

# ULOGA KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI U STVARANJU NOVIH PROIZVODA

---

Danko, Paula

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:473662>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-20**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Paula Danko

**ULOGA KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI U STVARANJU  
NOVIH PROIZVODA**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Paula Danko

**ULOGA KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI U STVARANJU  
NOVIH PROIZVODA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment novog proizvoda**

Jmbag: 0010219787

Email: paula196@live.com

Mentor: doc.dr.sc. Marina Stanić

Osijek, 2020.

University of Josip Juraj Strossmayer in Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study Management

Paula Danko

**THE ROLE OF CREATIVITY AND INNOVATION IN  
CREATING NEW PRODUCTS**

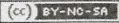
Final paper

Osijek, 2020.

# IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

## IZJAVA

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Paula Danko

**JMBAG:** 0010219787

**OIB:** 85592022518

**e-mail za kontakt:** paula196@live.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Uloga kreativnosti i inovativnosti u stvaranju novih proizvoda

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** doc.dr.sc. Marina Stanić

U Osijeku, \_\_\_\_ 23.6.2020 \_\_\_\_ godine

Potpis

P. Danko

## **Sažetak**

Završnim se radom definira i analizira kreativnosti kao temelj koji mora imati poduzetnik/inovator/zaposlenik u poduzetnoj organizaciji. Kreativnost i inovativnost nisu istovjetni pojmovi, jer kreativnost predstavlja izvor iz kojeg nastaju ideje, a ideje postaju inovativni proizvodi. Na temelju kreativnog potencijala započinje inovacijski proces, koji rezultira stvaranjem novog proizvoda, usluge, procesa ili poslovnog modela. Rad proučava teorijski okvir novih proizvoda koji odgovaraju karakteristikama inovativnog proizvoda. Razvoj novog proizvoda karakterizira preobražaj ideje o proizvodu u prototip proizvoda, koji se potom testira, ako je potrebno dorađuje, te prihvaća i izrađuje kao konačan novi proizvod. Cilj je rada istražiti inovacijski postupak i faze nastanka novog proizvoda, koje dovode do nastanka novog proizvoda. Svrha rada je koncizno artikulirati metode pomoću kojih kreativni i inovacijski napori dovode do novog proizvoda.

U empirijskom dijelu, teorija razvoja novog proizvoda analizirana je kroz praktične primjere temeljene na primarnim podacima prikupljenima kroz razgovore s tri osječka poduzeća, a kojima postoji pretpostavka kako koriste određene metode za generiranje ideja, koje kroz inovacijski proces razvijaju do novog (inovativnog) proizvoda. Promatrana poduzeća su Greenland, Vege lege i Špajz. Sva tri poduzeća pripadaju uslužnoj industriji, točnije ugostiteljstvu – prehrana. Sva tri poduzeća imaju svoju tržišnu nišu koju temelje na svojoj inovativnoj ponudi i pristupu tržištu. Navedena poduzeća su odabrana jer postoji pretpostavka kako imaju inovativan poslovni model i proizvode, zahvaljujući kojima su prepoznatljivi na tržištu Osijeka.

**Ključne riječi:** menadžment novog proizvoda, kreativnost, inovativnost, inovacijski proces

## **Abstract**

The final paper defines and analyzes creativity as a foundation that must have an entrepreneur/innovator / employee in an entrepreneurial organization. Creativity and innovation are not the same concepts, because creativity is the source from which ideas will emerge, and ideas become innovative products. Based on the creative potential, an innovation process was started, which resulted in the creation of new products, services, processes or business models. The paper studies the theoretical framework of new products that correspond to the characteristics of an innovative product. The development of a new product is characterized by the transformation of production ideas into a product prototype, which needs to be tested, if necessary refined, accepted and manufactured as the final new product. The aim of the paper is to explore the innovative process and the stages of locating a new product, which lead to a new product. The purpose of this paper is to concisely articulate the methods by which creative and innovative products are brought to a new product.

In the empirical part, the theory of new product development is analyzed through practical examples based on primary data collected through three Osijek companies, and there is an assumption how to use methods to generate ideas, which develop into a new (innovative) product through the innovation process. Observed companies from Greenland, Vega lege and Speise. All three companies belong to the service industry, more precisely to the catering industry - food. All three companies have their own market offer in which they are in their innovative offer and throughout the market. These companies were chosen because there are prerequisites for an innovative business model and products, which are recognizable in the Osijek market.

