

# Utjecaj organizacijske kulture na inovativnost poduzeća

---

**Buršić, Samanta**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:796123>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
"Dr. Mijo Mirković"

**SAMANTA BURŠIĆ**

**UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA INOVATIVNOST PODUZEĆA**

Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
"Dr. Mijo Mirković"

**SAMANTA BURŠIĆ**

**UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA INOVATIVNOST PODUZEĆA**

Završni rad

**JMBAG: 364-E, izvanredni student**

**Studijski smjer: Financije, računovodstvo i revizija**

**Predmet: Organizacija**

**Mentor: Prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, prosinac 2015.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana SAMANTA BURŠIĆ, kandidat za prvostupnika ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, te se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega recitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, 05.12.2015.

Student:

---

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	2
2.1. ORGANIZACIJA .....	2
2.2. POJAM I ULOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	4
2.3. OBLICI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	6
2.3.1. <i>Kultura uloge ili birokratska kultura</i> .....	6
2.3.2. <i>Poduzetnička kultura ili kultura moći</i> .....	7
2.3.3. <i>Kultura pojedinca</i> .....	8
2.3.4. <i>Kultura zadatka ili timska kultura</i> .....	8
2.4. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	10
2.5. SIMBOLI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	11
2.6. VRSTE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	12
2.7. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKOM KULTUROM.....	13
2.7.1. <i>Razvoj i njegovanje organizacijske kulture</i> .....	13
2.7.2. <i>Mijenjanje organizacijske kulture</i> .....	14
2.7.3. <i>Održavanje organizacijske kulture</i> .....	15
2.8. ORGANIZACIJSKA KULTURA U INPLEMENTACIJI POSLOVNE STRATEGIJE .	16
3. INOVACIJE I ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	17
3.1. POJAM I VRSTE INOVACIJA .....	17
3.2. POTICANJE INOVACIJA .....	18
3.3. INOVACIJE KAO KONKURENTSKA PREDNOST .....	21
3.4. FAZE INOVACIJSKOG PROCESA .....	22
3.4.1. <i>Proces inoviranja</i> .....	22
3.4.2. <i>Novi proizvod za poduzeće</i> .....	24
3.4.3. <i>Problemi u inovacijskim procesima</i> .....	25
3.4.4. <i>Novi proizvod na tržištu</i> .....	25
3.5. RAZVIJANJE INOVATIVNE ORGANIZACIJE .....	26
3.6. SURADNJA U INOVACIJAMA .....	27
3.7. STRATEGIJA INOVIRANJA I PRIPADNI RIZICI .....	29
3.8. ORGANIZACIJSKA KULTURA OKRENUTA INOVACIJAMA.....	31

4. PODUZEĆE „DURAN“ d.d. ....	33
4.1. POVIJESNI RAZVOJ PODUZEĆA „DURAN“ d.d.....	33
4.2. TEMELJNI ZADATAK, MISIJA I VIZIJA PODUZEĆA „DURAN“ d.d.....	34
4.3. PROIZVODNI PROGRAM U PODUZEĆU „DURAN“ d.d.....	35
4.3.1. <i>Karakteristike Duran stakla</i> .....	36
4.3.2. <i>Put od sirovine do staklenog artikla</i> .....	36
4.4. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKA KULTURA PODUZEĆA „DURAN“ d.d.....	37
4.5. EKONOMSKI POKAZATELJI I INVESTICIJE U TEHNOLOGIJU .....	40
5. ZAKLJUČAK .....	43
6. LITERATURA.....	44
7. POPIS SLIKA .....	45

## 1. UVOD

U svakom razdoblju svoga života čovjek se služio organizacijom i pripadao raznovrsnim oblicima organizacije, a sve to u cilju lakšeg i sigurnijeg podmirenja sve većih i raznovrsnijih potreba, od materijalnih, socijalnih, kulturnih, sportskih i ostalih potreba. Organizacija čovjeku omogućuje realizaciju mnogih ciljeva koje sam ne bi mogao u potpunosti realizirati, te mu pomaže da te ciljeve ostvaruje brže, kvalitetnije, racionalnije i ekonomičnije.

Danas je organizacijska kultura jedan od ključnih činitelja na kojem se zasniva uspjeh i uopće opstanak poduzeća. Uspješna su ona poduzeća koja u nešto vjeruju. Identificirati ono što je važno i pokušati da se to provede u život predstavlja temelj dobrog gospodarenja i razvoja. Kultura je opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblje, što znači da je organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo. Ona često određuje ton poduzeća i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi.

Sposobnost opstanka poduzeća ovisi o njegovoj sposobnosti da se prilagodi promjenama u okolini, te isto tako njegovoj sposobnosti stvaranja nove tehnologije koja je uključena u sve proizvedene proizvode i procese. Izraditi nešto što nitko drugi ne može ili napraviti nešto na jeftiniji, ekonomičniji način velika je konkurentska prednost.

U ovom završnom radu predmet istraživanja je poduzeće Duran d.d., odnosno njegova organizacijska kultura i način na koji ona utječe na inovacije i inovativnost u poduzeću radi postizanja što boljih rezultata poslovanja i konkurentnosti na tržištu. Isto tako cilj rada je istražiti utjecaj organizacijske kulture na inovativnost poduzeća. Tematika ovog rada će se obraditi kroz tri cjeline uz uvod i zaključak, a to su: organizacija i organizacijska kultura, inovacije i organizacijska kultura, te će se dati osvrt na poduzeće Duran d.d. Metodologija korištena prilikom izrade ovog rada je pretraživanje razne literature s područja poslovne organizacije, organizacijske kulture te menadžmenta inovacija.

## **2. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKA KULTURA**

### **2.1. ORGANIZACIJA**

Riječ organizacija grčkog je porijekla, izvedena iz starogrčke riječi „organon“ koja je značila oruđe, alat, naprave, sprave, glazbeni instrument, ali i pravljenje, stvaranje organizacije. Organizacija nastaje pojavom čovjeka, ona je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života.

Udružuju li se ljudi zbog ispunjavanja gospodarskih odnosno proizvodnih zadataka, onda govorimo o organizaciji rada, koja je stara koliko i čovječji rad. Uloga joj je da omogući i olakša proces rada usklađivanjem elemenata proizvodnje odnosno poslovanja, povezivanje radnih operacija u jedan djelotvoran sustav rada, da proces bude završen optimalnim rezultatom.

Organizacija poduzeća nastaje kao rezultat procesa organiziranja, proizlazi iz ciljeva i zadataka koji se žele ostvariti, raspoloživih unutarnjih činitelja te vanjskih uvjeta u kojima će poduzeće djelovati. Unutarnji činitelji su oni na koje organizacija može u većoj ili manjoj mjeri utjecati, odnosno njima upravljati, a koji su međusobno povezani (ciljevi i strategija, zadaci i tehnologija, veličina poduzeća, ljudski potencijali, životni ciklus organizacije, proizvod odnosno usluga, lokacija). Vanjski činitelji oblikovanja organizacije su oni kojima se organizacija mora prilagođavati, mora ih uzimati u obzir, na njih nema utjecaja ili ima vrlo malo (institucionalni uvjeti, integracijski procesi, tržište, razvoj znanosti i tehnologije).

Promjena u djelovanju bilo kojeg činitelja može uzrokovati organizacijske promjene među kojima su najčešće dinamičnost tržišta, nove tehnologije, društveno-ekonomski trendovi, promjena strategije, proces organizacijskog rasta, te organizacijske krize i problemi kao neposredan pokretač organizacijskih promjena.

Najvažniji dio svake organizacije je organizacijska struktura, što predstavlja sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka, a svaka organizacija ima svoju strukturu. Organizacijska struktura ima svoje elemente koji su međusobno povezani među kojima se može navesti:

- organizaciju sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje prostora,
- organizaciju ljudskog potencijala,
- raščlanjivanje zadataka sve do pojedinosti,



- organizaciju unutarnjih odnosa i
- utvrđivanje vremenskog redoslijeda poslova.

Izbor određene strukture treba izvršiti tako da se ciljevi poduzeća i pojedinaca mogu ostvariti učinkovito i djelotvorno. Među najznačajnije organizacijske strukture navode se funkcionalna, divizionarna (koja se može izgraditi prema proizvodima, teritoriju i korisnicima), projektna, matrična, mrežasta i tenzorska.

Poslovanje, odnosno poslovni proces u poduzeću može se podijeliti u poslovne funkcije koje predstavljaju skupinu međusobno povezanih, a ipak relativno samostalnih radnih zadataka ili aktivnosti. Poslovne funkcije u poduzeću su: funkcija istraživanja i studije proizvoda, razvojna funkcija, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, nabavna funkcija, proizvodna funkcija, prodajna funkcija, financijska funkcija i infrastrukturne službe. Svaka poslovna funkcija započinje planiranjem, odvija se kroz fazu izvođenja, a nadzor je potreban da bi menadžment uskladio sve pojedinačne poslovne funkcije s jedinstvenim ciljevima cijelog poduzeća.

Među važnije činitelje poslovanja i razvoja neke organizacije ubraja se organizacijska kultura. Organizacijska kultura utječe na načine organiziranja, vrstu moći koja se koristi, stupanj formalizacije, stupanj decentralizacije, upravljanje ljudskim potencijalima, normizaciju postupaka i način kontrole.

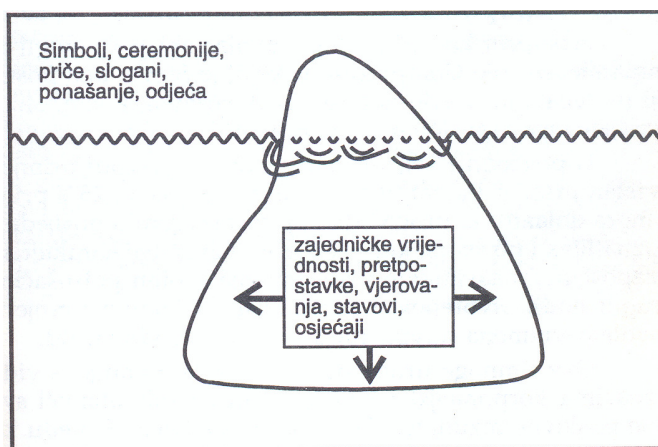
## 2.2. POJAM I ULOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kultura u najširem smislu riječi označava preradbu i usavršavanje nečega, neke građe, nekog materijala za određenu svrhu, dok u najužem smislu kultura znači ostvarivanje humanih vrijednosti u čovjeku i njegovim djelima. U svakom poduzeću uočava se organizacijska kultura koja predstavlja način života i rada u poduzeću, sustav je vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar poduzeća. Može se reći da je organizacijska kultura posljedica utjecaja kako različitih znanih i neznanih zaposlenika iz prošlosti i sadašnjosti tako i šireg i užeg okruženja poduzeća koje djeluje na ponašanje ljudi i na upotrebu njihovih sposobnosti. Uključuje i utjecaj povijesti i tradicije poduzeća na njegove tržišne uspjehe, kao i ponašanje zaposlenih, te pravila i rituale koji se odvijaju u poduzeću.

Uočavaju se dva pristupa u definiranju organizacijske kulture (slika 1). Prvi pristup, nevidljivi, definira organizacijsku kulturu kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća. Drugi pristup, polazi od vidljivog, kao što su dugogodišnje, uvijek jednako ponašanje zaposlenih u poduzeću. U vidljive znakove također spadaju simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje, stil oblačenja i slično.

Razlika između vidljivih i nevidljivih razina kulture je u tome što su vidljivi znaci kulture očiti i lako prepoznatljivi, ne samo za zaposlene u poduzeću, nego i za ljude izvan poduzeća, za razliku od nevidljivih znakova kulture koji su manje očiti i teže prepoznatljivi i za sve članove organizacije.

Slika 1. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture



Izvor: Sikavica, P. i Novak, M. (1993.) *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator.

Organizacijska kultura je rezultat dugotrajnog procesa u kojem se stavovi, vjerovanja i ponašanja ljudi postupno oblikuju te predstavlja osobnost poduzeća. Politički i ekonomski sustav te kultura unutar koje poduzeće funkcionira neki su od čimbenika koji utječu na organizacijsku kulturu, ona je proizvod kombinacije njihovih utjecaja i uvelike determinira prirodu radne okoline te utječe na ljude, predstavlja način života i rada u poduzeću. Organizacijska se kultura stvara dugo te ostaje i nakon što njeni tvorci nisu više u poduzeću. Osnovni je dio formalne i neformalne socijalizacije svakog novog zaposlenika kojim se upućuju u pravila.

Pri dolasku u neko poduzeće organizacijska kultura je vidljiva u načinu na koji nas dočekuje osoba na info pultu ili na porti, kako nas uslužuje prodavač u dućanu, kako se ponašaju djelatnici na blagajni i sl. Organizacijska kultura je sustav vrijednosti koji dominira poduzećem, te razvija osjećaj pripadnosti poduzeću. Nastaje kao ishod grupnog ili organizacijskog učenja, a na nju utječu međusobni odnosi zaposlenika, zajedničko emocionalno proživljavanje, visok stupanj interakcije, način vođenja i upravljanja, kulturalni utjecaji šireg društvenog konteksta, vrsta djelatnosti kojom se organizacija bavi i dr. Stabilnost u poduzeću također je posljedica organizacijske kulture koju karakterizira postavljanje striktnih pravila, procedura i standarda za sve poslove koji se obavljaju u poduzeću.

Najznačajniji utjecaj na organizacijsku kulturu ima vodstvo organizacije, vođe koji bi trebali imati jaku volju, želju i sposobnost utvrđivanja kulturnih temelja u poduzeću, koji bi trebali biti dosljedni i jasno ispoljavati i poštivati vrijednosti koje žele provesti. Da bi se postigli ciljevi i realizirali planovi, potrebna je stalna aktivnost menadžmenta na usklađivanju ljudskih i materijalnih resursa, podjela rada, delegiranja konkretnih zadataka i odgovornosti pojedinaca i grupa.

