoj konkretnog plana za stvaranje robota.
- Prototip - uključuje stvaranje brzog prototipa za koncept proizvoda koji je određen da ima relevantnost i vrijednost poslovanja. Izrada prototipa u ovom kontekstu front-end znači da se stvara model "brzo i prljavo", a ne rafinirani model proizvoda koji će se kasnije testirati i prodavati. U ovoj fazi je Gideon brothers stvorio prototip svojeg robota za kućanstvo Rosie.
- Razvoj proizvoda - uključuje osiguravanje koncepta koji je prošao prikupljanje i bio je odlučan učiniti poslovni smisao i imati poslovnu vrijednost.

Pri razvoju novih proizvoda svakodnevno znanje je stvoreno, dijeljeno, preuzeto i prikazano. Što je bolje znanje spremljeno, predstavljeno, uhvaćeno i ponovno korišteno, to će biti učinkovitiji proces razvoja novog proizvoda. To je osobito važno u turbulentnim industrijama, gdje proces razvoja novih proizvoda traje najmanje dva puta godišnje. Da bi sačuvali i katalogizirali znanja, podaci i informacije trebali bi biti formalizirani i zastupljeni na način koji je razumljiv svakom praktičaru unutar tvrtke i trebao bi biti jednostavan za ponovnu upotrebu. Općenito, što je veća razina informatizacije procesa razvoja novog proizvoda, brži i precizniji je proces upravljanja znanjem i komunikacija između ljudi i odjela (Bandinelli, Rinaldi, Rossi, & Terzi, 2013, str. 6).

Da bi bili inovativni, menadžment tim ili bilo koja odgovorna osoba trebaju imati inovativnost. Inovativnost je pri tome pozitivan stav prema promjenama i svijest o potrebi za inovacijama. Ona predstavlja sveukupnu inovativnu sposobnost organizacije za uvođenje novih proizvoda na tržište ili otvaranje novih tržišta, kombiniranjem strateške orijentacije s inovativnim ponašanjem i procesom. S druge strane inovativnost se odnosi na sposobnost tvrtke da se udruži u inovacije, a menadžeri koriste tu inovativnost za rješavanje poslovnih problema i izazova,

što rezultira osiguravanjem opstanka i uspjeha tvrtke, bilo za sadašnje ili buduće poslovanje. Pri tome se pokazalo kako je inovativnost korisna u pomaganju tvrtkama da se natječu s konkurentima s tim novim ili poboljšanim proizvodima i potvrde proizvodne linije, ali i šire opseg djelatnosti tvrtke općenito.

Kada se radi o prihvaćanju inovacija koje se odnose na kupce, marke moraju pokazati hrabrost i spremnost na pogreške u kreativnom procesu. Google je primjer za to, jer iako generira stalni niz inovacija koje su dizajnirane kako bi poboljšale postojeće sustave i iskustvo korisnika, to nije imuno na neuspjehe ili loše primljene ideje. Na primjer, dok se Google Chrome nedavno pojavio kao najpopularniji internetski preglednik na svijetu, jedan od prvih pokušaja društvenog umrežavanja završio je neuspjehom s lošim prijemom i konačnim zatvaranjem Google Buzz-a 2011. godine.

Inovacija se ne pojavljuje bez prave kulture. Inovacijska kultura mora tolerirati neuspjeh. Pogreška stigmatizacije koči inovacije. Potencijalni socijalni trošak pokretanja nečega novog čini rizik prevelikim, a inovacije su ograničene na nekolicinu hrabrih ili one koji su u teškoj situaciji. Naprotiv, kultura koja tolerira pogreške potiče poduzetništvo i inovacije. Mogući ishod bilo koje nove inicijative nije sve ili ništa, inovacija ili neuspjeh. Inovacija je proces učenja i, čak i ako su ekonomski rezultati loši, ljudski kapital bit će ojačan. Tvrtke rizičnog kapitala procjenjuju poduzetničku evidenciju onih koji traže sredstva, znajući da, kao i svako drugo područje, poduzetništvo i inovacije zahtijevaju učenje i iskustvo (Meyer, Jones, & Harris, 2013, str. 23).

Što se tiče poduzeća koja nisu uspjela zbog nespremnosti na inovacije, ključna pouka koju treba naučiti je važnost primjene novih ideja kako bi se prilagodili i zadovoljili promjenjivu potražnju potrošača. Kako se tehnološki napredak nastavlja ubrzati, tvrtke su stalno izložene prijetnjama od razvoja novih proizvoda i sve većeg znanja potrošača. Kako industrijski divovi koji propadaju, kao što su Kodak i MySpace, mogu posvjedočiti, čak i etablirane marke ne mogu si priuštiti da ignoriraju tržište oko sebe ili način na koji utječe na modernog potrošača.

U konačnici, ljudi su ti koji određuju inovacije. Bilo kao vođe, menadžeri ili poduzetnici, oni drže ključ inovacija. Umjetna inteligencija još uvijek nije ništa više od znanstvene fantastike. Istina je da tehnologije omogućuju učinkovitije izvršavanje određenih zadataka, pod uvjetom da ih programiraju ljudi. Strojevi ne misle, oni samo izvršavaju, a za inovacije trebate

razmišljati. Međutim, važno je zapamtiti da, iako inovacije potječu od ljudi, one se razvijaju u poslovnom okruženju. Tvrka je skupina međusobno povezanih ljudi različitih vještina. Ti ljudi i odnosi uspostavljeni među njima određuju inovacije u tvrtki.

### 3. Razvoj inovacija

Važno područje u razvoju novih proizvoda i uspješnosti poduzeća jest prepoznavanje inovacija i prepoznavanje inovativnog potencijala koji će predstavljati značajnu novost na tržištu. Najveća današnja poduzeća, poput računalnih giganta Apple, Google te Microsoft, ali i brojna druga poduzeća, poput Coca Cole ili P&G, prvenstveno mogu zahvaliti za svoj proboj na tržište inovacijama. Ipak, osim same originalne i revolucionarne ideje, potreban je i dobar marketing inovacija te kvalitetno investiranje u inovacije, kako bi prototip postao novi proizvod koji će ostati značajan na tržištu.

Može se reći kako su upravo inovacije temelj poduzetništva, one su uzrok i posljedica postojanja poduzetništva. Uglavnom se inovacije povezuju sa napretkom i razvojem tehnologije i općenito razvojem i napretkom. Treba također imati na umu kako su inovacije i usko povezane sa znanjem i primjenom znanja. Stoga za stvaranje novih mogućnosti inoviranja potrebno je ulaganje u obrazovanje koje će se temeljiti na razvoju kompetencija i stvaralaštva, i to kroz kombinaciju različitih vrsta znanja ili spoznaja. Interdisciplinarnost i razvijanje asocijacijskog mišljenja temelj je za uspješan razvoj i stvaranje inovacija. Navedena znanja se mogu pojaviti u obliku znanja koje je tehnički moguće izvesti ili kako će neka posebna konfiguracija zadovoljiti posebni dio tržišta.

Uzme li se u obzir činjenica kako moderna definicija poduzetništva ističe snažnu vezu između poduzetništva i inovacija, postaje jasno kako se poduzetništvo prepoznaje kao kritična veza između novih znanja i gospodarskog rasta. Poduzetnik je prema tome inovator koji provodi promjene na tržištu kroz provedbu novih aktivnosti kao što su uvođenje novih i kvalitetnijih proizvoda, uvođenje novih načina proizvodnje, otvaranje novih tržišta, pronalaženje novih izvora opskrbe novim materijalima ili dijelovima i slično. Poduzetništvo je identificirano od strane mnogih istraživača kao glavna pokretačka snaga slobodnog tržišnog gospodarstva. Međutim, tek nedavno ekonomisti su počeli sintetizirati znanja o poduzetništvu i analizirati njegov utjecaj na ekonomski rast (Smoljić, 2011, str. 258).

Inovacija se pretače u rast proizvodnosti samo ako se događa u onim poslovnim procesima koji stvaraju novu vrijednost za kupce. Danas na inovacijsku politiku gledamo kroz prizmu sistemskog ili interaktivnog pristupa. Polazimo od toga da inovacija obuhvaća niz aktivnosti u

poduzeću u čijoj je osnovi inženjerski dizajn proizvoda i procesa. Daljnja poboljšanja i primjene inovacija mogu biti ekonomski važniji od originalnog izuma. Osim unutarnjih značajki, inovativnost poduzeća ovisi o kontekstu: organizacijama, institucijama i regulativi koja okružuje poduzeće. O tim odnosima ovisi apsorpcijski kapacitet - sposobnost radne snage da usvaja i prilagođava novu tehnologiju kako bi se povećala proizvodnost (Levar & Nikolić, 2012, str. 66).

### 3. 1. Preuvjeti za inovacije

Prilikom planiranja inovacija od velikog je značaja prepoznati izvor znanja na kojem počivaju inovacije. Takva znanja mogu već postojati u formi iskustva, temeljeno na nečemu što se već prije radilo. Ili može proizlaziti iz potrage u područjima tehnologije, istraživanja tržišta, konkurentskih akcija i sličnom. Znanje može biti u eksplicitnom obliku, napisano i dostupno i drugim zaposlenicima u poduzeću kako bi mogli diskutirati, razgovarati i predlagati nova rješenja ili pak može biti u formi neopipljiva znanja, znanja koje postoji, ali ga je teško artikulirati (Buntak, Droždek, & Čovran, 2015, str. 104).