**Keywords:** New Product Management, Creativity, Innovation, InnovationProcess

## Sadržaj:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i problem rada.....	1
1.2. Svrha i cilj rada.....	2
1.3. Metodologija rada.....	2
<b>2. DEFINICIJA KREATIVNOSTI .....</b>	<b>3</b>
2.1. Priroda kreativnosti.....	4
2.2. Kreativnost kao temelj razvoja novih proizvoda.....	5
2.3. Faze kreativnog razmišljanja .....	5
<b>3. INOVATIVNOST I INOVACIJE.....</b>	<b>7</b>
3.1. Inovatori.....	7
3.2. Inovativna poduzeća .....	8
3.3. Vrste inovacija .....	8
3.4. Inovacijski proces .....	9
3.5. Prepreke inovacijama .....	10
3.6. Kultura inovativnosti .....	11
<b>4. VAŽNOST NOVIH PROIZVODA.....</b>	<b>12</b>
4.1. Definicija i vrste novih proizvoda .....	12
4.2. Istraživanje i razvoj novih proizvoda .....	12
4.3. Istraživanje tržišta novih proizvoda.....	13
<b>5. FAZE RAZVOJA NOVOG PROIZVODA .....</b>	<b>14</b>
5.1. Generiranje ideja.....	14
5.1.1. Tehnike generiranja ideja .....	15
5.1.1.1. Brainstorming.....	15
5.1.1.2. Brainwriting .....	15
5.1.1.3. Delfi metoda .....	16
5.1.1.4. Sinektika .....	16
5.1.1.5. Scamper tehnika .....	17
5.2. Selekcija ideja.....	17
5.2.1. Majaro matrica .....	18
5.2.2. Tehnika višekriterijalnog odlučivanja .....	19
5.3. Razvoj koncepta i testiranje koncepta .....	20
5.4. Razvoj prototipa .....	20
5.5. Razvoj marketinške strategije.....	21
5.6. Lansiranje novog proizvoda .....	22
5.7. Upravljanje životnim ciklusom novog proizvoda .....	24



<b>6. EMPIRIJSKI DIO – REZULTATI INTERVJUA.....</b>	<b>26</b>
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>29</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>30</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>32</b>
<b>PRILOG – PITANJA I REZULTATI INTERVJUA .....</b>	<b>33</b>

## 1. UVOD

Kreativnost predstavlja sve poželjniju osobinu i vještinu koja se sve više zahtijeva u privatnom i profesionalnom životu. Smisao treniranja kreativnosti leži u unaprjeđenju kvalitete života pojedinca i njegovog okruženja. Ako je osoba kreativna, veća je mogućnost kako će uočiti prilike, ali i probleme u svom okruženju i na temelju svog kreativnog potencijala generirati ideju koju je moguće preobraziti u inovaciju. Upravo poznavanje kreativnog i inovacijskog procesa predstavlja ključ uspjeha u razvoju inovativnog novog proizvoda.

Završni rad kreće od definiranja i pojmovnog razumijevanja kreativnosti, kao predispozicije koju mora imati poduzetnik/inovator/zaposlenik u poduzetnoj organizaciji. Na temelju kreativnog potencijala započinje inovacijski proces, koji rezultira stvaranjem novog proizvoda. Ovaj rad proučava teorijski okvir novih proizvoda koji odgovaraju karakteristikama inovativnog proizvoda.

Empirijski dio rada reflektira teorijski okvir kroz intervju s tri osječka poduzeća, kojima se dobiva odgovor na neka od postavljenih istraživačkih pitanja u nastavku rada.

### 1.1. Predmet i problem rada

Predmet završnog rada predstavlja izučavanje teorijskog okvira temeljenog na kreativnosti i inovacijama. Radom se nastoji otkriti u kojoj mjeri kreativnost i inovativnost utječu na stvaranje novih proizvoda, koji nose epitet *inovativan*. U skladu s tim, definiraju se istraživačka pitanja koja se postavljaju na zadanu temu, a ona su:

P1 – Koliko je značajan kreativni potencijal u stvaranju inovativnih proizvoda?

P2 – Primjenjuju li promatrana poduzeća odrednice inovativnog procesa u stvaranju inovativnih proizvoda?

P3 – Postoji li poticajno okruženje (platforme, inovatori, poduzeća, potporne institucije, zakonski okvir, potrošači) koje stimulira proizvodnju inovativnih i konkurentnih proizvoda na području Grada Osijeka?

## **1.2. Svrha i cilj rada**

Svrha rada je stvoriti teorijsku nit vodilju, koja kreće od proučavanja kreativnosti, generiranja ideja, selekcije ideja, odabira najbolje te njenog prolaska kroz inovacijski proces, kako bi se dobio novi inovativan proizvod, koji se potom priprema za tržište te lansira na njega. U tu svrhu, postavljaju se sljedeći ciljevi rada:

1. Istražiti utjecaj kreativnosti na razinu inovativnosti novih proizvoda.
2. Istražiti i prezentirati hodogram razvoja novih inovativnih proizvoda.
3. Istražiti, razumjeti i prezentirati primjere inovativnih proizvoda s osječke poduzetničke scene.