Funkcija organizacijske kulture je da pruža članovima poduzeća identitet i osjećaj zajedničke svrhe, ima ulogu određivanja granica, pojačava kolektivnu odanost, osigurava stabilnost poduzeća pružajući standarde ponašanja te olakšava pojedincu razumijevanje vlastite okoline dajući smisao događajima koji ga okružuju. Također, povećava red, predvidljivost i dosljednost ponašanja članova organizacije, prihvaćanju određenog ponašanja što kod zaposlenih stvara osjećaj identificiranja s poduzećem.

Organizacijska kultura koja vrednuje otvorenost i povjerenje, koja podržava ljude u njihovom individualnom rastu i razvoju, te koja stvara u zaposlenih želju da budu dijelom organizacije, dio je pozitivne radne okoline.

## 2.3. OBLICI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijsku kulturu kao pojavu čini mnogo elemenata, od materijalnih objekata do normi, uvjerenja, stavova, rituala, ceremonija, te vrijednosti i bazičnih pretpostavki koje čine osnovu organizacijske kulture i pružaju temelj razvoja ostalih kulturalnih manifestacija.

Razlikuje se nekoliko oblika organizacijske kulture i to:

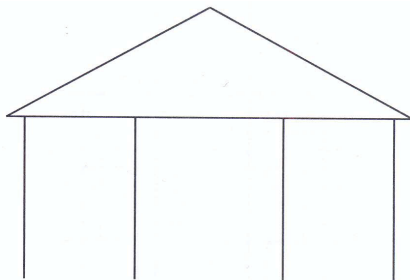
- kultura uloge ili birokratska kultura,
- poduzetnička kultura ili kultura moći,
- kultura pojedinca i
- kultura zadatka ili timska kultura.

### 2.3.1. *Kultura uloge ili birokratska kultura*

Kod kulture uloge se ljudi više ne promatraju kao pojedinci, već kao nositelji uloga. Kulturu uloge karakteriziraju formalna pravila, procedure i opisi poslova, a logika, racionalnost i formalnost su ključni pojmovi u ovoj organizacijskoj kulturi. Utjecaj pojedinca je u većini slučajeva određen ulogom koju on obavlja u organizaciji, odnosno njegovom pozicijom u organizacijskoj hijerarhiji.

Shematski prikaz ovakve organizacijske kulture sličan je grčkom hramu gdje svaki stup predstavlja određenu funkciju, a vrh hrama predstavlja najviši položaj u organizaciji (slika 2).

Slika 2. Shematski prikaz kulture uloge ili birokratske kulture



Izvor: Žugaj, M. et al. (2004.) *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

Organizacijske promjene ostvaruju se preraspodjelom uloga i njihovih međusobnih veza, a tada se prerasmjeste pojedinci prema tim ulogama. Kultura je stabilna, predvidljiva, neosjetljiva

na promjene, nefleksibilna, a u strukturi prevladava rukovođenje. Pojavljuje se u poduzećima u kojima prevladava orijentacija na količinu proizvodnje. Problemi koji se javljaju u ovakvim poduzećima su u tome što se previše gleda poduzeće, a malo ljudi tako da kreativni pojedinci nemaju mogućnost za inicijativu.

Takve su kulture strukturirane u formi birokracije, a primjeri se nalaze u javnom sektoru, te u privatnom sektoru u poduzećima koja se bave financijskim uslugama i u kojima su bitni standardizirani procesi.

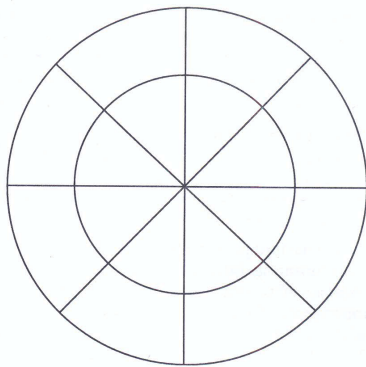
### 2.3.2. Poduzetnička kultura ili kultura moći

U poduzetničkoj kulturi je prisutan utjecaj središnje osobe, koja određuje pravila i procedure, te ekipe stručnjaka s kojima intenzivno komunicira i koje je postavila oko sebe. Osnova uspjeha u ovakvim poduzećima je da su pravi ljudi u timskoj jezgri, njihovo međusobno povjerenje, visoko razumijevanje i osobna komunikacija, a naglasak se stavlja na postignute rezultate.

Kultura moći je kultura kojoj je glavno obilježje velik utjecaj osnivača ili vlasnika, te se na nju obično nailazi u manjim poduzećima koje su jake i pouzdane organizacije a koje se brzo kreću i isto tako brzo reagiraju na prijetnje i opasnosti iz okoline. Postojanje formalnih pravila i procedura svedeno je na najmanju moguću mjeru. Vlasnik, odnosno osnivač zapošljava ljude za koje misli da će se uklopiti u organizaciju ili slične sebi.

Shematski prikaz ovakve organizacijske kulture sliči na solarni sustav ili paukovu mrežu (slika 3).

Slika 3. Shematski prikaz kulture moći



Izvor: Žugaj, M. et al. (2004.) *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

Kultura takvih poduzeća ima tendenciju prelaženja u kulturu uloge ako poduzeće postane veće i kompleksnije, a samim time i uloga osnivača odnosno vlasnika je manja.

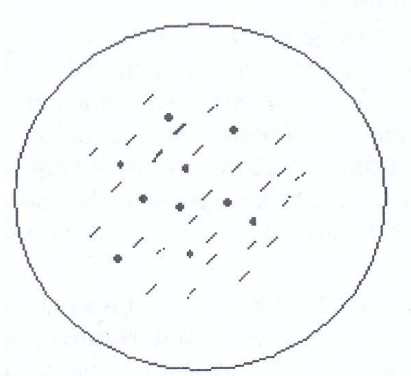
### 2.3.3. *Kultura pojedinca*

Kultura pojedinca je oblik organizacijske kulture koji stavlja u prvi plan pojedinca te je pojedinačni talent najvažniji. Struktura i organizacija služe samo kao pomoćni instrument za ostvarivanje ciljeva tih pojedinaca. Pojedinci žude za poštovanjem i ugledom, a rade na svoj vlastiti način i tako izražavaju vlastiti identitet.

Kultura pojedinca je rijedak tip kulture kojoj je osnovna značajka organizacija koja postoji zbog dobrobiti svojih članova. Nalazi ju se kod odvjetničkih komora, projektnih biroa, konzultantskih tvrtki, odnosno tamo gdje članovi organizacije koriste zajedničku infrastrukturu za ostvarivanje svojih osobnih ciljeva.

Shematski prikaz takve organizacijske kulture predstavlja galaksiju individualnih zvijezda (slika 4).

Slika 4. Shematski prikaz kulture pojedinca



Izvor: Žugaj, M. et al. (2004.) *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

### 2.3.4. *Kultura zadatka ili timska kultura*

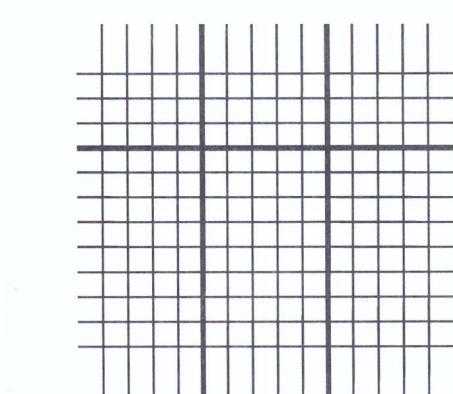
Kultura zadatka je tip organizacijske kulture u kojoj je glavno načelo organizacije rada zadatak ili projekt te se na osnovu toga konceptualiziraju i grupiraju zaposlenici. Ljudi rade u grupama ili projektnim timovima dijeleći vještine i odgovornosti u kojima vlada topla i

prijateljska organizacijska klima jer se svi poslovi obavljaju na osnovi suradnje i međusobnog povjerenja, te se poštuju sposobnosti a ne položaj i godine života, odnosno radnog staža.

Radne grupe i timovi nastaju povezivanjem stručnih ljudi koji imaju sve potrebne resurse i obilježja autonomnog odlučivanja. Članovi grupa ili timova su mladi, energični i samouvjereni ljudi koji vole izazove, teže perfekciji. Ovakva kultura se razvija u organizacijama gdje je potrebna brzina reakcije na okolne promjene, gdje je kreativnost puno važnija od kvantitete i gdje postoji izrazita orijentacija na tržište i potrošače. Nalazi ju se u poduzećima za poslovni konzalting, reklamnim agencijama i drugim klijentu orijentiranim organizacijama.

Shematski prikaz kulture zadatka predstavlja mrežu u kojoj su neke linije izraženije od drugih (slika 5).

Slika 5. Shematski prikaz kulture zadatka



Izvor: Žugaj, M. et al. (2004.) *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

Svaka organizacija ima svoj tip kulture koja je samo njoj svojstvena. U novije vrijeme, u uvjetima modernog poslovanja kojeg obilježavaju brze promjene, neizvjesnost, jaka konkurencija ide se ka napuštanju birokratskih tipova organizacijske kulture sa mnogo pravila, procedura, jasnom hijerarhijom i strogo definiranim ulogama prema sve većem prisvajanju kulture ad-hoc-kreacije čije su karakteristike dinamičnost, fleksibilnost, promjenjive organizacijske uloge, odnosi i strukture, prilagodljivost, horizontalna distribucija moći i dr.

## 2.4. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Za razumijevanje organizacijske kulture potrebno je dobro poznavanje svih njezinih elemenata. Postoje tri važna elementa organizacijske kulture (Žugaj et al. 2004: str. 10):

➤ **Organizacijske vrijednosti** koje predstavljaju sve što je dobro za poduzeće kroz međusobno povjerenje i poštovanje pripadnika samog poduzeća, financijska stabilnost kao i dugoročna suradnja s raznim drugim poduzećima i stručnjacima. Izražavaju se kroz svrhu, misiju i strategijske ciljeve poduzeća.

➤ **Organizacijska klima** koja predstavlja način kako pripadnici poduzeća razumiju društvo kao cjelinu, odnosno radna atmosfera koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među zaposlenicima. Uloga organizacijske klime je da zaposlenik bude zadovoljan, što utječe na rad svakog pojedinca kao i na poduzeće u cjelini, te utječe na motivaciju, predanost, kreativnost i inovacije.

➤ **Menadžerski stil** se odnosi na način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću, a glavna podjela je na autokratski i demokratski stil. Autokratski stil predstavlja menadžera koji ne komunicira s podređenima i koji donosi odluke bez konzultacija s podređenima. Demokratski stil predstavlja menadžera koji se prema djelatnicima odnosi prijateljski, s njima se savjetuje prije donošenja odluke, a komunikacija je prisutna u svim smjerovima.

Organizacijska kultura, kao i organizacijska klima potiču ispunjenje vizije i poslovnih strateških ciljeva organizacije, ali isto tako mogu biti i velika prepreka za njihovo ispunjenje. Dok organizacijska kultura predstavlja način života i rada u organizaciji, organizacijska klima označava prevladavajuću atmosferu u organizaciji, od razine morala do osjećaja pripadnosti i motivacije pojedinih članova poduzeća. Pozitivna organizacijska klima može znatno povećati produktivnost poduzeća, a isto tako produktivnost je usko povezana sa osobnom i grupnom motivacijom zaposlenika. Organizacijsku klimu oblikuje menadžment. Samo male promjene u ponašanju i pristupu radu mogu znatno pridonijeti rastu ili padu produktivnosti i poslovanju poduzeća. Orijentacija na rezultate nije moguća bez orijentacije na ljude koji te rezultate trebaju postići.



## 2.5. SIMBOLI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Vidljivi znakovi organizacijske kulture su značajni za poduzeće jer se preko njih može prepoznati o kakvoj se organizacijskoj kulturi u poduzeću radi. Mogu biti različiti i nazivaju se simboli organizacijske kulture, među kojima su najvažniji (Sikavica i Novak, 1993: str. 374):

➤ **Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja** – koji spadaju u nevidljive znakove kulture i imaju snažan utjecaj na ukupnu kulturu poduzeća jer je oni nose (filozofija poduzeća, maksimalna orijentacija prema kupcu, stimuliranje natjecateljskog duha i inovativnog procesa u poduzeću, upravljanje pomoću ciljeva, sklonost promjenama, preferiranje timskog rada, participacija radnika u upravljanju i zajedničko rješavanje problema, poslovna etika, način informiranja i komuniciranja u poduzeću, podrška novozaposlenim radnicima i dr.).

➤ **Statusni simboli** – jako vidljivi i prepoznatljivi znakovi organizacijske kulture koji govore o društvenoj poziciji pojedinca, grupe ili cijele organizacije u odnosu na druge (radno mjesto koje pojedinac zauzima, visina plaće, bonusi koje uživa neki član organizacije, veličina ureda, makro i mikro lokacija ureda, oprema odnosno namještaj u uredu, lokacija prostora za parkiranje, rezervirano parkiranje, vrsta poslovnih automobila i dr.).

➤ **Tradicija, priče i povijest** – predstavljaju simbole organizacijske kulture jer traju duže vrijeme i čine poduzeće prepoznatljivim od prvih dana nastanka.

➤ **Rituali, ceremonije i igre** – jedan je od najupečatljivijih simbola organizacijske kulture, gdje su rituali pravila koja određuju ponašanje u životu poduzeća (zajednička jutarnja gimnastika, prijateljski ručkovi), a ceremonije su nešto izuzetno, posebno, nešto što zaposleni dugo pamte. Igre predstavljaju kreativnu snagu života poduzeća koja snižava napetost i potiče inovacije, te isto tako zbližava ljude, uklanja konflikte i stvara nove vrijednosti kulture.