Šest je temeljnih resursa na kojima se temelje inovacije, to su (Byers, Dorf, & Nelson, 2015, str. 178):

- Znanje u traženoj domeni i problemima,
- Intelektualne sposobnosti za prepoznavanje veza, redefiniranje problema te predviđanje i analiziranje mogućih praktičnih ideja i rješenja
- Inventivno razmišljanje o problemu na nove načine
- Motivacija prema djelovanju
- Osobnost orijentirana prema prilici i otvorenosti za promjenu
- Kontekstualno razumijevanje koje podržava kreativnost i ublažava rizike

Internet, elektronička pošta, prodaja putem Interneta, izravna pošta, telemarketing, pozivni centri, faks i telefoni samo su neki od primjera razvoja i značajnog napretka u komunikaciji tijekom vremena. Svaki je od navedenih u određenom vremenskom periodu predstavljao određenu inovaciju u poslovanju. Korištenjem pojedinih inovacija, poduzeća su razvijala svoje

poslovanje i unapređivala svoj nastup na tržištu. Tehnologija ima ulogu omogućiti klijentu i zaposlenicima različitih odjela poduzeća povezivanje Internetom, telefonom ili vezu “licem-u-lice”. U današnjem svijetu poslovanja i poduzetništva, značajnija primjena tehnologije u poslovanju, posebice u komunikaciji s klijentima, s njihove strane može biti različito protumačena. Posebice treba biti oprezan ako se radi o zamjeni osobne komunikacije s klijentom komunikacijom putem Interneta ili pozivnog centra, što u današnje vrijeme više niti ne predstavlja inovaciju ili značajan napredak (Levar & Nikolić, 2012).

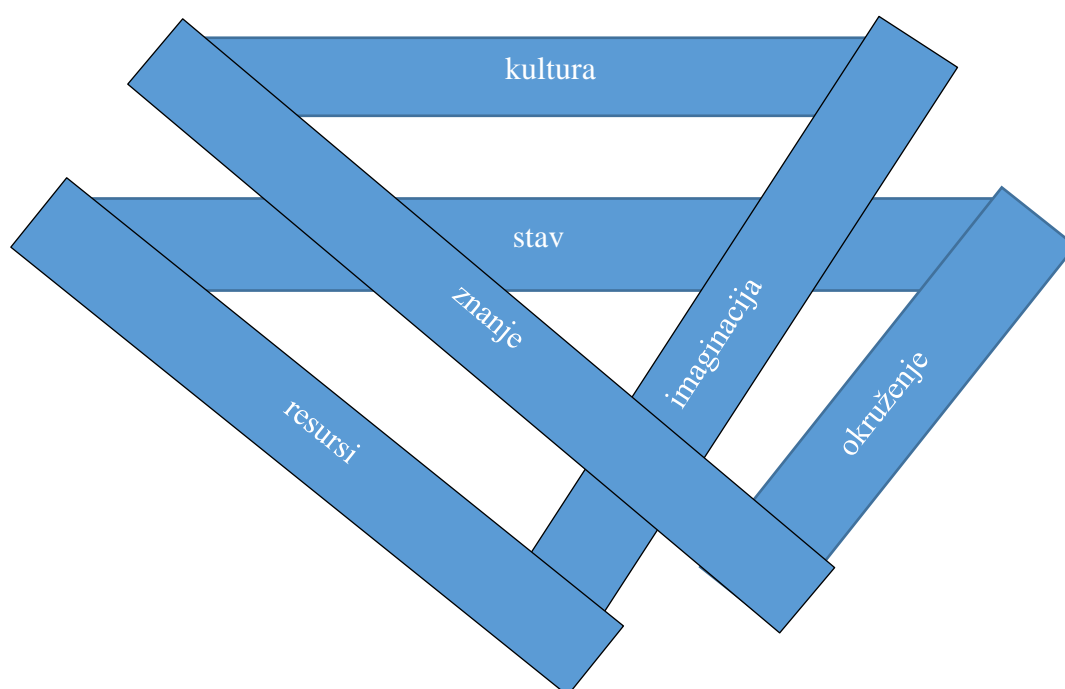
Potrebna intelektualna sposobnost jest sposobnost stvaranja poveznica, redefiniranja problema, kao i stvaranja vizije te analiza praktičnih rješenja. Kreativni ljudi koriste inventivno razmišljanje koje se na nove načine odražava na problem. Kreativni mislilac je motiviran učiniti nešto te je otvoreno za promjene. Na kraju, kreativna osoba razumije kontekst problema i spremna je poduzeti razuman rizik. Osoba koja posjeduje većinu ovih vještina često se naziva intuitivnom, to jest, on ili ona ima instinktivnu sposobnost percipiranja odnosa, ideja i rješenja.

Prilikom stvaranja inovacija korisno je razmišljati o procesu inovacija koji uključuju višestruke osobnosti, svaku sa vlastitim sposobnostima i gledištima. Prve tri ličnosti zauzimaju ulogu učenja: antropolog promatra ponašanje i razvija duboko razumijevanje načina na koji se ljudi odnose prema proizvodima, uslugama i odnose prema drugima; eksperimentator kontinuirano radi prototipove novih ideja, dok oprašivač istražuje druge proizvode i mogućnosti te posuđuje relevantne ideje iz njih (Byers, Dorf, & Nelson, 2015, str. 179).

Ipak ne uspijevaju sve inovacije. Brojne su inovacije proizvoda i procesa koje su bile dobre ideje, a završili kao neuspjesi s golemim štetama. Međutim, nisu svi neuspjesi jako dramatični. Inovacije su projektnog tipa i kad se vidi da projekt neće zadovoljiti, obustavlja se prije nego što nanese veće štete. Inovacije su same po sebi rizičan posao pa se mora imati na umu da postoji velika neizvjesnost u pogledu inovacija, zbog tehnoloških, socijalnih, tržišnih i političkih faktora s vrlo malom vjerojatnosti uspjeha ako se inovacijom pažljivo ne upravlja. Ključno je da se eksperimenti vezani uz nove proizvode i procese pravilno isplaniraju i kontroliraju u svrhu minimiziranja vjerojatnosti neuspjeha, a gdje se problemi pojave, iskoristiti to kao priliku za učenje kako se ubuduće ne bi upadalo u zamku (Buntak, Drožđek, & Čovran, 2015, str. 105).

Često se navodi kako je kreativni proces na kojem nastaju inovacije svojevrsni inovacijski motor od kojega su sastavljeni, međusobno isprepleteni, elementi koji predstavljaju kao takvi preduvjete inovacijama. Različiti vanjski i unutarnji faktori prema tome mogu poboljšati inovativnost i kreativnost. Tri čimbenika na unutarnjoj strani inovacijskog motora su znanje, mašta i stav, dok su tri čimbenika na vanjskoj strani inovacijskog motora kultura, imaginacija i resursi. Znanje daje gorivo za maštu. Mašta je, za uzvrat, katalizator za provedbu znanja u nove ideje. Na kraju, stav pokreće inovacijski motor.

**Slika 1: inovacijski motor**



Izvor: vlastita izrada autora

Poduzetnik mora poboljšati svih šest čimbenika kako bi poboljšao i povećao inovativnost u svojem poduzeću. Mašta se može popraviti drugačijim gledanjem na probleme, povezivanjem ideja i osporavanjem pretpostavki.

Poduzetnici također mogu djelovati kako bi poboljšali dijelove inovacijskog motora izvan okvira mašte. Primjerice, poduzetnik može poboljšati svoje znanje o tržištu ako se kroz razgovore i zapažanja poveže sa potencijalnim kupcima. Poduzetnici također mogu raditi na



tome da primijene svoje znanje u različitim domenama. Važan dio stava leži i u spremnosti za eksperimentiranjem i sposobnosti za ići dalje i suočavati se sa izazovima kako bi se riješili problemi. Istraživanja pokazuju kako je ljudski um fleksibilan i kako ljudi koji imaju pozitivan stav i orijentirani su na učenje imaju drugačiji aktivnost mozga od ljudi koji to ne čine (Byers, Dorf, & Nelson, 2015, str. 181).

Konačno, važnu ulogu u razvoju i podupiranju kreativnosti za razvoj inovacija ima i okolina. Dio okoline i sam fizički okoliš. Mnoga poduzeća u svojim prostorijama upotrebljavaju jarke boje i otvorene prostore sa lako pokretnim namještajem, bijelim pločama pa čak i igrama. Ovakvo fizičko okruženje podržava kreativnost postižući neformalne interakcije i pružajući jednostavan način za bolji uvid.