➤ **Žargon i jezik** – značajni su simboli organizacijske kulture jer se poduzeća razlikuju po svom specifičnom jeziku i žargonu koji je u najvećoj mjeri određen vrstom djelatnosti kojom se poduzeće bavi, odnosno vrstom posla koji obavlja pojedinac.

➤ **Fizička okolina** – odnosi se na mikro i makro lokaciju poduzeća.

## 2.6. VRSTE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Svako poduzeće ima određenu organizacijsku strukturu i isto tako organizacijsku kulturu koje se međusobno prožimaju i utječu jedna na drugu. Organizacijska kultura je puna specifičnosti, osobnosti i prepoznatljivosti koju su joj dali osnivači poduzeća, odnosno menadžeri. Razlikuje se nekoliko vrsta organizacijske kulture (Sikavica i Novak, 1993: str. 370):

➤ **Dominantna kultura i supkultura** – dominantna kultura je ona kultura koja dijeli poglede većine članova organizacije, a subkultura je karakteristika različitih pojedinaca odnosno grupa unutar poduzeća.

➤ **Jaka i slaba kultura** - razlika između jake i slabe kulture temelji se na tome da li u poduzeću postoji konsenzus, sporazum odnosno široko jedinstvo oko nekih specifičnih zajedničkih vrijednosti. Ako jedinstvo postoji riječ je o jakoj kulturi, a u protivnom ako je malo zajedništva oko specifičnih vrijednosti radi se o slaboj kulturi. Jaka kultura je ona kultura koja je opsežna i podržavana od članova poduzeća, te ju isto tako karakterizira stalna upotreba njenih specifičnih simbola.

➤ **Jasna i nejasna kultura** - jasna kultura je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva kako za članove poduzeća tako i za ljude izvan poduzeća dok nejasnu kulturu nije lako prepoznati. Također nejasnu kulturu mnogi zaposleni, kao ni dobar dio menadžmenta nije u stanju objasniti, a prisutna je u poduzećima kod kojih dolazi do čestih promjena menadžmenta.

➤ **Odlična i užasna kultura** - odlična kultura predstavlja način planiranog života poduzeća, veliku pažnju poklanja razvoju komunikacije između zaposlenih i menadžmenta, u njoj je planiranje standardna metoda koja se koristi na svim razinama u organizaciji, te svatko tko radi u takvom poduzeću osjeća se kao član jedne velike obitelji. Užasna kultura je suprotna odličnoj kulturi, prepoznatljiva je po kriznom menadžmentu, po stalnoj i velikoj konfuziji, te je frustrirajuća i neugodna za većinu zaposlenih.

➤ **Postojana i prilagodljiva kultura** - kao što na organizaciju djeluju unutarnji i vanjski faktori tako djeluju i na organizacijsku kulturu. Poduzeća koja posluju u stabilnoj okolini imati će postojanu ili konstantnu kulturu, a oni koji djeluju u promjenjivoj okolini će imati adaptabilnu ili promjenjivu odnosno prilagodljivu kulturu. Postojana kultura ima težište na unutarnjim faktorima organizacije. Promjenjiva kultura je orijentirana na vanjsku okolinu koja se zbog brzih promjena u vanjskoj okolini mora mijenjati i prilagođavati potrebama kupaca.

➤ **Participativna i neparticipativna kultura** - ako su zaposleni u značajnoj mjeri uključeni u proces odlučivanja govori se o participativnoj kulturi te je prisutno vjerovanje u suradnike odnosno podređene, otvorenost i komunikativnost, promišljeno i podržavano vodstvo, grupno rješavanje problema, autonomija zaposlenih, podjela i dostupnost informacija te visoki izlazni ciljevi. Participativnoj kulturi odgovara demokratski stil vođenja.

Tamo gdje odluke donosi samo menadžment bez konzultacija sa svojim suradnicima govori se o neparticipativnoj kulturi gdje je prisutna velika krutost, striktna odanost i sputanost komandama, uzak raspon kontrole, naglasak na pojedincu a ne na timskom radu i striktna individualna odgovornost. Neparticipativnoj kulturi odgovara autokratski stil vođenja poduzeća.

Najveća vrijednost participacije je što ona utječe na porast morala zaposlenih, njihovo zadovoljstvo na radu što dovodi i do porasta proizvodnosti rada.

Prema navedenim vrstama organizacijske kulture koje ukazuju na krajnosti koje kultura u organizaciji može doseći, proizlazi da kultura bitno opredjeljuje koheziju ili čak raspad organizacije.

## **2.7. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKOM KULTUROM**

### *2.7.1. Razvoj i njegovanje organizacijske kulture*

Razvoj i održavanje organizacijske kulture jedan je od važnih zadataka menadžmenta. Uz organizacijsku strukturu organizacijska kultura je najvažnija komponenta djelotvornosti organizacije i to posebno za poduzeća koja imaju prepoznatljivu kulturu ne samo u bližoj okolini već i u širem okruženju.

Menadžment svakog poduzeća mora razvijati svoju specifičnu, unikatnu kulturu koja će kupca odnosno klijenta asociirati na to određeno poduzeće što nije lako zbog konkurentskih poduzeća koja pokušavaju kopirati uspješne modele kao i simbole kulture drugih poduzeća.

Poduzeća na različite načine stimuliraju, njeguju i razvijaju svoje kulture, te je u prvom planu odanost kupcu te briga za zaposlene, kao i mogućnost afirmacije njihovih ideja i kreativnosti. Jedna je dimenzija organizacijske kulture okrenuta prema van, odnosno kupcima, a druga prema unutra, odnosno zaposlenima u poduzeću, a da bi poduzeće bilo uspješno mora njegovati obje dimenzije organizacijske kulture.

Menadžeri imajući svoj vlastiti stil pridonose uspješnosti organizacije. Osnovni stilovi vođenja su autokratski (vlast je koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju i koji upravlja i zapovijeda podređenima te radi uz primjenu sustava kazni i nagrada) i demokratski (značajno je uključivanje i konzultacija podređenih u odlučivanju temelj kojeg su dobri međuljudski odnosi koji rezultiraju zadovoljstvom radnika i većom proizvodnošću).

### *2.7.2. Mijenjanje organizacijske kulture*

Kao što je nužna promjena organizacijske strukture tako je nužna i promjena organizacijske kulture koja se mora stalno razvijati, prilagođavati i mijenjati. Te se promjene ne odnose na temeljna obilježja i simbole kulture nekih poduzeća koji su kreirali pozitivan imidž poduzeća.

Razlozi mijenjanja organizacijske kulture su u tome što na organizaciju utječu mnogi faktori pod čijim se djelovanjem organizacija mora mijenjati, te isto tako i njena kultura, a koji mogu doći izvana ili mogu nastati kao posljedica niza unutarnjih čimbenika. Vanjski utjecaji koji zahtijevaju potrebu za promjenom kulture su socijalni, politički, kulturni, tehnološki ili gospodarski činitelji, a unutarnji razlozi posljedica su promjene u organizaciji, strategiji, politici, ciljevima, tehnologiji i međuljudskim odnosima.

Promjena organizacijske kulture može biti planski proces i tada predstavlja oblikovanje nove poslovne strategije kojom se anticipiraju promjene u društvu ili na tržištu, a može nastati i kao posljedica niza okolnosti pri čemu je to onda reaktivan proces. Za organizaciju je najgore rješenje ako se ignoriraju značajne promjene u okolini ili unutar same organizacije pa izostane proces prilagođavanja kulture novim okolnostima.

Na potrebu mijenjanja organizacijske kulture mogu upućivati slijedeći razlozi:

- ako poduzeće ima strogo definirane vrijednosti koje se više ne uklapaju u dinamičnu okolinu,
- ako je djelatnost kojom se poduzeće bavi vrlo dinamična i strelovito se razvija,
- ako je poduzeće negdje oko prosjeka u svojoj grani ili čak niže,
- ako poduzeće upravo postaje jedno od najvećih i
- ako je poduzeće malo, ali se razvija velikom brzinom.

Organizacijska kultura vezana je uz ljude i potječe od ljudi koji rade u poduzeću, pa je promjena organizacijske kulture vezana uz promjenu ljudi. Jedan od načina je zamjena nekih ili svih „ključnih igrača“ odnosno izvršnih menadžera s novim ljudima i drugi način je da se pokuša promijeniti način razmišljanja i rada tih „ključnih ljudi“.

### 2.7.3. Održavanje organizacijske kulture

Kada je kultura neke organizacije uspostavljena treba raditi na njenom održavanju i unapređenju. Postoje tri sile koje igraju važnu ulogu u održavanju organizacijske kulture (Žugaj et al., 2004: str. 34):

➤ **Proces selekcije** – osnovni cilj je zaposliti pojedinca sa znanjem, vještinama i sposobnostima koje su poduzeću trenutno potrebne kojim načinom se zapošljavaju ljudi sa zajedničkim vrijednostima.

➤ **Akcije glavnih direktora** – su presudne za organizacijsku kulturu jer su menadžeri osobe koje donose odluke o poželjnom ili nepoželjnom riziku, o tome koliko bi slobode trebalo dati podređenima, o tome što je prikladno odijevanje djelatnika u organizaciji, o tome koji će se potezi isplatiti povećanjem plaća, o tome koja promaknuća i druge nagrade treba ponuditi i dr.

➤ **Metode i postupci socijalizacije** – postupak socijalizacije je prilagođavanje novih zaposlenih kulturi poduzeća koji može prolaziti kroz tri faze (faza prije dolaska, faza susreta i faza preobražaja). Iznijeti postupak socijalizacije u tri faze utječe na rezultate kao što su proizvodnost rada novog djelatnika, na predaju ciljevima poduzeća, te na njegovu odluku hoće li ili neće ostati u poduzeću.

Svaki djelatnik koji se zapošljava u poduzeću uči kulturu tog poduzeća, usvaja je, te primjenjuje i dalje širi na ostale nove pripadnike poduzeća. Na taj način naučene vrijednosti i stečene navike postaju jako ukorijenjene u stavovima i ponašanju svih zaposlenih. Problem se javlja kada organizacijsku kulturu treba mijenjati jer taj proces zahtjeva mnogo zalaganja i vremena zbog raznih oblika otpora koji se javljaju kao prirodna reakcija zaposlenih prema nekim novinama.

## **2.8. ORGANIZACIJSKA KULTURA U INPLEMENTACIJI POSLOVNE STRATEGIJE**

Vrlo je bitna veza između organizacijske kulture i poslovne strategije u organizaciji. Razlikuje se pet faza u oblikovanju strategijskog menadžmenta (Žugaj et al., 2004: str. 38):

1. definiranje osnovne djelatnosti i oblikovanje strategijske misije,
2. postavljanje strategijskih i operativnih ciljeva,
3. formuliranje politike za postizanje strategijskih i operativnih ciljeva,
4. implementacija i izvršenje strategijskog plana,
5. vrednovanje rezultata i preispitivanje strategijskog plana i/ili njegove implementacije.

Definiranje osnovne svrhe poduzeća, postavljanje strategijskih ciljeva i formuliranje politike za njihovo ostvarivanje smatra se osnovnim i najvažnijom poduzetničkom djelatnošću. Menadžment mora odlučiti što želi postići u nekom razdoblju i koji će se resursi upotrijebiti za postizanje globalnih ciljeva, koja tehnologija, organizacijski oblici i ljudi, definiranje tržišta i način njegova osvajanja, podešavanje organizacijske strukture, odnos prema konkurenciji, inovacijama i okolini.

Također menadžment mora razvijati svoju specifičnu kulturu koja će kupca, odnosno klijenta asociirati na to određeno, konkretno poduzeće. Svaka organizacija je različita u atmosferi koja vlada tim istim poduzećem, kako radnim tako i međuljudskim iz razloga što svako poduzeće kroz svoj razvoj stvara svoju organizacijsku kulturu. Kao jedan od pokazatelja izvrsnosti poslovanja, organizacijska kultura i inovativnost imaju bitnu ulogu u povećavanju ili smanjenju djelotvornosti organizacije, stvaranju njene konkurentske prednosti i rastu uspješnosti u poslovanju.

Potrebno je da organizacija uz organizacijsku strategiju ima i inovacijsku strategiju koju odabire s obzirom prema svom položaju na tržištu i kojom želi stvoriti prednost pred drugim poduzećima.

### 3. INOVACIJE I ORGANIZACIJSKA KULTURA

#### 3.1. POJAM I VRSTE INOVACIJA

Poduzeća visoke tehnologije moraju biti inovativna i spremna na stalne tehnološke promjene, jer samo stalnim tehnološkim promjenama mogu zadržati inovativnost i atribut visokotehnoloških poduzeća. Proces inovacije definira se kao razvoj i primjena novih ideja od ljudi, koji ih tijekom vremena šire u određenom institucionalnom okviru. Inovacija je nova ideja koja može biti i stara prilagođena ideja.

Inovativna organizacija se stalno mijenja, što podrazumijeva sposoban menadžment, odnosno takvo rukovodstvo, posebno poduzetnike koji su spremni preuzeti rizik upuštajući se u neki poslovni pothvat. Samo poduzetnici spremni na inovacije najvažniji su za organizaciju jer jedino na taj način njihova poduzeća mogu biti uspješnija od konkurencije. Na proces inovacija poduzeće tjeraju i ekonomski razlozi.

Poduzeća koja su sposobna inovirati svoje proizvode i usluge daleko odskaču od svoje konkurencije, a također poduzeće mora imati i organizacijsku kulturu koja potiče inovativnost. Inovacija znači uporabu kreativnih ideja. Poduzeća obično uvode pravila ili smjernice poticanja inovativnosti, kao razvijanje trpeljivosti prema pogreškama, nagrađivanje onih koji imaju dobru ideju novog proizvoda i u stanju su formirati učinkovit akcijski tim za promociju tog proizvoda, uspostava bliskih veza s kupcima, dijeljenje tehnologije s ostalima u poduzeću, održavanje na životu projekta alokacijom vremena ili financijskih potpora.

Inovacije se stvaraju sposobnošću da se vide veze, uviđanjem prilika i iskorištavanjem viđenih prilika. Ima inovativnih poduzeća koja su stara i više od stoljeća, gdje spadaju 3M, Corning, Proctor&Gamble, Reuters, Siemens, Philips, Royal Dutch Shell, čija se uspješnost temelji na sposobnosti da stalno unaprjeđuju svoje poslovanje.

Kod inovacija se općenito govori o promjenama, te postoje tri glavne kategorije inovacija:

- **inovacije proizvoda** (novi dizajn automobila, novi paket osiguranja za malu djecu sklonu nesrećama, novi sustav kućne zabave),
- **inovacije procesa proizvodnje/pružanja usluge** (promjena u načinu kako se proizvodi automobil, procedure u uredu za izdavanje nove police osiguranja),
- **menadžerske inovacije.**

Ponekad je teško razlučiti da li se radi o inovaciji proizvoda ili inovaciji procesa, što je slučaj i kod trajekta s novim motorom sličnim avionskom. Kod usluga inovacije proizvoda i inovacije procesa obično su spojene, što je prisutno kod npr. novih paketa turističkih agencija.

Inovacije je moguće podijeliti u slijedeće dvije skupine:

- **inkrementalne inovacije** – dodaju postojećim proizvodima i uslugama nove mogućnosti od kojih kupci imaju koristi,
- **radikalne inovacije** – daju potpuno nove koristi i to veće nego što su kupci tražili.

Radikalne inovacije imaju tendenciju kreiranja novih tržišta i mogu ostvariti puno veće financijske učinke od inkrementalnih inovacija.

Menadžment inovacija brine da se u stabilnom okruženju osigura stvaranje inkrementalnih inovacija, ali jednako tako da se na vrijeme detektiraju promjene u okolini i pripremi za potencijalno nova radikalna rješenja. U organizaciju i ljude treba stalno ulagati kako bi ostali fleksibilni i u stanju brzo učiti.

Menadžment inovacijskog procesa iznimno je zahtjevna zadaća pretvorbe ideje ili znanstvenih otkrića u komercijalni proizvod, proces ili uslugu, te je sam proces vrlo rizičan, kompleksan i nelinearan.

### **3.2. POTICANJE INOVACIJA**

Kreativnost postoji u svakom pojedincu ali se razlikuje stil izražavanja te kreativnost. Dok neki pojedinci preferiraju male promjene u načinu rada, drugi ne. Poduzeću trebaju jako kreativni pojedinci koji će stvoriti ideju ali i disciplinirani pojedinci koji će riješiti na stotine malih problema koji će dovesti do inovacije koja će biti prihvaćena na tržištu.

Kreativna se klima stvara kroz organizacijsku kulturu koja je vrlo kompleksan pojam i svodi se na skup zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i podržavanja zajedničkih normi ponašanja. Menadžment ne može ni lako ni brzo mijenjati organizacijsku kulturu te je mijenjanje organizacijske kulture povezano s davanjem modela ponašanja i onda nagrađivanjem ponašanja u skladu s postavljenim modelima. Nagrađivanje je najjači alat za ugrađivanje organizacijske kulture, te bi svaku inovaciju trebalo nagraditi.



Među velika poduzeća koja nagrađuju inovativnost ubraja se Google koji od svojih zaposlenika traži da 20% radnog vremena iskoriste na projektima izvan svog primarnog posla, te 3M koji od svojih zaposlenika traži da 15% svog redovnog radnog vremena provedu u istraživanju zanimljivih ideja.

Klima je u poduzeću, za razliku od kulture, manje opipljiva i teže ju je mjeriti, ali se brže i lakše mijenja.

Razlika između klime i kulture poduzeća uključuje (Prester, 2010: str. 97):

**1. Kultura** – vrijednosti, uvjerenja, povijest, tradicije i dr. koji utječu na osnovicu poduzeća, a što poduzeće vrednuje,

**2. Klima** – ponavljajući obrasci ponašanja, stavovi i osjećaji koji karakteriziraju životu u poduzeću, a što članovi poduzeća osjećaju.

Faktori klime koji potiču inovacije i vrijednosti najinovativnijih poduzeća jesu:

➤ **Izazov/uključenost** - stupanj do kojeg su zaposlenici uključeni u svakodnevne operacije, dugoročne ciljeve i viziju. Kad je visok stupanj izazova i uključenosti, zaposlenici su više motivirani i predani da daju doprinos poduzeću, klima je dinamična i inspirativna, te zaposlenici nalaze veselje i važnost u svom poslu. U suprotnom, zaposlenici nisu angažirani i prisutni su osjećaj udaljenosti i apatije, nisu zainteresirani za svoj posao, a međusobni razgovor nalaze dosadnim i besmislenim.

➤ **Sloboda** - koju imaju pojedinci u poduzeću, te u okruženju. S dovoljno slobode zaposlenicima je dana autonomija i resursi da si sami definiraju većinu posla, te potpuna diskrecija u obavljanju svakodnevnih aktivnosti. Zaposlenicima se također daje prilika da poduzmu inicijative i prikupljaju informacije o svom poslu. U obrnutoj klimi sve je regulirano pravilnicima i u obavljanju posla zaposlenici nemaju baš veliku autonomiju.

➤ **Povjerenje/otvorenost** - odnosi se na emocionalnu sigurnost s obzirom na druge zaposlenike. Kad je visoka razina povjerenja pojedinci mogu biti otvoreni i iskreni jedni prema drugima. Pojedinci računaju jedni na druge za poslovnu i individualnu podršku, međusobno se cijene i daju pohvale kad su one prikladne. U suprotnome, ako nema povjerenja ljudi su sumnjičavi, zatvaraju se u sebe, a svoje planove i ideje drže za sebe, te im je teško otvoreno komunicirati.

➤ **Vrijeme za ideje** – je vrijeme koje pojedinci rabe za razvoj novih ideja. U situacijama kada ima dosta vremena za ideje, ima mogućnosti da se diskutira i testiraju ideje koje nisu u sklopu svakodnevnih zadataka. U obrnutom slučaju, svaka minuta je iskalkulirana i nije moguće istraživati nove ideje pod pritiskom dnevnih aktivnosti.

➤ **Zaigranost/humor** - odnosi se na spontanost i lakoću na radnome mjestu, profesionalnu ali relaksirajuću klimu u kojoj ima dobronamjernih šala i smijeha, gdje je ljudima zabavnije raditi i gdje je rad lakši. Suprotno tome, ozbiljni, neskloni šali, stvaraju klimu koja je ukočena i teška, a šale i smijeh se smatraju neprimjerenima i ne toleriraju se.

➤ **Konflikti** - misli se na prisutnost osobnih i emocionalnih tenzija u poduzeću. Kad su konflikti i tenzije jake, grupe i pojedinci se ne vole ili se čak mrze, prevladavaju spletki i podmetanja, osobne razlike izražavaju se nekonstruktivnim tračevima. Obratno, ljudi su zreli i znaju se kontrolirati te prihvataju osobne razlike.

➤ **Podržavanje ideja** - je način kako se nove ideje prihvataju. U podražavajućoj klimi ideje i sugestije se prihvataju s pažnjom i profesionalno od strane nadređenih, kolega i podređenih. Također, pojedinci slušaju jedni druge i potiču inicijative, te se javljaju mogućnosti za nove ideje, atmosfera je konstruktivna i pozitivna u razmatranju novih ideja. Ukoliko je podrška novim idejama slaba, pojavljuje se automatski „ne“, te drugi pojedinci samo traže greške i razloge zašto nova ideja ne bi uspjela.

➤ **Rasprava** - misli se na pojavljivanje različitih mišljenja, ideja, različitih iskustva i znanja. U poduzeću u kojemu se raspravlja, svi imaju pravo na riječ i svako se mišljenje sasluša, oko ideja se raspravlja i saslušaju se različita mišljenja. Ukoliko u poduzeću nema rasprave, pojedinci slijepo slijede hijerarhiju naređivanja.

➤ **Preuzimanje rizika** - odnosi se na toleranciju prema neizvjesnosti na radnome mjestu. U okruženju veće sklonosti riziku poduzimaju se hrabri pothvati čak i kada se ne zna ishod. Ljudi osjećaju da mogu riskirati sa svojim idejama, te će pojedinci dati sve od sebe da njihova ideja uspije. Ako je nesklonost riziku velika, prevladava oprez i ustručavanje. U takvom okruženju pojedinci žele biti sigurni i obično „spavaju“ na idejama, te sastavljaju komisije i pokrивaju se na različite načine.

### 3.3. INOVACIJE KAO KONKURENTSKA PREDNOST

Inovacije pridonose konkurentskoj prednosti na nekoliko načina te postoji jaka međusobna povezanost između tržišnog uspjeha i novih proizvoda. Novi proizvodi omogućuju zahvaćanje i očuvanje tržišnog udjela te povećanje profitabilnosti na tržištima. Konkurentnost i rast prodaje ne postiže se samo nižom cijenom nego i putem brojnih nefinancijskih faktora kao što su bolji dizajn, prilagođenost i kvaliteta, kao i čestim mijenjanjem proizvoda podizanjem kvalitete.

Uz nove proizvode, inovacije procesa proizvodnje ili pružanje usluga imaju veliku stratešku ulogu. Napraviti nešto što nitko drugi ne može ili napraviti na što jeftiniji, ekonomičniji način, velika je konkurentska prednost.

Ako poduzeće nije u stanju nastaviti dalje s inovacijama, riskira da zaostane za konkurentima koji preuzimaju vodstvo mijenjajući svoju ponudu, usavršavajući svoje proizvodne procese ili inoviranjem poslovnog modela kojim se koriste. Proizvođači robe široke potrošnje usredotočeni su na brzi razvoj i lansiranje novih proizvoda, obično samo s varijantom već postojećeg proizvoda ili repozicioniranjem postojećeg proizvodnoga koncepta. Više tehnička poduzeća velik naglasak stavljaju na „dizajnerske“ inovacije koje su suštinski povezane s projektnim menadžmentom i aspektima integracije novog dizajna u postojeći sustav.

Poduzećima je sve teže pratiti promjene u tehnologiji i u okolini, te bolju mogućnost za stvaranje konkurentске prednosti putem inovacije imat će ona poduzeća koja imaju jači apsorpcijski kapacitet što se definira kao sposobnost prihvaćanja novih znanja.

Apsorpcijski kapacitet poduzeća se dijeli na:

- organizacijsko učenje,
- potencijalni apsorpcijski kapacitet (prihvaćanje novih znanja i sposobnosti) i
- realizirani apsorpcijski kapacitet (uključuje transformaciju i primjenu stečenih znanja).

### 3.4. FAZE INOVACIJSKOG PROCESA

Inovacije su proces kojim se želi postići pomlađivanje nuđenjem novih proizvoda i načina proizvodnje povezan sa opstankom i rastom kojim se može upravljati putem sljedećih faza (Prester, 2010: str. 20):

- **skenirati (pretraživati) okolinu** (unutarnju i vanjsku) da bi se prikupili i obradili signali o potencijalnim inovacijama (različite potrebe potrošača, prilika koja je proizašla iz nekog istraživanja, neki zakonski pritisak ili jednostavno ponašanje konkurenata),
- **strateški odabrati** iz velikog broja potencijalnih inovacija one za koje se smatra da će postići najveći uspjeh jer u inovacije treba uložiti resurse (odabrati nekoliko projekata koji će najvjerojatnije razviti konkuretsku prednost),
- **osigurati resurse** kroz odjel za istraživanje i razvoj ili kupnju nove tehnologije putem tehnološkog transfera te znanja (kupnja gotovog proizvoda, iskorištavanje rezultata već izvedenih istraživanja),
- **implementiranje inovacija, nadogradnja ideje** u različitim fazama sve do konačnog uključivanja proizvoda ili usluge na eksterno tržište, ili inovativni proces unutar poduzeća,
- **razmatranje svih prethodnih faza i revidiranje uspjeha i neuspjeha** da bi se iz toga naučilo kako bolje upravljati procesom i stjecanjem znanja.

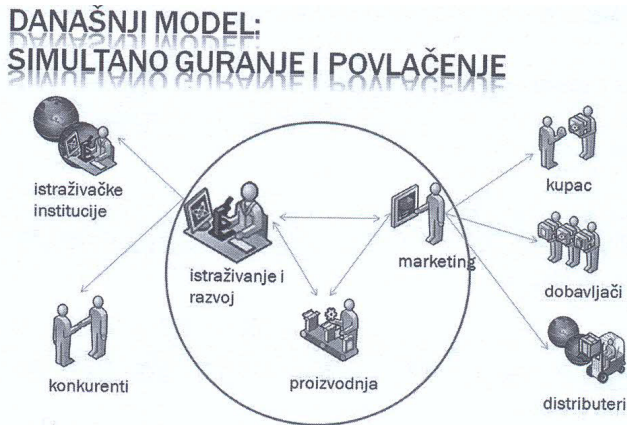
Poduzeće može na više načina izvesti svoju inovaciju što ovisi o tome s koje se točke počinje. Velika poduzeća imaju već uhodane odjele za istraživanje i razvoj, dok će kod malih poduzeća inovativni proces biti u potpunosti neformalan. Neprofitne organizacije usredotočit će se na smanjenje troškova i povećanje kvalitete, odnosno naglasak će biti na procesnim inovacijama. Profitna poduzeća će naglasak staviti na pokazatelj pokrivenosti tržišta.