Jednako tako, posvećuje se pozornost i pozadinskoj glazbi i zvukovima. Utjecaj koji ima na ponašanje pojedinca glazba kao i na društvene skupine očituje se u raznim aspektima, a sve se više proučava utjecaj na socijalno ponašanje pojedinaca, pri čemu se naglašava značaj glazbe uslijed njezinih mogućnosti za razvoj neverbalne komunikacije, kao i glazbenog obuhvaćanja simbolike i smisla skupina koje upravo glazba definira. Podizanjem morala kao jednog od tradicionalno ispitivanih biheviorističkih implikacija glazbe prepoznaje se razvoj i dobrobit pojedinca, skupine, kulturnih i nacionalnih cjelina.

### 3. 2. Podjela inovacija

Najčešća podjela inovacija jest podjela na inovacije kao inkrementalne i inovacije koje su radikalne. Inkrementalne inovacije su one inovacije koje se baziraju na starijim proizvodima, a koje donose stalna mala poboljšanja, primjerice inovacije u automobilske industriji pri čemu je svakim novim modelom automobil određenog proizvođača unaprijeđen. Jedan od takvih primjera jest Toyotin sustav kontinuiranog unaprijeđenja Kaizen. S druge strane, radikalne inovacije predstavljaju rješenja koja radikalno nova te koja predstavljaju značajnu novost na svjetskoj razini. Primjer takvih inovacija jest pojava novih tehnologija, primjerice informacijsko-komunikacijska tehnologija, nanotehnologija i bio-tehnologija, ali i krajnjim korisnicima bliži proizvodi, primjerice Coca Cola u prošlosti ili pojava Google tražilice u novije vrijeme.

Budući da je inoviranje neophodno da bi se ostalo na tržištu (činjenica je da je većina proizvodnje razvijenih zemalja prebačena u Kinu i Indiju, pa razvijene zemlje moraju konkurirati inovacijama) postavlja se pitanje kako dodatno potaknuti inovacije. Da bi na to moglo odgovoriti moraju se razlučiti osnovni tipovi inovacija (Buntak, Droždek, & Čovran, 2015, str. 105):

- novi proizvod/usluga – npr. novi tip mobitela, novi model automobila i slično,
- novi proces proizvodnje/pružanja usluge – npr. proizvodnja na novim strojevima štede energiju, elektronske transakcije umjesto fizičkog prenošenja,
- novo tržište – npr. trend zdravog života – tržište zdrave hrane,
- novi poslovni model – npr. IKEA – kupac sam slaže svoj ormar.

Treba imati na umu kako neovisno o tome o kakvoj se vrsti inovacija radi, primjena svake inovacije povlači za sobom i rizik. Unatoč činjenici kako se inovacije smatraju moćnim načinom osiguravanja konkurentne prednosti i sigurnijim načinom očuvanja strateške pozicije, uspjeh inovacije uvijek za sobom povlači rizik od neuspjeha i propasti ulaganja u inovaciju.

### 3. 3. Testiranje inovacije

Kako bi se provjerila učinkovitost određene inovacije, potrebno je provesti testiranje inovacije odnosno testiranje proizvoda. Prvenstveno je za to potrebno imati prototip, odnosno primjer proizvoda, koji ne mora biti u potpunosti funkcionalan, ali na kojem se mogu testirati mogućnosti proizvoda. Prototipove se prije svega izrađuje kako bi se umanjilo vrijeme razvoja te kako bi se prepoznale potencijalne poteškoće kod proizvoda prije nego se krene u serijsku proizvodnju. Prototip stoga zapravo predstavlja radni model proizvoda putem kojega se provode testiranja i provjere. Nakon što se analizom prototipa utvrde početni nedostaci proizvoda, provodi se redizajn prototipa i ponovno se provode testiranja, sve dok prototip ne zadovoljava očekivanja. Stoga se kod inovacija provjere i redizajn ponavljaju sve dok proizvod ne ostvari zadovoljavajuće parametre na području estetike, učinkovitosti, sigurnosti i drugih pokazatelja koji će biti važni za uspješnost proizvoda.

Kada je god to moguće, nova poduzeća trebala bi stvarati prototipove svojih proizvoda. Prototipovi se, kroz komentare drugih dizajnera i korisnika, mogu koristiti za identifikaciju i testiranje uvjeta koje proizvod treba zadovoljavati. Poduzeća pri tome mogu koristiti prototipove kako bi redefinirale svoje poslovne modele i strategije. Prototipi mogu biti slike, skice, nacrti ili dijagrami koji mogu biti zajednički proučavani. Također oni mogu biti fizički, digitalni, slikovni ili kombinacija medija. Industrije softvera koriste prototipove koje nazivaju beta verzijama softvera i koriste se za sakupljanje reakcije vodećih korisnika. Primjerice, Microsoft je napravio beta verziju Windowsa 10 koja se mogla besplatno preuzeti. Microsoft je zatim koristio povratne informacije kako bi oplemenio i nadogradio proizvod za njegovo službeno izdanje (Byers, Dorf, & Nelson, 2015, str. 187).

U novije se vrijeme sve češće prototipovi izrađuju u Autocadu te se potom putem tehnologije injection mouldinga ispisuju putem 3D printanja. Pri tome kao polazište pri razvoju novog proizvoda često je dizajner osoba koja izrađuje idejno rješenje, tj. skicu proizvoda koju kasnije inženjeri oblikuju u stvarni proizvod.

Ipak zanimljiv primjer izgradnje i stvaranja prototipa dolazi iz prošlosti, od Henry Forda. Naime, Ford je planirao izgraditi prijevozno sredstvo koje ne uključuje konje. Međutim, nije nikoga mogao uvjeriti da uloži u njegov plan. Ključni preokret dogodio se kada je napravio prototip automobila za automobilsku utrku Grosse Pointe. Henry Ford se prijavio za utrku i sam je vozio vozilo te je odnio uvjerljivu pobjedu. Isti je uspjeh ponovio i sljedeće godine, odnosno 1902. godine. Pobjeda je privukla investitore i tako je tvrtka Ford Motors započela sa radom (Byers, Dorf, & Nelson, 2015, str. 188).

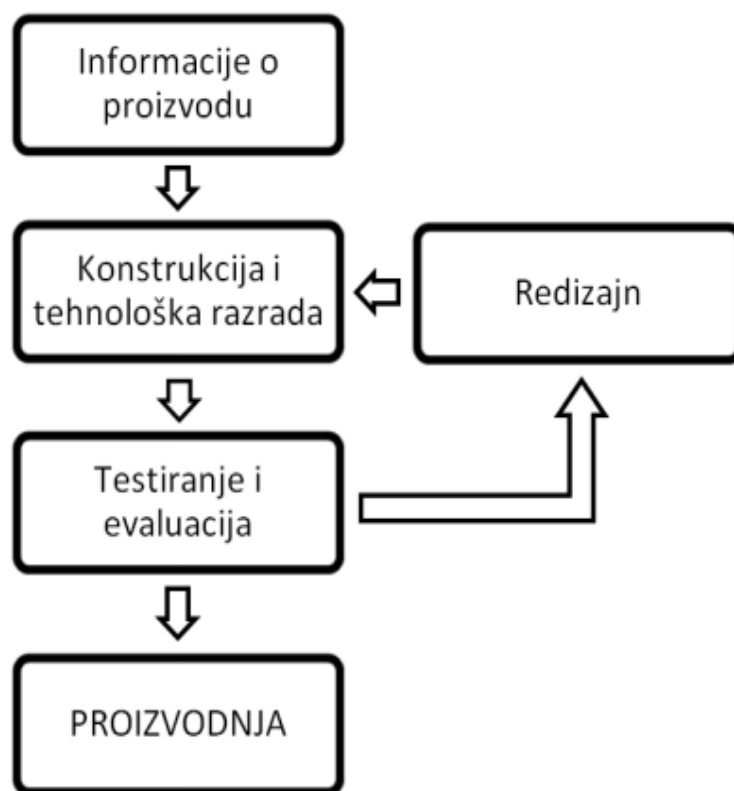
Nedostatak prototipa najčešće je njihova cijena. S obzirom na činjenicu kako se prilikom izrade prototipa ne koriste, jer još ne postoje postrojenja za serijsku proizvodnju, prototipovi su gotovo redovito skuplji nego serijski proizvodi. Stoga se u posljednje vrijeme, osim primjene najnovijih tehnologija 3D printanja i injection mouldinga, također zamjenjuju prototipovi sa virtualnom stvarnošću i modelima u virtualnoj stvarnosti, pri čemu se putem računalnih simulacija oponašaju uvjeti sa kojima će se proizvod susretati u stvarnosti.

Virtualni su prototipovi znatno jeftiniji za održavanje i testiranje od fizičkih prototipova pa si dizajnerski timovi, koji koriste istraživanje proizvoda na Internetu, mogu priuštiti istraživanje daleko većeg broja koncepata i modela (Byers, Dorf, & Nelson, 2015, str. 189). Nadalje,

virtualni prototipovi mogu pomoći pri smanjenju neizvjesnosti pri uvođenju novog proizvoda na tržište jer omogućavaju usporedno testiranje većeg broja ideja, te time omogućuju korištenje one ideje koja je za tržište najprihvatljivija.