#### 3.4.1. Proces inoviranja

Inoviranje uključuje usku suradnju marketinga, odjela za istraživanje i razvoj, proizvodnje koja je unutar poduzeća, s istraživačkim institucijama, konkurentima, dobavljačima i kupcima koji su izvan poduzeća (slika 6). Razumijevanje kupčeva ponašanja postalo je ključna tema marketinga jer daje kostur i skup alata da se identificiraju njegove potrebe, te promocija i

izgradnja robnih maraka imaju ključnu ulogu u tom procesu. Također, poduzeća se natječu u diferenciranju proizvoda kako bi na taj način zadovoljile različite potrebe kupaca istim proizvodom.

Slika 6. Sudionici u procesu inoviranja



Izvor: Prester, J. (2010.) *Menadžment inovacija*. Zagreb: Sinergija.

Uspjeh inovacija ovisi o dva bitna čimbenika i to tehnološkim resursima (ljudi, oprema, znanje) i sposobnosti cijelog poduzeća da upravlja inovacijama i uopće svojim poslovanjem koje se temelji na rutinama. Rutine su određeni slijed aktivnosti kako bi se obavio neki zadatak putem formalnih procedura, neformalnih suglasnosti ili navika, po čemu se poduzeća razlikuju.

Inovacije su u osnovi konkurentska potraga za novim rješenjima bilo u smislu da se poduzeća natječu za tržišni udio ili da naprave više od ograničenih resursa i da ih bolje iskoriste, te će učiti jedni od drugih i kopirati jedni druge. Obrnuti inženjering je poznata metoda dolaženja do novog rješenja kada poduzeća kupe konkurentski proizvod, rastave ga na dijelove i kreiraju svoju novu verziju tog proizvoda. Druga metoda je ciljno uspoređivanje koje nije ograničeno samo na usporedbu poduzeća iz iste industrije, nego se bolji efekti dobivaju ako se usporedba provodi s drugom industrijom. Jedna od metoda je i rekombinirana inovacija kod koje se na prvi pogled kombiniraju nepovezane stvari kako bi se dobila nova ideja ili proizvod. Osnovno je kod ove metode da treba gledati na različite strane i razmotriti različite materijale i kombinirati ih na zanimljiv način. Također, može se i nesreća navesti kao jedan od uzroka inovacija među kojima je Flemingovo otkriće penicilina ili 3M „post-in“ blokići, te kad je keramičar koji je htio napraviti jako ljepilo, zapravo napravio nešto što lijepi ali ne tako dobro.

### 3.4.2. Novi proizvod za poduzeće

Svaki novi proizvod projekt je za sebe i menadžerski tim mora naći najbolji način kako će ga njegovo poduzeće inovirati. Na početku procesa poduzeće razvija koncept proizvoda koji će se dalje razvijati i odlučuje hoće li se s tom idejom nastaviti ili ne. Također, početak razvoja novog proizvoda obuhvaća i traženje novih prilika, artikuliranje ideje. Isto tako mora se definirati kakav je proizvod, od kojih materijala, koliko će novca biti potrebno za projekt te koliko vremena do njegovog izlaska na tržište. Tek nakon što je konačni koncept odobren ulazi u strukturirani proces razvoja novog proizvoda.

Kod razvoja novog proizvoda vrlo je značajna uloga potencijalnih kupaca (slika 7) koji su vrlo bitan izvor ideja, te koje je potrebno što prije uključiti u proces.

Slika 7. Uloga kupca u razvoju novog proizvoda

Uloga kupca/klijenta	Faza razvoja	Glavni menadžerski izazovi
klijent kao resurs	razvoj ideja	je li kupac prikladan za razvoj te inovacije izbor kupaca za izvor ideja pronalaženje kupaca s više različitih potreba postojanje infrastrukture za korištenje tog znanja kupaca razdvojiti uloge sadašnjih i budućih klijenata
klijent kao suizumitelj	dizajn i razvoj	uključivanje kupca u veliki broj različitih aktivnosti pri dizajnu i razvoju, bilo da se radi o industrijskim potrošačima ili individualnim kupcima jače povezivanje tima za razvoj novog proizvoda upravljanje neizvjesnošću projekta još više iscrpiti znanja od klijenta/kupca
klijent kao korisnik	testiranje proizvoda podrška proizvodu	aktivnost koja je vremenski ograničena osigurati da su kupci različiti stalna aktivnost osigurati infrastrukturu za podršku kupcima

Izvor: Prester, J. (2010.) *Menadžment inovacija*. Zagreb: Sinergija.

Razvoj novog proizvoda obično započinje idejom, dizajnom i testiranjem koncepta, zatim detaljnije i konačne proizvodnje te konačnog testa proizvoda na tržištu.

### *3.4.3. Problemi u inovacijskim procesima*

Organizacija mora imati jaku kulturu koja podržava inovacije da bi proces inovacija bio uspješan. Problemi koji se mogu javiti u inovacijskim projektima su da oni evoluiraju u vremenu, u smjeru u kojemu nije bilo predviđeno, a najčešća su sljedeća odstupanja (Prester, 2010: str. 34):

- inovacija je potaknuta nekim šokom, promjene su nužne ali ih zaposlenici nisu spremni prihvatiti,
- ideje se rasprše – od jedne ideje nastane takvo mnoštvo inačica da se na kraju ne može postići konsenzus,
- pojave se „zasjede“, planovi preoptimistični, broj poslova eskalira, greške se gomilaju,
- vrhovni menadžment je sponzor svakoga inovacijskog projekta i on ga može pospješivati, ali i kočiti,
- kriterij uspješnosti inovacijskog projekta mijenja se u vremenu, pa projekt inovacija postane politički problem,
- inovacija sama po sebi zahtjeva učenje, ali vrlo se rijetko nađe vremena da se nakon obavljenog projekta sjedne i rekapitulira naučeno.

### *3.4.4. Novi proizvod na tržištu*

Prilikom uključivanja novog proizvoda na tržište i njegovih prvih proba troši se novac, kupuje se oprema, finaliziraju se rasporedi prodaje, obavlja se registracija robne marke, zaključuju se specifikacije i dr. Mnogo je ljudi uključeno, putem stalnih koordinacijskih sastanaka, velik je priljev informacija, te je prisutan visok rizik. Također, neke hvata euforija, neki su razočarani, javljaju se problemi sa zaštitom, politika i uprava poduzeća prate sva događanja. Troškovi su veći nego što se očekivalo, marketinški testovi nisu jasni, konkurencija sustiže i obično reagira na potpuno neočekivan način.

Ako se radi o proizvodu koji je nov za tržište potrebno je puno detaljnije razraditi strategiju izlaska na tržište, a rizik je znatno veći. U taktičke odluke spada marketinški skup aktivnosti kao što su promocija, način komunikacije s kupcima, način distribucije, i te se odluke u pravilu donose tek kad je potvrđen strateški plan lansiranja.

Komercijalizacija novog proizvoda obično je najskuplja i najriscantnija faza u njegovu razvoju jer su izdvajanja za marketing i proizvodnju znatna. Ukoliko inovaciju prihvati tržište i ona se proširi na šire područje onda je uspješno završen postupak uključivanja proizvoda s uspješnim povratom početne investicije.

### **3.5. RAZVIJANJE INOVATIVNE ORGANIZACIJE**

U organizaciji inovacija ne bi bilo bez ljudi koji su sposobni rješavati kompleksne probleme. U poduzećima u kojima uspijevaju kreativnost prenijeti na grupu ljudi s različitim vještinama i percepcijama mogu se ostvariti vrhunski rezultati. Svaka inovacija započinje s jednim kreativnim pojedincem koji kombinira vlastitu energiju i entuzijazam te kreativnim pristupom nekom problemu. Također, inovacije su sve više rezultat timskog rada i kreativne kombinacije različitih znanja i perspektiva.

Inovacije su usko vezane za učenje, promjene, rizik i same po sebi zahtijevaju početna ulaganja koja se vraćaju tek u dugom roku. Stoga u svakoj organizaciji postoje ljudi koji će se opirati promjenama u nadi da će zadržati svoj status. Također, predanost vođa poduzeća inoviranju nužna je za uspješno inoviranje.

Sve se više ističe uloga cijelog poduzeća u inovacijama, a ne samo odjela za istraživanje i razvoj, proizvodnje, marketinga, administracije, nabave i drugih funkcija. Potrebna je jaka komunikacija između odjela što je postignuto pomoću moderne informatičke tehnologije.

Ključnu ulogu u razvijanju inovacija ima inovacijski šampion koji je osoba ili grupa koja je energična i sposobna prenijeti entuzijazam da se inovacija dogodi unutar poduzeća. Druga ključna osoba je vođa tima koja je smislila ili bila u uskoj vezi s inovacijama i kao takva mora imati tehnička znanja i mora znati rješavati sve tehničke probleme koji nastaju na putu od razvoja ideje do masovne proizvodnje.

Također ključna osoba je inovacijski sponzor koja mora imati moć i autoritet i mora katkad povući veze u upravi poduzeća kad se organizacijski problemi nađu na putu inovacije, a koja mora čvrsto vjerovati u ideju. Ključni pojedinci su i tehnološki vratari koji znatno poboljšavaju komunikaciju na način da prikupljaju informacije iz različitih izvora i prenose ih osobama kojima te informacije trebaju.



Uključivanje radnika u razvoj inovacije tijekom dužeg razdoblja važan je faktor u strateškom opredjeljenju poduzeća prema inovativnoj organizaciji. Grupe mogu mnogo više dati nego pojedinci i to što se tiče ideja i rješenja za neku ideju. Također, treba paziti da se u grupe ne stavljaju članovi među kojima ima nerazriješenih konflikata, osobnih neslaganja i nedovoljnog angažiranja u vođenju grupe, što pokazuje koliko je bitan pravilan odabir članova tima. Bitna je razlika između grupe i tima, te je za grupu značajno da su članovi blizu jedan drugome, a tim označuje grupu pojedinaca koji su udruženi zbog zajedničkog cilja.

Osnovni elementi za pravilno funkcioniranje tima u svrhu postizanja inovacija uključuju:

- jasno definirane zadatke i ciljeve,
- efikasno vođenje tima,
- dobar odnos timskih uloga i osobnih preferencija,
- efektivan sustav za rješavanje konflikata,
- stalnu vezu s okolinom izvan poduzeća.

Timovi su osnova svakog poduzeća, te se smatraju temeljnim bogatstvom. Oni odrađuju dnevne zadatke pa od tud i polazi interes da se od timova načini radni sastav koji će davati iznadprosječne rezultate, elektronički grupni rad, razvoj vještina za rad u grupama i razne strategije da grupni rad bude što bolji.

### 3.6. SURADNJA U INOVACIJAMA

Osnovni razlog ulaska poduzeća u suradnje radi inovacija je stjecanje novih znanja, dok se ranije više inoviranja postizalo spajanjem i akvizicijama. Ostali razlozi za ulazak u partnerske odnose za inovaciju (Prester, 2010: str. 142):

➤ **Razdioba rizika i troškova** - u velikim projektima koji zahtijevaju velike izdatke za istraživanje i razvoj, a nema jamstva za uspjeh, poduzeća se udružuju u zajednička istraživanja kako bi podijelila rizike i troškove. Te se suradnje provode samo kod radikalnih inovacija i partnerstva se sklapaju među konkurentima iz iste industrije.

➤ **Stvaranje novog tržišta** - ponekad se stvaraju partnerstva s poduzećima potpuno izvan svoje industrije kako bi se kreiralo potpuno novo tržište jer su poduzeća možda već iskoristila širenje na nova tržišta i pojavila se zasićenost proizvodima.

➤ **Pribavljanje dodatnih resursa** - većina poduzeća već je prošla nekoliko restrukturiranja, a negativna strana restrukturiranja je što gasi inoviranje, ponajviše što zaposlenici gube povjerenje i želju za suradnjom. Ponekad se i odjel za istraživanje i razvoj izbacuju iz poduzeća i kupuju se usluge inovacija od treće strane.

➤ **Pristup novim znanjima i ekspertizi** - tip suradnje u koju se ulazi zbog nedostatka tehnologije, vještina ili sredstava da se projekt ostvari.

➤ **Skraćenje vremena lansiranja novog proizvoda** - često poduzeća imaju dobru ideju i kompletno razrađen projekt za lansiranje novog proizvoda, ali nedostaje neki mali dio, bilo da se radi o specijalnom materijalu ili samoj usluzi lansiranja proizvoda. Tada se okreću potencijalnom partneru da riješe problem i što prije lansiraju proizvod na tržište.

Nisu svi sposobni za suradnju i sve suradnje ne uspijevaju, a nije samo problem eksternih suradnji koje ne uspijevaju, nego katkad ne uspijevaju niti interne, među odjelima, bilo da se ne poštuju rokovi, nedovoljno se dijele informacije ili se stvari jednostavno ne dogode. Najčešći razlozi neuspjeha suradnje (Prester, 2010: str. 144) jesu:

➤ **Nedostatak povjerenja i poštovanja** – za uspješnu suradnju potrebno je povjerenje bez kojeg nema suradnje, što se odnosi na povjerenje među poduzećima i na zaposlenike unutar istog poduzeća. Posebno je izražen nedostatak povjerenja u vrijeme restrukturiranja poduzeća kada se zaposlenici boje za svoj posao.

➤ **Tajnost podataka** – u suradnji među poduzećima i među pojedincima moraju se dijeliti znanje i informacije, ali neki pojedinci i menadžeri smatraju da time gube kontrolu i zabranjuju razmjenu informacija.

➤ **Neusklađenost ciljeva** - ako nema povjerenja i ne žele se izmjenjivati informacije, do suradnje neće ni doći ili će vrlo brzo propasti. Jedan od bitnih elemenata uspjeha suradnje je da su na strateškoj razini ciljevi usklađeni, ako nisu, i uza sve povjerenje i poštovanje, neće se uspjeti ostvariti povoljni ishodi za obje strane budući da od početka ciljevi nisu bili usklađeni.