Razvoj proizvoda danas ne označava nužno otkriće novih tehničkih rješenja i revolucionarnih otkrića, već se javlja kroz odmak od konvencionalnih pristupa i tradicionalnih materijala i dizajna. Primjena postupaka i općenito primjena tehnologija 3D printanja pri razvoju novog proizvoda u odnosu na konvencionalni pristup, ovisno o veličini proizvodnje mogu osigurati uštede od 50 do 90% utrošenog kapitala. U današnje vrijeme tehnologija brze izrade prototipa razvila se do razine da se koristi u širokom rasponu aplikacija za izradu modela kao što su konceptualni modeli, funkcionalni prototipovi, gotovi proizvodi, proizvodnja alata itd. (Šimunić, Groš, & Medić, 2013, str. 190). Faze razvoja prototipa kao inovacijskog proizvoda prikazane su na slici u nastavku:

**Slika 2: faze razvoja novog inovacijskog proizvoda**



Izvor: (Šimunić, Groš, & Medić, 2013)

Temeljem navedenog, vidljivo je kako inovativne aktivnosti uključuju sve znanstvene, tehnologijske, organizacijske, financijske i komercijalne korake i poteze koji se provode putem stvarnih ili potencijalnih implementacija i primjena inovacija. Temeljem navedenog, vidljivo je kako u praksi inovacijski proces se temelji na sudjelovanju različitih stručnjaka iz različitih područja djelatnosti, počevši od tehničkih eksperata u istraživanju i razvoju, do stručnjaka u području marketinga, financija, uprava i pravnih odjela poduzeća te vanjske konsultante, dobavljače, poslovne partnere i korisnike.

## 4. Značaj inovacija u poduzetništvu

Poduzetništvo i inovacije široko se smatraju važnom osnovom za konkurentsku prednost u brzo mijenjajućem međunarodnom poslovnom okruženju, jačajući sposobnosti za održivi poslovni rast, gospodarsku aktivnost i bogatstvo. Poduzetništvo se odnosi na otkrivanje, procjenu i iskorištavanje prilika u procesu pokretanja, stvaranja i rasta poduzeća; poduzetnička dinamičnost ključna je za gospodarsku obnovu i rast. Inovacija se pri tome odnosi na razvoj, usvajanje i iskorištavanje aktivnosti s dodanom vrijednosti u ekonomskim i socijalnim područjima; ključni čimbenik za konkurentnost i rast. Prihvatanje i poticanje poduzetništva i inovacijskog obrazovanja i osposobljavanja pruža nacijama više poduzetnika i inovatora. Međutim, kvaliteta poduzetnika i inovativnih aktivnosti nailazi na interes dionika programa, potrošača i vlada.

Cilj je svake organizacije postizanje uspjeha u poslovanju. Taj se uspjeh iskazuje, uz ostalo, u dokazanoj kvaliteti proizvoda. Međutim, kvaliteta je subjektivna kategorija i podložna je različitim shvaćanjima i kriterijima. Ono što korisnika u pogledu kvalitete zadovoljava danas, sutra može biti potpuno neprihvatljivo (Funda, Sustav upravljanja kvalitetom u logistici, 2010, str. 96). Stoga u takvom dinamičnom i nepredvidivom okruženju potrebno je stalno pribjegavati inovativnosti kao metodi pronalaska novih rješenja koje će biti u skladu s aktualnim očekivanjima tržišta.

### 4. 1. Prednosti inovacija za poduzetnike

Da bi rasle i napredovale, većina poduzeća mora neprestano poboljšavati svoje postojeće proizvode i usluge kontinuiranim inoviranjem potrebnih promjena: a za opstanak poduzeća također moraju stvoriti nove proizvode i usluge koji će zadovoljiti još neispunjene potrebe. Poduzeća koja se oslanjaju isključivo na inovacije napredovat će dok njihovi proizvodi i usluge ne ostanu bez goriva i postanu zastarjeli i nekonkurentni. S druge strane, poduzeća koja su potpuno orijentirana na inovacije imat će spremne za pokretanje nove proizvode i usluge, ali često premalo trenutnih proizvoda koji su dovoljno ažurni i konkurentni da stvore novac potreban za financiranje njihove kreativnosti. Promjene su u tome da će vrlo uspješni lideri budućnosti vjerojatnije inovacije postaviti kao strateški prioritet u svojoj organizaciji. U današnjem okruženju u kojem konkurencija zahtijeva da poslovna poduzeća budu različita i

zadovoljavaju potrebe kupaca boljim ili nikakvim proizvodima, a organizacija postaje prijeko potrebna (Okpara, 2007).

Kako bi poduzeće dobro poslovalo neophodno je osigurati „zdrave“, nove ideje u poslovanju. One se odnose na to što će se proizvoditi, što će se nuditi ili prodavati. Izvori takvih ideja mogu biti tržište, specijalne institucije, publikacije, reklama i ekonomska promidžba, sajmovi, izložbe i slično (Funda, 1999).

Inovacija je specifično oruđe poduzetnika, sredstvo kojim oni iskorištavaju promjene kao priliku za drugačije poslovanje ili drugu uslugu. Putem inovacija poduzetnik ima mogućnost biti predstavljen kao konkurentan, sposoban za učenje, sposoban za vježbanje. Poduzetnici trebaju ciljano tražiti izvore inovacija, promjene i njihove simptome koji ukazuju na mogućnosti za uspješnu inovaciju. I oni moraju znati i primijeniti načela uspješne inovacije.

Poduzetnici, preusmjeravaju resurse s područja niske produktivnosti i prinosa na područja veće produktivnosti i prinosa. Naravno, postoji rizik da ne uspiju. Ali ako su čak i umjereno uspješni, povratak bi trebao biti više nego dovoljan da nadoknadi rizik koji bi mogao postojati. Stoga treba očekivati da poduzetništvo bude znatno manje rizično od optimizacije. Zaista, ništa ne može biti tako rizično kao optimiziranje resursa u područjima u kojima je pravilan i profitabilan smjer inovacija, odnosno tamo gdje mogućnosti za inovacije već postoje. Teoretski, poduzetništvo bi trebalo biti najmanje rizično, a ne najrizičnije.

Budući da poduzetništvo uključuje ljudski faktor, gdje pojedinci djeluju u potrazi za mogućnostima koje su prepoznali, mnoga su se istraživanja u poduzetništvu usredotočila na kognitivne aspekte kako individualni poduzetnici prepoznaju gore spomenute mogućnosti za stvaranje novog poslovanja. Isto tako, budući da su pokrenuti mnogi novi pothvati u osnovanim korporacijama, na razini poduzeća pojavio se velik segment istraživanja usmjeren na inovativno poduzetništvo (Ibaz, Binkkour, & Majdouline, 2013, str. 7).

Inovacija je specifični instrument poduzetništva. Čin je to koji resurse obdaruje novom sposobnošću stvaranja bogatstva. Inovacija doista stvara resurs. "Resurs" ne postoji sve dok čovjek ne pronade upotrebu nečemu u prirodi i na taj način to obdaruje ekonomskom vrijednošću. Do tada je svaka biljka korov, a svaki mineral samo još jedna stijena. Prije mnogo više od jednog stoljeća ni mineralno ulje koje je curilo iz zemlje, ni boksit, ruda aluminija, nisu bili

resursi. Bili su smetnja, odnosno stvari koje tlo čine neplodnim. Kalup za penicilin bio je štetnik, a ne resurs. Bakteriolozi su se jako potrudili zaštititi svoje bakterijske kulture od onečišćenja njima. Tada je dvadesetih godina dvadesetog stoljeća londonski liječnik Alexander Fleming shvatio da je taj „štetnik“ upravo ono što su tražili bakteriolozi ubojice bakterija, a plijesan penicilina postao je dragocjen resurs. Isto vrijedi jednako u socijalnoj i ekonomskoj sferi. U gospodarstvu ne postoji veći resurs od "kupovne moći". Ali kupovna moć je stvaranje inovacijskog poduzetnika. Američki poljoprivrednik nije imao gotovo nikakvu kupovnu moć početkom devetnaestog stoljeća; stoga nije mogao kupiti poljoprivredne strojeve. Na tržištu je bilo na desetke strojeva za žetvu, no koliko god ih mogao poželjeti, poljoprivrednik ih nije mogao platiti. Tada je jedan od mnogih izumitelja strojeva za žetvu, Cyrus McCormick, izmislio otkup na rate. To je poljoprivredniku omogućilo da stroj za žetvu plati iz svoje buduće zarade, a ne iz prošle uštede i odjednom je farmer imao "kupovnu moć" za kupnju poljoprivredne opreme (Druckner, 2019, str. 30).

Jedna značajka inovacijskog procesa je nesigurnost, a neizvjesnost uključuje rizike. Prihvatanje inovacija znači prihvaćanje rizika. Ideja se može odabrati namjerno i argumentirano, može imati jasne ciljeve, pažljivo se prodavati i razvijati, ali ipak ne može dati željene rezultate.

U procesu prihvaćanja inovacije od strane tržišta identificirano je pet grupa korisnika inovacije (Funda, Inovacije u poduzetništvu - materijali s predavanja, 1999):

- Inovatori – pojedinci koji preuzimaju rizik i spremni su platiti posebnu naknadu da bi prvi imali proizvod i prihvatiti probleme pri upotrebi novog proizvoda
- Radni adopteri – čine vodeće stvaratelje mijenja o tržištu, više su inovativni od prosječnog kupca
- Rana većina - oni su svjesni inovacija, ali im pristupaju promišljeno te ih temeljito kontroliraju prije nego ih prihvate
- Kasna većina – predstavlja one ljude koji čekaju dok je potpuno jasno da je inovacija sigurna i široko prihvaćena
- Oklijevala – usmjereni na tradiciju prošlosti, prije nego inovacije sadašnjosti ili budućnosti prihvate i počnu koristiti. Ova skupina prihvaća inovacije tek kad više nema drugog izbora.



Poduzeće koje uvodi inovacije to ne smatra neuspjehom. Zašto? Jer to je mala investicija. Upotrijebljeni resursi su beznačajni u usporedbi s imovinom tvrtke i ne ugrožavaju organizaciju. Štoviše, zaposlenici uče tijekom procesa. Čak i ako se to ne odražava u podacima o prodaji, vrijednost ljudskog kapitala porasla je i organizacija će biti bolje pripremljena sljedeći put. Inovacijska tvrtka razumije da nije pametno svu svoju ušteđevinu staviti u jedno ulaganje. Poput iskusnih investitora, ove tvrtke stvaraju portfelje. Ne stavljate sva jaja u jednu košaru, ako želite izbjeći katastrofu ako se košarica razbije. Poduzeća se suočavaju s dilemom izazova inoviranja u globaliziranom društvu koje se razvija vrtoglavom brzinom. Ali ta se maksima ne odnosi samo na poduzeća, to bi također trebalo biti pretvoreno u filozofiju rada njihovih glavnih dobara, ljudi. Globalizacija, niski troškovi prijevoza i nove tehnologije mijenjaju poslovni svijet. Konkurencija brzo kopira nove proizvode, a poduzećima ne preostaje ništa drugo nego da nastave s inovacijama. Društvo više ne zahtijeva samo ljude sa specifičnim znanjem potrebnim za izvršavanje zadatka ili funkcije; također želi inovacije. Stoga poduzetnici moraju prijeći prepreke poznatog, prepoznati mogućnosti, smisliti nove koncepte i imati hrabrosti da ih pretvorimo u stvarnost. Ukratko, za tako dinamično i promjenjivo društvo potreban je poduzetnički duh (Meyer, Jones, & Harris, 2013, str. 43).

Poduzetnici, prema definiciji, preusmjeravaju resurse s područja niske produktivnosti i prinosa na područja veće produktivnosti i prinosa. Naravno, postoji rizik da ne uspiju. Ali ako su čak i umjereno uspješni, povratak bi trebao biti više nego dovoljan da nadoknadi rizik koji bi mogao postojati. Stoga treba očekivati da poduzetništvo bude znatno manje rizično od optimizacije. Zaista, ništa ne može biti tako rizično kao optimiziranje resursa u područjima u kojima je pravilan i profitabilan smjer inovacija, odnosno tamo gdje mogućnosti za inovacije već postoje. Teoretski, poduzetništvo bi trebalo biti najmanje rizično, a ne najrizičnije. Postoji puno poduzetničkih organizacija oko kojih je prosjek udaraca toliko visok da daju laž svima, ali ne i univerzalnom vjerovanju u visok rizik poduzetništva i inovacija (Druckner, 2019, str. 28).

Nastojanje za postizanjem većeg dohotka pri razvoju inovacija neminovno dovodi do nesklada sa tradicionalnim stavom kako se treba poslovati što je moguće sigurnije, osim ukoliko se poduzeće ne opire uvođenju novog proizvoda i ukoliko pokušava pravodobno isključiti uzroke mogućeg promašaja koji bi bili u domeni poslovanja. Stoga će se rizik uvođenja inovacija u poslovanje značajno smanjiti ukoliko se priđe sustavnom planiranju i razvoju novog proizvoda

(Barković, 1998, str. 7). Posebice ukoliko se radi o izrazitim, probojnim inovacijama te uvođenjima novih proizvoda.

Poduzetništvo je "rizično" uglavnom zato što tako malo takozvanih poduzetnika zna što radi. Nedostaje im metodologija. Krše osnovna i dobro poznata pravila.

U poduzetništvu i ekonomiji, inovacije mogu postati katalizator za rast. S brzim napredovanjem u transportu i komunikaciji tijekom proteklih nekoliko desetljeća, stari koncepti faktora i komparativne prednosti koji se usredotočuju na jedinstveni unos nekog područja su zastarjeli za današnje svjetsko gospodarstvo. Ekonomist Joseph Schumpeter (1883.-1950.), Koji je uvelike pridonio proučavanju ekonomije inovacija, tvrdio je da industrije moraju neprekidno revolucionirati ekonomsku strukturu iznutra, inovacijama s boljim ili učinkovitijim procesima i proizvodima, kao i distribucijom tržišta, takvim kao veza od obrta do tvornice. Poznato je tvrdio da je "kreativno uništenje ključna činjenica o kapitalizmu". Poduzetnici kontinuirano traže bolje načine kako zadovoljiti svoju potrošačku bazu s poboljšanom kvalitetom, trajnošću, uslugom i cijenom koja se ostvaruje u inovacijama uz napredne tehnologije i organizacijske strategije (Schumpeter, 1942, str. 81).

Kako bi se uspješnije provodila realizacija inovativnih ideja u praktične, poslovno uspješne inovacije važnu ulogu imaju takozvani poduzetnički inkubatori. Poduzetnički inkubator omogućava jednostavnije, brže ostvarivanje inovacija kroz omogućavanje korištenja alata, resursa i drugih mogućnosti kojima poduzetnici mogu ostvariti svoje zamisli u inovacije (Funda, Inovacije u poduzetništvu - materijali s predavanja, 1999). radni je prostor stvoren da startupima i novim pothvatima nudi pristup resursima koji su im potrebni, a sve pod jednim krovom. Uz radni stol ili ured, inkubatori tvrtkama rezidentima često omogućuju pristup stručnim savjetnicima, mentorima, administrativnoj podršci, uredskoj opremi, obuci ili potencijalnim investitorima.

Većina inkubatora stvoreni su kao privremeni podmetači za pokretanje novih poduzeća, s očekivanjem da će sudionici na kraju diplomirati i iseliti se. Međutim, nažalost nisu svi diplomci uspješni, a neki zaključuju da njihov poslovni koncept nije bio održiv te su se umjesto toga ugasil.

Inovacija se pretiče u rast proizvodnosti samo ako se događa u onim poslovnim procesima koji stvaraju novu vrijednost za kupce. Danas na inovacijsku politiku gledamo kroz prizmu sistemskog ili interaktivnog pristupa. Polazimo od toga da inovacija obuhvaća niz aktivnosti u poduzeću u čijoj je osnovi inženjerski dizajn proizvoda i procesa. Daljnja poboljšanja i primjene inovacija mogu biti ekonomski važniji od originalnog izuma. Osim unutarnjih značajki, inovativnost poduzeća ovisi o kontekstu: organizacijama, institucijama i regulativi koja okružuje poduzeće. O tim odnosima ovisi apsorpcijski kapacitet - sposobnost radne snage da usvaja i prilagođava novu tehnologiju kako bi se povećala proizvodnost (Levar & Nikolić, 2012, str. 66).

#### 4. 2. Razvoj poduzetništva u inovativnoj klimi

Akadske institucije igraju središnju ulogu u razvijanju stavova, vještina i ponašanja mladih. Temelji ovog razvoja postavljeni su među najmlađim dobnim skupinama, u osnovnom obrazovanju. Tradicionalno, škole su svoj napor usmjerile na pružanje tih mladih ljudi osnovnim alatima za svakodnevni život. Vrijeme je da pomognu potaknuti kulturu poduzetništva i inovacija. Nije stvar samo u ponudi vještina, već i u promjeni njihovog načina razmišljanja.

Trenutni obrazovni sustavi koji dominiraju akademskim obrazovanjem diljem svijeta temelje se na industrijskom modelu. Obrazovanje kakvo je trenutno zamišljeno, ne potiče, već zapravo eliminira kreativnost. Mladi se obrazuju u sustavu u kojem se greške stigmatiziraju. Pogrešno je shvatiti nešto najgore što možete učiniti. Ali, kako je moguće postići nešto originalno ako se nije spremno pogrešno shvatiti stvari? Promjena tradicionalnog obrazovnog sustava zahtijeva vrijeme. Glavni razlog su učitelji. Da bi uspelo, obrazovanje za poduzetništvo zahtijeva poduzetničke učitelje. Međutim, malo je učitelja bilo poduzetnika, a malo je poduzetnika koji su dobri učitelji. Ispravna kombinacija obrazovanja i poduzetničkog sadržaja bit će presudna za razvoj i osposobljavanje mladih. Nastavnicima, koji su navikli predavati osnovne predmete, nedostaje eksperimentalni i praktični pristup, ali moraju biti sposobni uključiti učenike u poduzetničke aktivnosti. Da bi se osiguralo da se to dogodi, ulazni testovi učitelja moraju uključivati eksperimentalne tehnike i poduzetnički sadržaj. Jedan korak naprijed mogao bi biti stvaranje certifikata o podučavanju poduzetništva koji bi omogućili osiguravanje određenih minimalnih standarda. Drugi bi način bio uvođenje priznatih poduzetnika u brodeve, zajedno

sa stručnjacima za obrazovanje, da stvore kurikulum za poduzetništvo. Poput roditelja, učitelji su učenicima važan uzor i kao takvi su središnji čimbenik procesa (Byers, Dorf, & Nelson, 2015, str. 45).