➤ **Podjela dobiti** - u suradnju se ulazi jer se vjeruje da će oba partnera ostvariti dobit, te ako bilo koji partner smatra da podjela nije pravedna, vrlo vjerojatno suradnja neće dugo trajati.

➤ **Nesposobnost za suradnju** - da bi suradnja uspjela, a posebno ona koja uključuje prenošenje neopipljiva znanja, zaposlenici trebaju imati dublji odnos od površnog.

U novije vrijeme sklapaju se ugovori o suradnji, u obliku fleksibilnih formi suradnje i to alijanse i zajednički pothvati. Takav je trend posebno prisutan u visokoj tehnologiji, u kojoj je poduzećima bitno očuvati fleksibilnost i mijenjati tehnologiju (informatičku tehnologiju, farmakološku, biotehnologiju, avioindustriju, medicinske instrumente i vojnu industriju).

### 3.7. STRATEGIJA INOVIRANJA I PRIPADNI RIZICI

Sposobnost opstanka bilo kojeg poduzeća ovisi o njegovoj sposobnosti da se prilagodi promjenama u okolini. Poduzeće će nastojati gledati u budućnost i osigurati se da bude spremno za nadolazeće promjene, a neka će stvarati novu znanost i tehnologiju te tako biti predvodnici. U svakoj industriji postoje inovacijski vođe. Također, može se dogoditi da poduzeća započnu utrku da bi postala inovacijski vođa, ali u tome ne uspiju, te završe kao sljedbenici.

Proces strateškog planiranja inoviranja obuhvaća proizvodnju, financije, marketing, odjel za istraživanje i razvoj, te ljudske resurse. Najčešće strategije (Prester, 2010: str. 58) jesu:

➤ **Voda/ofenzivan** - zasniva se na postizanju monopolističkog položaja i iskorištavanja tog položaja putem tehnologije. Ova strategija zahtjeva znatnu aktivnost istraživanja i razvoja i obično ju prate velika marketinška ulaganja kako bi se proizvod predstavio na tržištu.

➤ **Brzi sljedbenik/defenzivan** - zahtjeva visoku razinu tehnoloških mogućnosti kako bi poduzeće brzo proizvelo poboljšanu verziju originala, poboljšanja u terminima troškova, drugačiji dizajn, dodatne mogućnosti i dr. Poduzeće mora biti fleksibilno u proizvodnji, dizajnu, razvoju i marketingu.

➤ **Minimizacija troškova/kopiranje** – temelji se na proizvodnji u velikim količinama te se koristi ekonomija obujma. Primjer su azijske zemlje koje su jeftinom radnom snagom, tehnologijom uvezenom sa Zapada, gotovo preplavile svjetska tržišta tekstilom, elektronikom, športskom obućom i dr.

➤ **Tržišna segmentacija/tradicionalno** – temelji se na zadovoljavanju specijalnih zahtjeva točno određenog dijela tržišta, koju strategiju obično koriste proizvođači vrhunskih pića, čokolade i sl.

Za sve navedene strategije potrebna su znatna financijska i materijalna ulaganja, a razlika koja se javlja je u tome u što se više ulaže. Vođe će najviše ulagati u interni odjel za istraživanje i razvoj, dok će sljedbenici ulagati u dizajn i proizvodnju.

Inovacija je vrlo rizična aktivnost, ali još je veći rizik ne obavljati inovativnu aktivnost. Jedan od rizika je i lakoća kopiranja inovacije pa su zbog toga uvedena patentna prava kako bi se zaštitilo inovatore. Isto tako poduzeće može jako puno uložiti u neki potencijalni proizvod, a da on nikada ne dođe na tržište.

Elementi rizika inovacija jesu:

➤ **Rizici u tehničkom dijelu:**

- znanstveni rizici predstavljaju neizvjesnost koja proizlazi iz nedostatka kompletne teorije ili znanja o potrebnim znanstvenim principima, kao na temelju primjene znanosti u inovacijama,
- inženjerski rizici odnose se na nesposobnost da se znanstveni principi primjene u praksi,
- rizici proizvodnje predstavljaju nesposobnost da se radni modeli prevedu u masovnu proizvodnju.

➤ **Marketinški rizici**

- nedostaci potražnje mogu nastati i onda kada potražnja postoji, ali raste sporije nego je predviđeno,
- reakcije kupaca mogu biti negativne prirode i to iz različitih razloga (promjena ukusa, nepredviđeni interes kupaca, strah zbog novine i dr.),
- konkurentske akcije koje poduzeće nije predvidjelo i dr.

➤ **Rizici uplitanja**

- iako inovacija, kao novina, može biti posve opravdana moguće je da se jave problemi uplitanja i to od strane države, profesionalnih ili poslovnih udruženja, religijskih organizacija i dr.

➤ **Rizici vremenske dinamike**

- dobra inovacija može propasti ako se lansira u pogrešno vrijeme.

➤ **Rizici zastarijevanja**

- Postoji neizvjesnost uslijed promjene stila ili promjene u tehničkim sredstvima za ostvarivanje dijela nekog zadatka.

### ➤ Rizik i pojedinac

- Rizik može proizići iz problematičnih kvaliteta rukovoditelja koji utječu na odluke i na sam ishod akcije, a rizik isto tako ovisi i od pojedinaca u poduzeću koji ocjenjuju, planiraju i realiziraju aktivnosti na inovaciji.

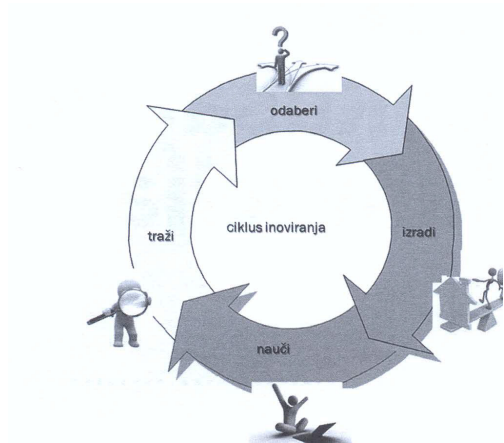
Poduzeća teže ka određenoj ravnoteži između tehničkog i komercijalnog rizika tako da biraju projekte za koje su sigurni da je prisutan mali komercijalni rizik, a posebno je bitna povezanost odjela za istraživanje i razvoj s marketingom i proizvodnjom.

## 3.8. ORGANIZACIJSKA KULTURA OKRENUTA INOVACIJAMA

Organizacija, odnosno organizacijska kultura, koja je okrenuta prema inovacijama treba zaposlenicima davati poticaj za dijeljenje vlastitih inovativnih ideja (slika 8). Ključna stavka u inovaciji je usavršavanje djelatnika, što predstavlja strateški imperativ. Kako bi organizacija osigurala da razina vještina bude i ostane na visokom stupnju zaposlenici trebaju polaziti stalne programe stručnog usavršavanja.

Uz svo to znanje potrebno je i znanje kako voditi proces inoviranja, od same ideje do lansiranja na tržište.

Slika 8. Ciklus inoviranja



Izvor: Prester, J. (2010.) *Menadžment inovacija*. Zagreb: Sinergija.

Okolina se stalno mijenja, tehnologija napreduje i sam taj proces treba dodatno dinamizirati pa dolazimo do dinamičke sposobnosti inoviranja, što je zapravo jaka apsorpcijska sposobnost

poduzeća i znanje o vođenju inovacija. Troškovi neprovođenja stalnog učenja i nenjegovanja dinamičke apsorpcije znanja mogu biti visoki te se s vremenom izgubi konkurentska prednost i prihodi polako padaju.

Pod učenjem i prikupljanjem znanja misli se na: različitost znanja, dubina znanja, izvor znanja (unutarnji i vanjski), ocjenjivanje znanja i svjesnost kompetencija, prakse upravljanja znanjem, sposobnost identificiranja, razmjenjivanja i prikupljanja znanja, upotreba informacijske tehnologije za skladištenje znanja, razmjena i ponovna upotreba tog arhiviranog znanja, identifikacija i asimilacija vanjskog znanja, komercijalno znanje o tržištu i kupcima, znanje o konkurenciji, sadašnjoj i njezinim mogućnostima, poznavanje dobavljača i članova u lancu dobave, znanje o propisima, financijsko znanje i znanje o izvorima financiranja, znanje o intelektualnom vlasništvu i patentnim pravima, prakse znanja, uključujući dokumentiranje, intranet, radnu organizaciju, multidisciplinarnе timove i projekte.

Sustav upravljanja znanjem u poduzeću obično zahtijeva radikalne promjene u organizacijskoj strukturi, procesima i kulturi. Zbog velikih ulaganja i promjena, dosta poduzeća izmjenjuje znanje neformalnim putem. Upravljanje radikalnim inovacijama zahtijeva odbacivanje starih ideja i traženje novih načina. Sva poduzeća ne žele biti inovacijski vođe, odnosno poduzeća koja imaju jaku organizacijsku strukturu koja podržava inoviranje, kreativnost i preuzimanje rizika. Inovacijski vođa svoju inovaciju mogu zaštititi u obliku patentnih prava.

Treba naglasiti važnost rasta, razvoja i unapređenja zaposlenika što je osnova razvoja i inovativnosti. Bez pravog vođenja u organizaciji odnosno bez prave organizacijske kulture to sve nije moguće.

## **4. PODUZEĆE „DURAN“ d.d.**

### **4.1. POVIJESNI RAZVOJ PODUZEĆA „DURAN“ d.d.**

„DURAN“ je dioničko društvo za proizvodnju stakla, sa sjedištem u Puli, koje je nastalo još 1955. godine kao tvornica laboratorijskog stakla „Boris Kidrič“. Godine 1958. započinje prvo topljenje „Boral“ stakla čime je proizvodni program upotpunjen laboratorijskim, industrijskim i kućanskim asortimanom. Modernizacija proizvodnje nastavljena je 1972. godine izgradnjom prve električne peći za proizvodnju proizvoda od vatrostalnog stakla, jer su do tada peći bile na ugljen i lož ulje. Godine 1975. uvodi se automatska proizvodnja. Donošenjem Zakona o poduzećima, početkom 1990. godine, tvrtka je podijeljena na dva poduzeća i to Istarsku tvornicu stakla u Fažani koja je od običnog i opalnog stakla proizvodila rasvjetna tijela i TLS „Boral“ u Puli koja je, s ukupno tri peći, proizvodila široki asortiman proizvoda od vatrostalnog stakla. Na jednoj peći ručno se izrađivala paleta proizvoda za laboratorij, kućanstvo i industriju, a na druge dvije peći radili su se proizvodi za pakiranje tekućih lijekova (infuzione otopine, krv, serum, sirupi i sl.).

Donošenjem Zakona o pretvorbi 1992. godine izvršena je procjena poduzeća i konstituiranje tvrtke kao dioničkog društva, gdje se javlja država kao većinski vlasnik sa 60% dionica i mali dioničari s 40%-tnim udjelom. Godine 1998. SCHOTT Group Njemačka preuzima većinski paket dionica i tvrtka mijenja ime u Schott Boral d.d. Pula.

Usmjeravanjem Schott grupe prema novim tehnologijama i materijalima, te napuštanjem tradicionalne proizvodnje, Schott Boral zajedno s dvije tvrtke u Njemačkoj, Schott Medicom iz Werheima i Schott Duran Produktions iz Mainza, 2005. godine prelazi u vlasništvo njemačke tvrtke Duran-Group GmbH, te nastavlja poslovati pod nazivom Duran d.d.

Proizvodnja se odvija na jednoj peći kapaciteta topljenja 18 tona stakla na dan, a proizvodni program sastoji se od laboratorijskog i industrijskog stakla. U posljednjih deset godina Duran Group je rastao i proširio se na tvrtke u Velikoj Britaniji, Indiji i Sjedinjenim Američkim Državama.

## 4.2. TEMELJNI ZADATAK, MISIJA I VIZIJA PODUZEĆA DURAN d.d.

Temeljni zadatak, odnosno svrha poduzeća Duran d.d. je poboljšati uvjete života i rada stručnim rješenjima u okviru tradicionalnog staklarstva kako kupcima, odnosno krajnjim korisnicima njihovih proizvoda, tako i svojim radnicima.

Osnovna misija poduzeća je zadovoljan i uspješan kupac, pri čemu poduzeće posluje profitabilno. Sve dok su kupci na svojim tržištima krajnjih kupaca uspješni na temelju korištenja njihovih proizvoda i poduzeće posluje uspješno i profitabilno.

Temeljne vrijednosti poduzeća, koje usmjeravaju na određeno ponašanje, a koje se mijenjaju, rastu i razvijaju s promjenama u poduzeću, su:

- odgovornost
  - preuzmite osobnu odgovornost, jer time osiguravamo uspješnost i dugovječnost poduzeća
  - poduzmite akcije ukoliko stvari pođu krivo
  - očekujte plaću sukladno ukupnom rezultatu i uspjehu
- poduzetništvo
  - iskoristite slobodu kreativnosti
  - težite ka ostvarenju ciljeva u što kraćem roku
  - preuzmite rizik u cilju pronalaženja novih mogućnosti
- integritet i pouzdanost - popratite ideje akcijama
  - poštujujte ljude
  - čuvajte okoliš
- tehnološka ekspertiza - usmjerite sav trud na sadašnje i buduće potrebe tržišta
  - usavršavajte svoje znanje
  - omogućite pristup znanju svojim kolegama i suradnicima
- tržištem uvjetovane inovacija – uspjeh na tržištu mora biti naš najvažniji cilj
  - gledajte na stvari očima kupca
  - dovedite u odnos inovacije s proizvodima, procesima i organizacijom.