Ako neka zemlja želi poticati poduzetništvo, najbolji poduzetnici moraju biti uključeni u obrazovanje svojih budućih nasljednika. Obrazovanje za poduzetništvo obuhvaća sve vrste talenata i težnji. Ne može se temeljiti na jednostavnim mjerenjima kapaciteta, poput prosječnih ocjena, ispita i IQ testova, već mora nagraditi raznolikost pristupa svakog pojedinca i istovremeno poučavati osnovama poduzetništva.

Čak i postojeći obrazovni programi koji potiču razvoj inovacija u poduzetništvu to rade na pogrešan način. Programi obrazovanja za poduzetništvo previše usredotočuju na mogućnosti poduzetnika i neposrednost pokretanja posla, navode važnost inovacija kao alata koji poduzetnik koristi za kontinuirani razvoj pothvata. Pri tome se zanemaruje sustavna inovacijska perspektiva i važnost poduzetništva u komercijalizaciji inovacije. Kao takve, obrazovne se inicijative razlikuju među komponentama programa. U takvim slučajevima, na primjer, program razvoja proizvoda (inovacija) neće biti prikladan kada je cilj, na primjer, razvoj ciljanog plana širenja tržišta (poduzetništvo) (Donovan & Maritz, 2015, str. 77).

Inovacija se ne sastoji samo od znanosti i tehnologije, već i od upravljanja i vodstva. Iz tog razloga poslovne škole igraju ključnu ulogu u obrazovnom sustavu. Menadžeri igraju ključnu ulogu u različitim aspektima inovacija. Njihove funkcije uključuju donošenje odluka u tri komponente inovativnog sustava: ponuda, potražnja i financiranje. Što se tiče ponude, vještine dobrog menadžera ključne su za utvrđivanje prioriteta i organizaciju resursa koji će potaknuti inovacije. Na strani potražnje, menadžeri donose odluke hoće li ulagati u inovativne proizvode svojih pružatelja, ali menadžeri su također važni u financiranju, kao financijeri koji donose odluke kako bi osigurali potrebna sredstva inovativnim tvrtkama (Byers, Dorf, & Nelson, 2015, str. 48).

Inovacija zahtijeva i kreativnost i inicijativu, ali potonja je primarno prepoznatljivo obilježje inovacijske kulture. Kreativnost nije isključiva za malu elitu. Iako je istina da su neki ljudi kreativniji od drugih, razumno je pretpostaviti da, s obzirom na pravi kontekst i priliku, gotovo svatko može smisliti kreativnu ideju. Zaposlenici bilo koje tvrtke i građani bilo koje regije ili države potencijalno su beskrajani izvor ideja.

### 4. 3. Značaj kreativnosti za poduzetničke inovacije

Ukoliko se inovacije proučavaju kao nezaobilazno oruđe poduzetništva, tada je svakako neophodno razvijati kreativnost unutar poduzeća kako bi se osigurao stalni tok inovacija i razvoj novih ideja. Prema tome, i inovacije i poduzetništvo zahtijevaju kreativnost.

Za uspjeh inovacija važna je kreativnost. To je sposobnost korištenja mašte u svrhu razvijanja novih ideja i rješenja. Kreativno razmišljanje je srž kompetencija većine novih tvrtki. Poduzetnici nastoje u svojim timovima imati kreativne ljude. Kreativne ideje često nastaju kada kreativni ljudi koriste dokazana rješenja, prakse ili proizvode i smisle nešto novo ili drugačije. Ove kreativne ideje mogu činiti podlogu za izum, a izum može dovesti do inovacije. Stoga, tvrtke koje su predane inovacijama moraju nastojati poticati i podržavati kreativnost.

Kreativnost je proces kojim se mijenja simbolička domena u kulturi. Nove pjesme, nove ideje, novi strojevi ono su što je kreativnost. Kreativnost je sposobnost stvaranja ili stvaranja nečega novog na bilo koji drugi način, bilo novo rješenje problema, nova metoda ili uređaj ili novi umjetnički objekt ili oblik. Kreativnost je čin viđenja stvari koje vide svi oko nas, uspostavljajući veze koje nitko drugi nije uspostavio. Kreativnost je obilježena sposobnošću stvaranja, stvaranja, stvaranja, stvaranja kroz maštovitu vještinu, stvaranja i stvaranja nečeg novog. Kreativnost nije sposobnost stvaranja iz ničega, već sposobnost generiranja novih ideja kombiniranjem, promjenom ili ponovnom primjenom postojećih ideja. Neke kreativne ideje su zapanjujuće i briljantne, dok su druge samo jednostavne, dobre praktične ideje o kojima, čini se, još nitko nije razmišljao (Okpara, 2007).

Jednom kad je ideja moguća, inovacije postaju lakši izazov za veći broj uključenih faktora. Kreativnost je novi korak prvog prepoznavanja da bi nešto moglo biti moguće. No, inovacija je radnja na stvaranju stvari u praktičnoj stvarnosti, unatoč izazovima i otporima, umjesto da se samo razmišlja. Oboje je potrebno u poduzetništvu i iz kreativne ideje slijedi inovativni prototip ili inovativno djelovanje. Samo takav pristup znači stvarni prihod i dobit.

Kreativnost uključuje sve što pojedinac čini, čega se dosjeti, te ono vodi stvaranju novih originalnih ideja, koje postaju inovacije. Inovacija je nešto novo, nešto što je netko kreativan

pretočio u stvaralaštvo. Dakle, kreativnost je otkrivanje, a inovativnost stvaranje (Glasser, 1997, str. 103). Ljudi se razlikuju po urođenoj kreativnosti i iznimno kreativni pojedinci vrlo su rijetki. Osobna kreativnost prvenstveno zahtijeva stručnost, sposobnost kreativnog mišljenja i intrinzičnu motivaciju za rad (Pupavac, 2015, str. 71).

Značajke kreativnosti variraju unutar i između ljudi i između disciplina. Niti jedna osoba ne posjeduje sve značajke, niti ih pokazuje cijelo vrijeme. Mnoge od tih značajki mogu biti naučene i odgajane. Popis značajki kreativnosti može se podijeliti u četiri temeljne kategorije: stvaranje ideja, produbljivanje ideja, otvorenost i hrabrost za istraživanje ideja i slušanje osobnog „unutarnjeg glasa“ (Bognar, 2012, str. 10).

Društvene okolnosti u kojima ljudi ostvaruju svoje živote imaju veliki utjecaj na razvoj kreativnosti. Što je društvo slobodnije i demokratičnije to je i kreativnost prisutnija. Čak bi se moglo reći da je inovativnost jednog društva istovremeno i pokazatelj njegove slobode i demokratičnosti (Bognar, 2012, str. 13). Suvremeno društvo sklono naglim promjenama i suvremena ekonomija koja se bazira na kreativnom osmišljavanju novih ideja koje će dati konkurentsku prednost poduzeću nude veliki potencijal za razvoj kreativnosti poduzetnika.

Kreativnost je umjetnost stvaranja rješenja problema snagom mašte i rasuđivanja. To je aktivnost uma koji traži odgovor na neka životna pitanja. U dinamičnom i promjenljivom svijetu izazovi čovjeka također nisu statični. Poprimaju nove oblike i zahtijevaju pristup dubokog kreativnog razmišljanja. Potrebno je znati da živimo u svijetu mislilaca. Stoga nije iznenađujuće vidjeti da su muškarci i žene koji su ispred svog vremena gledaju unaprijed očima svog uma. Muškarci i žene koji su svoj um angažirali na domišljato razmišljanje kako bi generirali ideje i proizvode koji su test vremena. Svaka ideja je proizvod razmišljanja i svaki je proizvod manifestacija ideje gole u mislima mislilaca. To su ljudi koji probleme vide kao priliku za poboljšanje i učiniti nešto novo ili nešto bolje, ljudi kojima su ta dva vitalna pitanja na umu. „Što mogu učiniti da stvari postanu bolje ili što mogu učiniti da učinim bolje stvari? Ovo je proizvod razmišljanja. U poboljšanju stvari, ciljevi su obično poboljšati produktivnost i učinkovitost, postići brzinu, poboljšanu udobnost i udobnost, pozitivan povrat i još puno više. Dok stvarajući bolje stvari, razmišljanje može stvoriti razne alternativne vodeće načine čineći bolje stvari, razmišljanje može proizvesti različite izmjene koje vode evoluciji potpuno nove ideje, novih proizvodnih procesa ili potpunom odstupanju od konvencionalnog. Bez obzira na cilj, razmišljanje je nezamjenjiv alat u životu svih uspješnih poduzetnika. Proslavljena otkrića

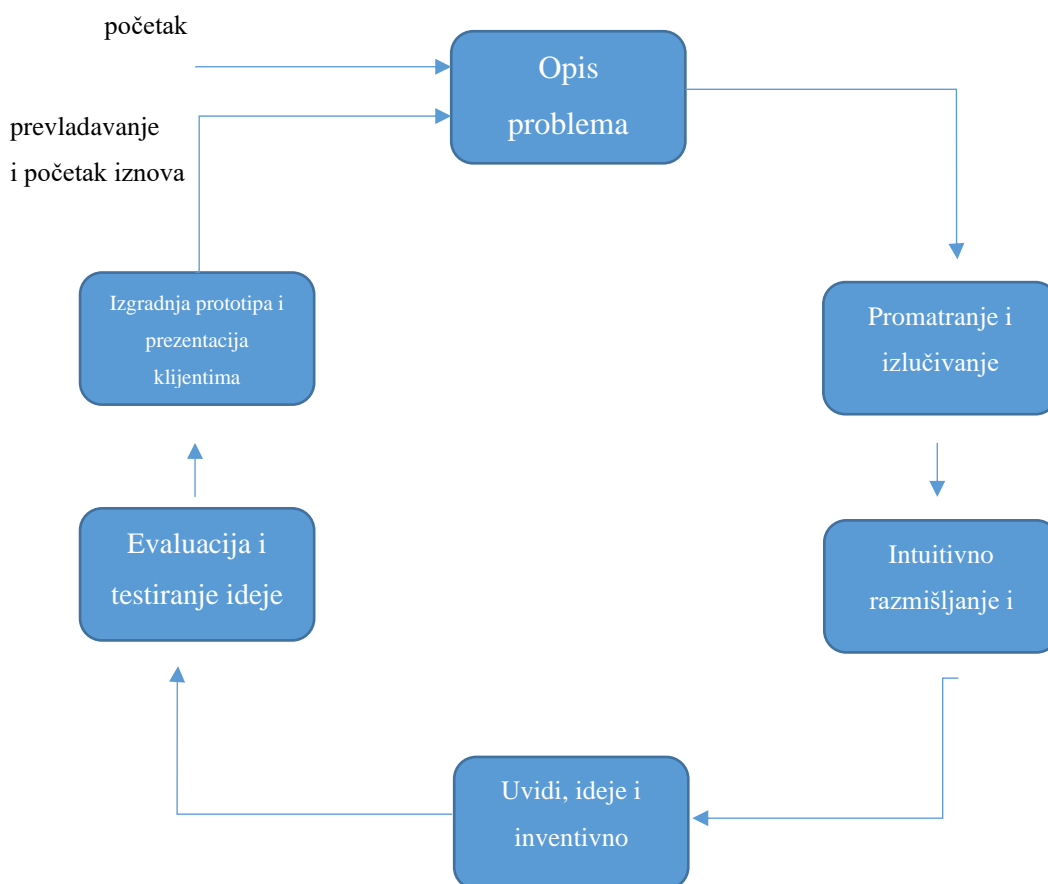
čovjeka nisu slučajnost. Umovi muškaraca i žena bavili su se kreativnim razmišljanjem kako bi isporučili vidljive proizvode u kojima danas suvremena civilizacija uživa (Okpara, 2007).

Poduzetništvo svakodnevno ovisi o stvaranju i inovacijama radi stvaranja jedinstvenih prilika, poremećaja na tržištu i novih izvora prihoda. Inovacija i kreativnost ovise o procesu omogućavanja da se nestandardno razmišljanje i ideje vrte u mislima i razvijaju unutar poduzeća. Naravno, kreativni je trenutak eksperimentalniji od inovativnog, ali princip je isti: treba biti otvorenog uma.

Poduzetnik se prvenstveno bavi razvojem novih proizvoda, procesa ili tržišta, sposobnošću unošenja nečeg novog, proizvoda, procesa ili tržišta, sposobnošću uvođenja nečeg novog na tržište. Kreativni ishodi rijetko se pojavljuju u trenutku: uključen je prepoznat proces, čak i ako se čini prilično kaotičnim. Započinje prepoznavanjem problema ili iščekivanjem prilike, a zatim se, kroz razumijevanje situacije i promišljanje problema, razmatraju nove veze i emitiraju moguće nove kombinacije komponenata: Iz toga proizlaze vidljiva rješenja ili mogućnosti kojima se podvrgava vrednovanje, koje može biti kontinuirano sa suspenzijom presude dok se postupak potrage produžuje u potrazi za istinskom novošću. Poduzetnici poduzimaju hrabre kreativne korake, ali situacije potiču kreativnost. Kreativnost se, međutim, pojačava kad ljudi imaju određenu slobodu, ali ne previše; visoka unutarnja predanost zadatku; ali ne previsoka predanost; visok udio intenzivnih nagrada, ali neke i vanjske nagrade; neko natjecanje, ali ne i natjecanje svih pobjednika (Okpara, 2007).

Kreativni proces putem kojega nastaju inovacije opisan je u slici u nastavku:

**Slika 3: Kreativni proces**



Izvor: vlastita izrada autora prema (Byers, Dorf, & Nelson, 2015)

Kada je riječ o inovacijama koje predstavljaju realizaciju kreativne ideje, neophodan je suradnički pristup. Kreativno planiranje je jedno, ali ostvarivanje promjena apsolutno zahtijeva više unosa nego isključivo onaj koji donosi kreativac koji je osmislio nešto novo. Unatoč pogrešnom uvjerenju, kreativnost i inovacije nisu nasljedni. To su vještine i prakse koje se mogu naučiti i poboljšati. Ti su postupci i prijedlozi izvrsno mjesto za početak, a s vremenom postaju lakši. Prelazak u fazu inovacije zahtijeva pronalaženje ideje koja će uspjeti i njezinu provedbu.

Uspješni poduzetnici zahtijevaju prednost koja proizlazi iz neke kombinacije kreativne ideje i vrhunskog kapaciteta za izvršenje. Kreativnost poduzetnika može uključivati inovacijski proizvod ili postupak koji mijenja postojeći poredak. Ili poduzetnik može imati jedinstveni



uvid u tijek ili posljedice vanjske promjene. Poduzetništvo je sredstvo koje pokreće kreativnost i inovacije. Inovacija stvara novu potražnju, a poduzetništvo donosi inovaciju na tržište. Inovacija je uspješan razvoj konkurentske prednosti i kao takva je ključ poduzetništva. Kreativnost i inovativnost su srž duha poduzetništva. To znači težiti obavljanju aktivnosti na drugačiji način ili obavljanju različitih aktivnosti kako bi se poduzetniku omogućila jedinstvena kombinacija vrijednosti. Stoga je vrijednost kreativnosti i inovacija pružiti pristup pronicljivom poduzetništvu - aktivno tražiti prilike za stvaranje novih stvari, za izvođenje postojećih stvari na izvanredne načine. Kreativnost i inovacije stoga pokreću i potiču prvorazredno poduzetništvo u usmjeravanju aktivnosti organizacije u svim novim smjerovima koje diktiraju tržišni uvjeti i sklonosti kupaca, oduševljavajući tako kupce u korist dionika. Inovacija također znači predviđanje potreba tržišta, nuđenje dodatne kvalitete ili usluga, učinkovitu organizaciju, savladavanje detalja i držanje troškova pod kontrolom (Okpara, 2007).

#### 4. 4. Primjer uspješnosti poduzetništva na temelju inovacija: Gideon brothers

Tvrtku Gideon Brothers pokrenuo je poduzetnik Matija Kopic, koji je prethodno osnovao i prodao Farmeron. Tvrtka razvija hardverska i softverska rješenja za autonomne, kolaborativne i modularne robotske platforme i sustave za autonomiju i u svojem poslovanju uvelike se oslanja na inovativna rješenja i stvaranje sasvim novih proizvoda koji do sada još nisu prisutni na tržištu.

Gideon Brothers je osnovan 2017. godine. Poduzeće trenutno ima svoje urede u Zagrebu i Osijeku, pri čemu među ukupno 41 zaposlenika ima pet doktora znanosti i 26 magistara s područja robotičkog hardvera i umjetne inteligencije. Prema tome, fokus njihovog razvoja jest stavljen na visokokvalificiranu radnu snagu koja prepoznaje značaj inovacija i kreativnog razmišljanja utemeljenog na snažnoj bazi znanja dobivenoj tijekom akademskog razvoja. Njihov rad dosad je privukao 21 domaćeg i inozemnog investitora, koji su u proteklih deset mjeseci uložili ukupno 16,3 milijuna kuna (Lider.hr, 2018). Inovativnost je temelj razvoja proizvoda od strane Gideon brothers. Upravo sa razvojem novih i inovativnih proizvoda ovaj startup stvara svoju poziciju na tržištu kroz stvaranje proizvoda koji uopće još ne postoje na tržištu.