Kako bi poduzeće Duran d.d. moglo savladati sadašnje i buduće zahtjeve tržišta mora stalno izazivati granice kako tehničke, organizacijske i kulturne te tako ostvariti svoju viziju. Vizija poduzeća je da bude prvo u ručnoj proizvodnji stakla na svakom tržištu na kojem je prisutno, uz stalni razvoj tehnologije, kontinuirano usavršavanje, fleksibilnost u konstruktivnim



rješenjima i pouzdanost, čime će se približiti potrebama kupaca. Veća produktivnost rezultat je bolje organizacije i iskorištenosti resursa, uz optimalna ulaganja.

Najveća prednost poduzeća Duran d.d. je ručna proizvodnja visoke kvalitete u malim i srednjim serijama od DURAN borosilikatnog stakla 3.3, uz mogućnost izrade velikih volumena. Ispunjavanje želja i potreba sve zahtjevnijeg tržišta omogućava visoka tehnologija. Aktivnim marketinškim pristupom, uz atraktivne cijene, Duran d.d. osvaja mnoga tržišta.

### **4.3. PROIZVODNI PROGRAM U PODUZEĆU „DURAN“ d.d.**

Od prvog dana proizvodni program izrađuje se od vatrostalnog – borosilikatnog stakla. Do 1991. godine tvornica je uglavnom bila orijentirana na područje bivše Jugoslavije, a proizvodni program činilo je laboratorijsko staklo (menzure, mućkalice, pipete, birete, epruvete, lijevci za odjeljivanje, tikvice za destilaciju, hladila, staklena zvona, eksikator, barit boce, boce za uzgajanje kultura, stakleni filteri i dr.), kućansko staklo (džezve za kuhanje kave, boraleda, vaze za jedan cvijet, posude za šećer, raznih vatrostalnih posuda za kuhanje i pečenje i dr.), industrijsko staklo (stolni destilator vode, aparatura za destilaciju ljekovitog bilja, cirkulacioni vakum isparivač, kolona za ekstrakciju, galete, leće za projektore, stakla za perilice rublja, stakla za trajnožarne peći, visokonaponski izolatori, inkubatori ikre, klingeri, zorna stakla i dr.).

Tvornica u novije vrijeme izvozi 98% svog proizvodnog programa, koji se sastoji od laboratorijskog i industrijskog stakla. Proizvodi se standardno laboratorijsko staklo velikog volumena (laboratorijske boce, tikvice s ravnim ili zaobljenim dnom i dr.), dok kod industrijskog stakla prevladava veliki broj različitih artikala i namjena (posude za kemijsku industriju, izmuzišta, stakla za industrijske perilice rublja, avionska stakla, stakleni bojleri, stakla za protueksplozivnu zaštitu, stakleni prstenovi za akceleratorne čestice, rasvjetno staklo i dr.). Posude za mljekarsku industriju mogu biti zapremine od 7 do 50 l, do 10 otvora po artiklu, do 8 nastavaka po artiklu, te sitotisak po narudžbi (skala, logo).

Duran d.d. jedan je od nekoliko svjetskih industrijskih proizvođača tehničkog borosilikatnog stakla gdje se kompleksni proizvodi visokih tehničkih zahtjeva proizvode znanjem i umijećem majstora staklara s puno ručnog rada. Proizvode se stakleni artikli različitih veličina (čak do 500 l zapremine) i oblika u malim i srednjim serijama (100 do 10.000 komada) prilagođavajući se specifičnim zahtjevima kupaca. Ručno izrađeni proizvodi visoke kvalitete

posebno su cijenjeni i postižu veće cijene od proizvoda proizvedenih na automatskim linijama. Također, ručno puhani stakleni artikli predstavljaju sam svjetski vrh za ovakvu vrstu proizvodnje i referentno su mjerilo kvalitete koju konkurencija do danas nije uspjela dostići.

#### *4.3.1. Karakteristike Duran stakla*

Duran staklo je dio velike obitelji tehničkog stakla koja se dijeli u četiri podgrupe u kojima ima preko 40 vrsta stakala koje se razlikuju po svojem kemijskom sastavu, obilježjima i namjeni. Spada u borosilikatno staklo čije su osnovne značajke vrlo nizak toplinski koeficijent linearnog rastezanja od  $3,3 \times 10^{-6} \text{ K}^{-1}$ , te velika otpornost na djelovanje kiselina, lužina i vode. Zbog svih tih značajki našlo je svoju široku primjenu za izradu laboratorijskog posuđa, dijelova procesnih postrojenja u kemijskoj industriji, avio industriji, kućanskim aparatima i raznim drugim industrijskim primjenama i rasvjeti.

#### *4.3.2. Put od sirovine do staklenog artikla*

Uz ručnu proizvodnju staklenih artikala prisutna je i industrijska proizvodnja koja se odvija kontinuirano 24 sata na dan. Sam proces proizvodnje započinje pripremom sirovina i njihovim miješanjem po točno određenoj recepturi. Kemijski sastav Duran stakla je standardiziran i strogo kontroliran. Smjesa sirovina se zajedno sa staklenim kršem vlastite proizvodnje dozira u električnu peć za topljenje gdje se pretvara u staklenu talinu pri temperaturi višoj od  $1600^{\circ}\text{C}$ .

Dnevno se u tvornici proizvede od 15 do 18 tona staklene mase. Nakon rafiniranja i homogeniziranja staklena talina se prerađuje postupcima puhanja, presanja i centrifugiranja. Postupcima puhanja proizvode se artikli težine do 150 kg, volumena do 500 l, te promjera do 1000 mm. Presana proizvodnja obuhvaća ručno nabiranje stakla ili proizvodnju pomoću robota kada se proizvode artikli težine od 25 do 21.000 gr, promjera od 35 do 680 mm, visine artikla od 400 mm i debljine stjenke od 3 do 18 mm. Postupkom centrifugiranja proizvode se artikli težine do 120 kg, visine i širine artikla do 1.000 mm.

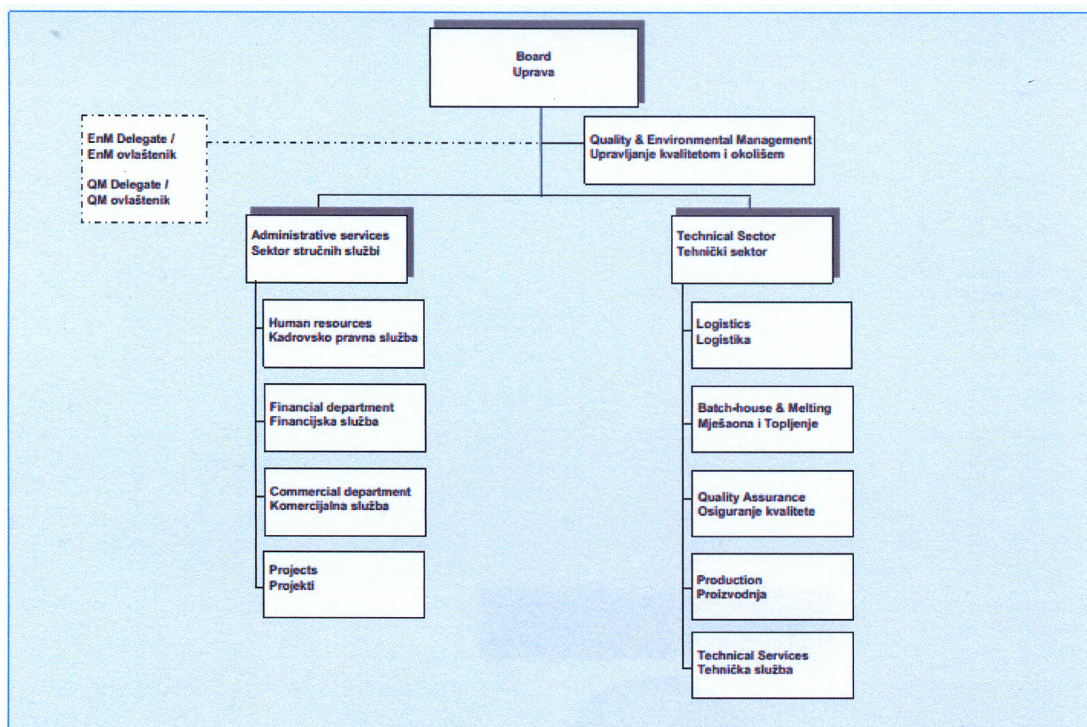
U postupcima izrade koriste se različiti strojevi i uređaji, ali najznačajniji je utjecaj majstora staklara u formiranju artikala. Dio ovako izrađenih artikala spreman je za slanje kupcima, a drugom dijelu artikala potrebna je dodatna obrada i dorada koja se obavlja u pogonu

dorade (bušenje, brušenje, rezanje). Razlikuju se dvije vrste dorade i to topla obrada koja obuhvaća rad na staklopuhačkoj klupi, razvrtavanje i varenje navoja, te hladna obrada koja obuhvaća graduiranje, bojanje, dekoriranje i pjeskarenje. Svaki izrađeni artikl prolazi strogu kontrolu kvalitete prije nego se zapakira i šalje kupcima.

#### 4.4. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKA KULTURA PODUZEĆA DURAN d.d.

Poduzeće Duran je dioničko društvo koje je dio Duran Group iz Njemačke, registrirano za proizvodnju stakla, te obradu ostalog stakla uključujući tehničku robu od stakla. Organizacijska struktura poduzeća Duran d.d. je funkcionalna (slika 9), te se podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova, kao i povezivanje organizacijskih jedinica obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama.

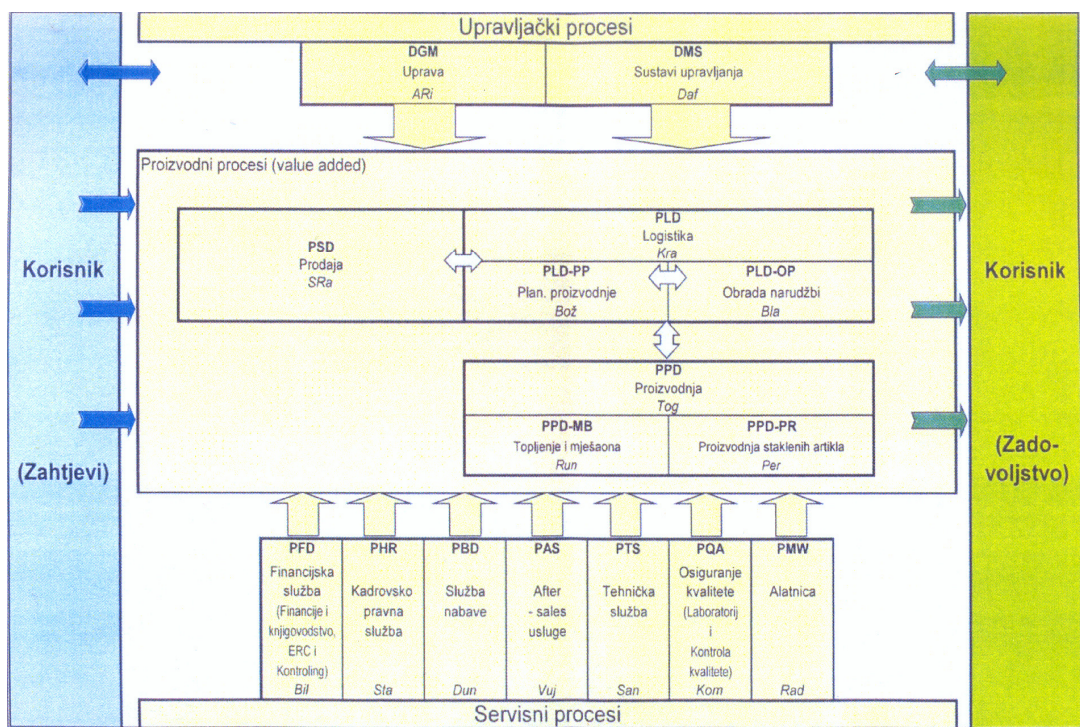
Slika 9. Funkcionalna organizacijska struktura poduzeća Duran d.d. (na dan 21.01.2014. g.)



Izvor: Godišnje izvješće Duran d.d., Pula, 2014. god.

Poduzeće Duran d.d. ima procesno orijentiranu organizaciju (slika 10), usmjerenu ka zadovoljenju korisnikovih potreba jer je zadovoljan korisnik jedan od najvažnijih preduvjeta za uspješno i prosperitetno poslovanje poduzeća. Uz osiguranje kvalitete proizvoda potrebno je razumjeti korisnikove zahtjeve i očekivanja, te ih implementirati u svim dijelovima strukture organizacije.

Slika 10. Procesno upravljanje u poduzeću Duran d.d.



Izvor: Godišnje izvješće Duran d.d., Pula, 2014. god.

Konkurencija zahtjeva sve veću brzinu i fleksibilnost u zadovoljenju traženja kupaca, te u postizanju tog cilja poduzeće mora mobilizirati sve raspoložive resurse, a jedan od najvažnijih resursa su ljudi. Kontinuiranim provođenjem programa obrazovanja i usavršavanja radnika na svim nivoima organizacija osigurava uvjete za stručno i kompetentno izvršavanje poslova i zadataka usmjerenih ka zadovoljavanju zahtjeva kupaca.

U poduzeću je prisutna vrlo dobra komunikacija između svih razina u organizaciji, od najviših razina hijerarhije, od rukovoditelja prema radniku i obratno od radnika najnižih razina hijerarhije prema nadređenom rukovoditelju. Poslodavac omogućuje radniku sve uvjete za rad

kako bi radnik mogao postići što bolje rezultate. Također, posvećuje se velika pažnja zaštiti na radu – nabavka zaštitne opreme (odjeće i obuće, zaštitnih naočala, rukavica, maski i sl.) ispitivanje strojeva i radne okoline i dr. Organiziraju se redoviti sistematski liječnički pregledi za sve radnike, te redoviti oftamološki pregledi za radnike koji rade na računalima sa zaslonom. Usprkos svih poduzetih mjera, godišnje se dogodi 10-12, uglavnom lakših, ozljeda na radu (posjekotine, opekotine) što se može smatrati malim brojem s obzirom na ukupan broj zaposlenih i karakter procesa rada.

Jednom godišnje, na Dan tvornice organizira se druženje svih radnika kroz izlete, sportske igre i slične sadržaje koji doprinose boljem upoznavanju i zbližavanju svih uposlenih.

Proizvodni pogoni rade neprekidno 24 sata, tako da radnici u pogonima rade po 8 sati dnevno raspoređeni u četiri grupe, radni su i vikendi i većina blagdana. Redovitom izmjenom smjena osigurava se da je svaki četvrti dan slobodan. U toku radnog dana radnik ima pravo na veliku pauzu za ručak koji se priprema u tvorničkom restoranu i dvije kraće pauze. Svakom radniku na raspolaganju je garderoba i kupaonica. Zaposleni djelatnici u poduzeću su raznih nacionalnosti, vjera i običaja, koji se međusobno poštuju i cijene.

Svaki radnik staklar je jako bitan za poduzeće, koji direktno sudjeluje u proizvodnom procesu i koji je najviše upoznat sa problemima koji su prisutni u procesu proizvodnje. Isto tako staklar iznosi i ideje za poboljšanje procesa proizvodnje. Jednu organizacijsku cjelinu čine brigadir i dva staklara. Radnik staklar iznosi probleme i ideje brigadiru, te brigadir na tjednim sastancima s poslovođama i rukovoditeljem proizvodnje iznosi dalje ideje i probleme, te se ti problemi nastoje što prije riješiti i otkloniti, a ideje realizirati kroz poboljšanja proizvodnih procesa.

Jedan od načina motiviranja radnika na čuvanje i unapređenje vrijednosti društva je njihovo sudjelovanje u rezultatu poduzeća. Plaća je rezultat rada i zalaganja pojedinca koja na najbolji način pokazuje povezanost rada i rezultata pojedinca, grupe i poduzeća kao cjeline.

U posljednje vrijeme broj zaposlenih djelatnika je između 220 i 230 radnika. Karakteristični poslovi su pomoćni radnik, kontrolor, završni kontrolor, staklar, staklopuhač, staklobrusač i staklograduer. Ne postoji škola koja bi obučavala za ova zanimanja tako da kadrove osposobljava samo poduzeće. Većina se radnika školovala za zanimanja tehničke – metalske struke. U posljednjih pet godina osposobljena su ukupno 24 djelatnika za razna zanimanja, od čega 8 staklara i 5 staklopuhača, a također je u posljednjih pet godina zaposleno i

sedamdesetak novih radnika, od čega osam visoko obrazovanih, većinom inženjera strojarstva i elektrotehnike. Ukupan broj uposlenih povećan je za tridesetak radnika, dok je preostalih četrdesetak novouposlenih zamijenilo radnike koji su u međuvremenu napustili poduzeće zbog odlaska u mirovinu ili nekih drugih razloga.

Organizacijska kultura poduzeća Duran d.d. Pula glavni je pokretač razvoja poduzetništva na svim razinama. Ona teži rastu i razvoju koji je moguć tek ukoliko je u njegovim članovima zaživio poduzetnički duh što znači znati iskoristiti vrijeme, te kamo usmjeriti energiju i napore. Svaki radnik mora biti svjestan da je on upravo sa svojim najboljim rezultatom rada bitan za razvoj i rast poduzeća. U organizaciji se vidi kultura kroz uspostavljanje međusobnih odnosa radnika u poduzeću, koji se može promatrati kroz odnos prema društvenosti i solidarnosti. Visok stupanj društvenosti osigurava podizanje morala, kreativnosti, unapređenje timskog rada, razmjenu informacija i slobodu izražavanja. U poduzeću se njeguje komunikacija, poštovanje, odlučnost i poštenje.

Prema vrstama, kultura u poduzeću je dominantna, s obzirom da dijeli poglede većine članova poduzeća. Također riječ je o jakoj kulturi koja je opsežna i podržavana od članova poduzeća, te postoji konsenzus, sporazum, odnosno široko jedinstvo oko nekih specifičnih zajedničkih vrijednosti. Odlična je kultura jer poduzeće veliku pažnju poklanja razvoju komunikacije između zaposlenih i menadžmenta, planiranje je standardna metoda koja se koristi na svim razinama u organizaciji, te se svatko tko radi u poduzeću osjeća kao član jedne velike obitelji.

#### **4.5. EKONOMSKI POKAZATELJI I INVESTICIJE U TEHNOLOGIJU**

U protekloj 2014. godini ukupan prihod Duran d.d. iznosio je 94,5 mil kn, a neto dobit 13,9 mil kn. Čak 98% svog proizvodnog programa izvozi bilo direktno, bilo putem povezanih poduzeća u Njemačkoj i SAD-u. Poduzeće posluje s brojnim uspješnim tvrtkama sa svih kontinenata, a među njima su Electrolux, Siemens, Miele, Delaval, Samsung, LG, Lely, GEA Farm, Goodrich, Federal Signals, Microgen, Cortem,R. Stahl, Nonino, Schulthess i dr.

Svake se godine ulaže u razvoj tehničko-tehnoloških procesa, rješenja, proizvodnih linija kojima podižu nivo kvalitete svojih proizvoda, konkurentnost istih kroz smanjivanje ukupnih troškova, proširuju asortiman proizvoda.

U poduzeću se svakodnevno odvijaju poslovni procesi usklađeni sa postupanjima koji su propisani standardima (auditi):

➤ **ISO 9001** – sustav upravljanja kvalitetom,

- određuje procese u poduzeću (svaka je radnja točno opisana) tako da se isti posao obavlja uvijek na isti način, što osigurava ujednačenost kvalitete i efikasnost, a istodobno omogućava lakše uočavanje pogrešaka i mogućnosti za unaprjeđenje (inovacije),

- odnose se na način rada i odnos prema radu,

➤ **ISO 14001** – sustav upravljanja zaštitom okoliša,

- temelj ovog sustava je obveza poštivanja zakonskih propisa, te je ponašanje u organizaciji usklađeno s odredbama Zakona o zaštiti okoliša, Zakona o održivom gospodarenju otpadom, Zakona o kemikalijama i brojnim drugim propisima koji reguliraju ovo područje,

- od većih projekata može se spomenuti projekt smanjenja razine buke kojim se, nakon dodatne izolacije zidova i krovništa proizvodne hale i drugih izvora buke u tvorničkom krugu, postigla dozvoljena razina buke u zakonom propisanim okvirima,

- racionalno trošenje prirodnih resursa i sprečavanje onečišćenja okoliša, grada Pule što se postiže ulaganjima u modernizaciju, standardizaciju,

- ugradnja sustava za recirkulaciju vode čime je za osam puta smanjena potrošnja vode (od 80.000 na 10.000 m godišnje),

- rekonstrukcija cjelokupnog kanalizacijskog sustava, zajedno sa sustavom prikupljanja oborinskih voda,

- ugradnja filtera u mješaoni čime se otklonilo prašenje i brojni drugi projekti koji potvrđuju da se Duran d.d. ponaša po principima društveno odgovornog poslovanja.

➤ **ISO 50001**- sustav upravljanja energijom,

- pošto je energija vrlo važna u poslovanju svake organizacije, te predstavlja veliki trošak, organizacija poduzima sve moguće radnje kako bi se potrošnja svela na najmanju moguću razinu, te svako smanjenje predstavlja veliku uštedu. Ono se osobito odnosi na električnu energiju i plin, s obzirom da poduzeće pripada u red velikih potrošača ovih energenata.

U poduzeću se redovito provode postupci prikupljanja i vrednovanja objektivnih dokaza o ispunjenju i zadovoljenju kriterija pojedinih standarda kroz interne i eksterne audite. Svako odstupanje od zahtjeva norme ili od postupaka propisanih dokumentacijom zahtjeva ispravke i

popravne radnje. Interni auditori su djelatnici poduzeća koji su educirani i organizirani od strane poduzeća. Neovisno su od područja koje auditiraju, a glavni cilj je utvrđivanje stupnja do kojeg uspostavljeni sustav upravljanja zadovoljava kriterije postavljene referentnom normom, kako bi se osiguralo postojano funkcioniranje i neprekidno poboljšanje istog. Eksterne audite provode auditori iz drugih poslovnih subjekata koji su zainteresirani za poslovanje poduzeća (kupci). Uspješan rezultat audita često je odlučujući faktor u izboru poslovnog partnera. Certifikacijske audite obavljaju specijalizirane tvrtke koje i dodjeljuju certifikate o uspješno primijenjenim zahtjevima pojedinih normi.

U poduzeću Duran d.d. prisutne su inovacije u skladu sa zahtjevima tržišta. Visokomotivirani ljudi, cijenjeni stručnjaci koristeći sirovinske smjese rade unikatne proizvode od borosilikatnog stakla čijoj kvaliteti i ujednačenosti pridonosi suvremena tehnologija. Usporedno sa ulaganjem u tehnologiju i ekologiju ulaže se i u ljudski kapital, podjednako u upravi i proizvodnji. Menadžment je uključen u programe liderstva (vodstvo, vođenje, inovativnost u vođenju) i tim bilding. Organiziraju se redovno radionice u kojima radnici stječu nova znanja iz različitih područja.

Tijekom 2015. godine realizira se projekt nove linije za presanu proizvodnju ukupne vrijednosti 13 mil kn. U planu za 2016. godinu ulaganje je u vrijednosti od 8 mil kn u generalni remont peći kojim će se također instalirati nova i kvalitetnija rješenja za samu proizvodnju. Nadalje, poduzeće će ulagati vrlo mnogo sredstava u novu tehnologiju topljenja i obrade stakla, u radnike, u edukacijske programe, prodajnu mrežu.



## 5. ZAKLJUČAK

Organizacija počinje s pojavom čovjeka, jer čovjek nikada nije mogao bez organizacije. Ljudi se svjesno udružuju sa zajedničkim ciljem da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života. Uz organizaciju čovjek može realizirati najsloženije zadatke, ubrzava se proces ostvarivanja zadataka odnosno skraćuje potrebno radno vrijeme za njegovo izvršenje, a isto tako se i uz odgovarajuću organizaciju smanjuju troškovi i postižu odgovarajući rezultati. U organizaciji sudjeluje velik broj ljudi najrazličitijih znanja, sposobnosti i sklonosti, koji trebaju ostvariti zajednički cilj, rentabilnu i ekonomičnu proizvodnju određene količine proizvoda ili usluga.

Samo organizacija koja ima motivirane ljude, spremne na inovacije, može konkurirati na tržištu. U suprotnom organizacija koja nije u stanju konkurirati na tržištu riskira da zaostane za konkurencijom koja će preuzeti vodstvo mijenjajući svoju ponudu, usavršavajući svoje proizvodne procese ili inoviranjem poslovnog modela kojim se služe. Inovacije su vezane za učenje, promjene, rizik i ulaganja koja se vraćaju u dugom roku, nužne su za opstanak organizacije, te je karakteristika dugovječnih poduzeća inoviranje i prilagođavanje na promjene u okolini.

Osnovni preduvjet za poslovni rezultat u organizaciji i razvoj je vrlo dobra komunikacija, znanje i iskustvo. Također odgovornost, poduzetništvo, integritet i pouzdanost, tehnološko usavršavanje, inovacije u skladu sa zahtjevima tržišta su temeljne vrijednosti poduzeća.

U ovom završnom radu potvrđeno je da u današnjem svijetu postoji uspješno poduzeće Duran d.d. koje koristeći svoje šezdesetgodišnje iskustvo, suvremena dostignuća, inovacije u tehnologiji, te organizaciji rada osigurava kontinuirani napredak u poslovanju. Prikazana je organizacija poduzeća Duran d.d., njegova organizacijska kultura, sam proizvodni proces, investicije u tehnologiju koje prate inovacije proizvodnih procesa. Organizacijska kultura u poduzeću Duran d.d. njeguje komunikaciju, poštovanje, odlučnost i poštenje, te visok stupanj društvenosti koji osigurava podizanje morala, kreativnost, unapređenje timskog rada, razmjenu informacija i slobodu izražavanja. Poduzeće posvećuje veliku pažnju kupcima, odnosno udovoljavanju njihovim zahtjevima kroz inovacije proizvodnog procesa prilagođavajući i razvijajući tehnologiju, kontinuirano usavršavanje, a sve s ciljem da poduzeće bude prvo u ručnoj proizvodnji stakla na svakom tržištu na kojem je prisutno.

## 6. LITERATURA

1. SIKAVICA, P. i NOVAK, M. (1993.) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
2. SIKAVICA, P. i NOVAK, M. (1999.) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
3. SIKAVICA, P. (2011.) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
4. ŽUGAJ, M. ŠEHANOVIĆ, J. i CINGULA, M. (2004.) *Organizacija*. Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.
5. ŽUGAJ, M. et. al. (2004.) *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.
6. PRESTER, J. (2010.) *Menadžment inovacija*. Zagreb: Sinergija
7. Godišnje izvješće Duran d.d. za 2014. godinu

## 7. POPIS SLIKA

Slika 1. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture	4
Slika 2. Shematski prikaz kulture uloge ili birokratske kulture	6
Slika 3. Shematski prikaz kulture moći	7
Slika 4. Shematski prikaz kulture pojedinca	8
Slika 5. Shematski prikaz kulture zadatka	9
Slika 6. Sudionici u procesu inoviranja	23
Slika 7. Uloga kupca u razvoju novog proizvoda	24
Slika 8. Ciklus inoviranja	31
Slika 9. Funkcionalna organizacijska struktura poduzeća Duran d.d. (na dan 21.01.2014. g.)	37
Slika 10. Procesno upravljanje u poduzeću Duran d.d.	38