Njihova tehnologija Brain kombinira trodimenzionalni računalni vid i dubinsko strojno učenje kako bi roboti koje proizvode mogli biti svjesni okoline u kojoj operiraju i samostalno djelovati. Drugim riječima, riječ je o sustavu umjetne inteligencije koji robotima omogućava osjećaj trodimenzionalnosti prostora (Hrvatski izvoznici, 2018). Upravo je zahvaljujući znanju i iskustvu u robotici koje je poduzeće imalo iz ranijih procesa stvoren temelj za uspješno inoviranje u području robotike na način koji će biti prihvatljiv na tržištu.

Najvažniji inovativni proizvod na kojem rade je robot Rosie koji bi trebao pomoći starijim osobama u obavljanju kućanskih poslova.

Glavni snadbijevači poduzeća su investitori koji su u prvom tromjesečju 2018. godine prikupili su 460 tisuća eura. Ti investitori su takozvani anđeli investitori predvođeni Taavetom Hinrikusom, suosnivačem i predsjednikom Nadzornog odbora TransferWisea. U trećem su tromjesečju prikupili dodatnih 1,72 milijuna eura kroz novi krug dokapitalizacije, pri čemu, osim Hinrikusa, ističe se i sudjelovanje investitora na čelu s fondovima LocalGlobe iz Londona i Hardware Clubom iz Pariza, a pridružili su se i Plug and Play Ventures iz Silicijske doline i londonski SparkLabs Global Ventures (Lider.hr, 2018).

Svakodnevno se na tržištu postavljaju sve složeniji zahtjevi u pogledu produktivnosti, kvalitete i brzine osvajanja novih proizvoda. Zbog toga je cilj svakog poduzeća da razvije novi proizvod koji će svojim karakteristikama biti bolji od konkurencije (Šimunić, Groš i Medić 2013, 187). Gideon brothers pronašli su svoje područje rada u robotici pri čemu stvaraju inovativne proizvode za svakodnevnu primjenu u području visoke tehnologije i robotike. Inovativnost u robotici Gideon brothers usmjerili su na robot Rosie. kojem je namjena pomaganje u kućanskim poslovima je, ustvari, prvi kućni robot takve vrste koji može biti i koristan, a koji je Gideon Brothersima donio prepoznatljivost na startup sceni.

Gideon brothers imaju dovoljno kreativnosti i u pravo je temeljem kreativnih ideja ovo poduzeće izraslo u vodeći hrvatski startup na području robotike. Također imaju i prethodnog iskustva na području robotike. Inženjeri Gideon Brothersa sudjelovali su u razvoju programske podrške za robotsku ruku, simulacijskih alata za ispitivanje performansi robota, vizualizacijskih alata za upravljanje mobilnošću robota, kao i u razvoju sustava za integraciju komponenti i testiranje robotskih performansi (Lider.hr, 2018).

## 5. Zaključak

U suvremenom dinamičnom poslovnom okruženju za postizanje konkurentske prednosti na tržištu poduzetnicima su neophodne inovacije. Samo poduzetnici koji stalno inoviraju i stvaraju nove ideje, nove proizvode i nove usluge imaju šanse za opstanak i proboj na prezasićenom tržištu. Kako se današnji globalni ekonomski krajolik brzo mijenja, sposobnost poduzeća da na tržište uvede nove inovativne proizvode brže od svojih konkurenata možda je njihova najizrazitija konkurentska prednost. To postaje očito značajnim tržišnim udjelom koji inovativne tvrtke stječu istodobno povećavajući profitabilnost.

Poduzeća koja neprestano inoviraju obično udvostručuju svoje profile u usporedbi s drugima. Pojam inovacija odnosi se na postupak koji se sastoji od tri faze: koncepcija nove ideje, njezina evaluacija i, konačno, njezina praktična provedba. Stoga su inovacije važan element suvremenog poduzetništva. Upravljanje inovacijama, naime, kako se stvara nova ideja, kako i prema kojim se kriterijima procjenjuje ili kako se financira, vrlo je naporan i zahtjevan proces i sastavni je element učinkovitog poduzetništva.

Inovacija je specifično oruđe poduzetnika, sredstvo kojim oni iskorištavaju promjene kao priliku za drugačije poslovanje ili drugu uslugu. Sposoban je biti predstavljen kao disciplina, sposoban za učenje, sposoban za vježbanje. Poduzetnici trebaju ciljano tražiti izvore inovacija, promjene i njihove simptome koji ukazuju na mogućnosti za uspješnu inovaciju.

Jasno je da su inovacije i poduzetništvo usko povezane; ponekad se pojmovi koriste naizmjenično. Ali, kao dva različita, ali međusobno povezana koncepta, može biti nezgodno odrediti točan odnos između njih. Kako bi inovacija zaista ostvarila konkurentsku prednost za poduzeće, ona treba biti dobro planirana, pripremljena i implementirana u pravo vrijeme na pravo mjesto. Ne uspijevaju sve inovacije i ukoliko se forsira inovacije koje nemaju poslovnu korist, one mogu dovesti do propasti cijelog poduzeća. Stoga treba dobro razmisliti koje inovacije se isplati uvoditi u poslovanje i kakav poslovni rezultat one dugoročno donose za poslovanje.

## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Dragutin Matas**

**Matični broj studenta:**

**Naslov rada: Inovacije u poduzetništvu**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum:

20.07.2021

---

Potpis studenta:



---

## 7. Literatura

1. Bandinelli, R., Rinaldi, R., Rossi, M., & Terzi, S. (2013). New Product Development in the Fashion Industry: An Empirical Investigation of Italian Firms. *International Journal of Engineering Business Management*, 5-31.
2. Barković, D. (1998). *Analitika novog proizvoda*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
3. Bognar, L. (2012). Kreativnost u nastavi. *Napredak*, 9-20.
4. Buntak, K., Droždek, I., & Čovran, L. (2015). Upravljanje razvojem proizvoda. *Tehnički glasnik*, 104-111.
5. Byers, T., Dorf, R., & Nelson, A. (2015). *Tehnološko poduzetništvo - od ideje do tvrtke*. Zagreb: Tehnološko veleučilište u Zagrebu.
6. Donovan, J., & Maritz, A. (2015). Entrepreneurship and innovation. *Education + Training*, 74-87.
7. Druckner, P. E. (2019). *Innovation and Entrepreneurship*. Pyble, Australia: HarperCollins Publishers .
8. Funda, D. (1999). *Inovacije u poduzetništvu - materijali s predavanja*. Zagreb.
9. Funda, D. (2010). Sustav upravljanja kvalitetom u logistici. *Tehnički glasnik*, 94-98.
10. Glasser, W. (1997). *Teorija izbora*. Zagreb: Alinea.
11. Hrvatski izvoznici. (11. 01 2018). *HRVATI OSVAJAJU GLOBALNI SAJAM ELEKTRONIKE Na CES-u lansirali robota na kojem su radili i Osječani, Gajšak oduševio Forbes, Maju Bujas nahvalio BBC*. Preuzeto 04. 05 2021 iz <http://www.hrvatski-izvoznici.hr/vijesti/hrvati-osvajaju-globalni-sajam-elektronike-na-ces-u-lansirali-robota-na-kojem-su-radili-i->
12. Koen, P. (2017). The fuzzy front-end for incremental, breakthrough and platform products and services. *Consortium for corporate entrepreneurship*.

13. Ibaz, J., Binkkour, M., & Majdouline, I. (2013). Innovation and entrepreneurship: An empirical study of Moroccan firms. *Ibn Zohr University Press*, 1-24.
14. Levar, M., & Nikolić, M. (2012). Inovacije i razvoj kao uzrok i posljedica poduzetništva. *Učenje za poduzetništvo*, 64-68.
15. Lider.hr. (11. 01 2018). *Hrvatska tvrtka Gideon Brothers sudjeluje u stvaranju kućnog robota Rosie*. Preuzeto 04. 05 2021 iz <https://lider.media/tehnopolis/video-hrvatska-tvrtka-gideon-brothers-sudjeluje-u-stvaranju-kucnog-robota-rosie/>
16. Meyer, C., Jones, G., & Harris, H. (2013). *The Art of Innovation and Entrepreneurship*. Madrid: Fundación de la Innovación Bankinter.
17. Okpara, F. O. (2007). The value of creativity and innovation in entrepreneurship. *Journal of Asia entrepreneurship and sustainability*.
18. Pupavac, D. (2015). Kreativnost kao temelj poduzetništva. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 67-72.
19. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge: Routledge Press.
20. Smoljić, M. (2011). Obrazovni programi za usvajanje poduzetničke kompetencije. *Učenje za poduzetništvo – Zbornik radova*, 257-280.
21. Šimunić, N., Groš, J., & Medić, S. (2013). Razvoj novog proizvoda pomoću tehnologije brze izrade prototipova. *Tehnički glasnik*, 187-190.
22. Zawawi, N. F., Wahab, S. A., Al-Mamun, A., Yaacob, A. S., Kumar, N., & Fazal, S. S. (2016). Defining the Concept of Innovation and Firm Innovativeness: A Critical Analysis from Resorce-Based View Perspective. *International Journal of Business and Management*, 84-94.

## **8. Popis slika**

Slika 1: Inovacijski motor.....	12
Slika 2: Faze razvoja novog inovacijskog proizvoda .....	16
Slika 3: Kreativni proces.....	28