## **1.3. Metodologija rada**

Metode istraživanja zasnivaju se na istraživanju postojećih raspoloživih sekundarnih i primarnih podataka. Primarni će podaci biti prikupljeni metodom intervjua u svrhu izrade empirijskog dijela rada i odgovora na postavljena istraživačka pitanja. U empirijskom dijelu rada sudjelovala su tri mala poduzeća koja se bave pripremanjem zdrave hrane na području Osijeka. Na postavljena istraživačka pitanja je odgovorila Dunja Paulik, vlasnica veganskog restorana Vege Lege, Martina Završki vlasnica restorana zdrave prehrane Špajz i Anamarija Oršolić vlasnica bistroa zdrave hrane Greenlanda. Odgovori na istraživačka pitanja поближе će objasniti kako mala poduzeća koja se bave gotovo istom djelatnošću definiraju cijene, stvaraju nove proizvode, dolaze do novih ideja te zadržavaju i privlače nove goste. Sekundarni podaci bit će korišteni iz relevantnih i recentnih izvora kao što su znanstvene i stručne knjige, znanstveni i stručni radovi, stručne publikacije koje izdaju ovlaštene institucije. U radu se koristi metoda klasifikacije, kojom se vrši potpuna i sistemska podjela općih pojmova na posebne pojmove unutar djelokruga pojma; metoda analize, kojom se raslojavaju složeni pojmovi i zaključci na jednostavne dijelove; metoda indukcije, kojom se izvodi zaključak iz dva ili više zasebna zaključka, odnosno vrši se prosuđivanje od djelomičnog ka općem; metoda dedukcije, od općeg zaključka dolazi se do novog i manje općenitog zaključka; deskriptivna statistika, uređuje prikupljene podatke i prezentira ih grafičkim prikazima i opisuje kvantitativnim vrijednostima (Zelenika, 1988).

## 2. DEFINICIJA KREATIVNOSTI

Razumijevanjem pojma kreativnosti otklanjaju se prepreke i pretpostavke o kreativnosti. Stoga se za kreativnost može reći kako je to „sposobnost otkrivanja ili pronalaženja novih ideja, takvih koje nisu smišljene ili poznate. Pod pojmom biti kreativan podrazumijeva se dolazak na nove ideje. Kreativnost je sposobnost „razmišljanja izvan okvira“. To podrazumijeva otvaranje različitim iskustvima, raditi nešto novo, isprobati nešto novo.“ (Knežević i Duspara, 2017:45)

Knežević i Duspara (2017) kreativnost dijele pomoću četiri kategorije, a one su:

1. Kreativni proces (tehnikе i metode kreiranja kreativnih produkta);
2. Kreativna osoba (svaka osoba posjeduje kreativni potencijal);
3. Kreativni produkt (novi proizvod/ usluga u odnosu na postojeće);
4. Kreativno okruženje (poticajna ili sputavajuća okolina).

Prema Assaraf i Smith (2009) čak 95% ljudskih neurona za kreativnu imaginaciju atrofira do 35 godine života, zbog nekorištenja i nevjježbanja ove vrste neurona. No, ako se želi biti i ostati kreativan poduzetnik/pojedinac s inovativnim idejama i rješenjima, mora se održavati kondicija neurona za kreativnu imaginaciju. Kreativnost se može održavati tehnikama kreativnog razmišljanja, slobodoumnim razmišljanjem, obrazovanjem (formalnim, neformalnim, razmišljanjem izvan postavljenih granica). Važno je naglasiti kako kreativnost nije imaginarni organ kojeg netko ima ili nema. Kreativnost je moguće percipirati kao mišić koji uslijed nevjježbanja atrofira, dok suprotno donosi pojedincu veću sposobnost stvaranja kreativnih produkata. Kreativnost sve više postaje poželjna odlika u koju vjeruju svi koji teže ka uspješnosti u poslovnom i privatnom životu, sljedećim je karakteristikama moguće etiketirati kreativne osobe (Knežević i Duspara, 2017):

- Razvoj mašte;
- Tolerancija prema kritikama;
- Originalnost;
- „Drugačiji od drugih“;
- Sloboda duha;
- Znatiželja prema novim stvarima;
- Otvorenost prema učenju;
- Preuzimanje rizika;

- Upornost;
- Prilagodljivost;
- Otvorenost uma;
- Želja za zabavom i igranjem.

Prema Judkins (2015) prvotno mišljenje o kreativnosti, kao daru koji ima samo nekolicina ljudi, posebno odabranih od strane Boga, promovirao je Michelangelo tijekom 16. stoljeća. Ova teza nije točna, jer kreativnost posjeduje svaka osoba, a izraz njezine kreativnosti kroz inovativne outpute odražava veličinu kreativnog potencijala osobe. Pretpostavka je kako su status kreativaca imali samo oni koji su bili sposobni iznjedriti radikalne i dinamične inovacije, koje su ostavljale bez daha Michelangelove suvremenike. Važno je naglasiti kako je Michelangelo imao skupinu pomoćnika koja je zajedno s njim radila na njegovim projektima, kao dokaz tome pronađeni su računi koji ukazuju na činjenicu potpomaganja Michelangelovoj kreativnosti.

Važno je naglasiti kako kreativnost i inovativnost nisu istovjetni pojmovi. Kreativnost predstavlja izvor iz kojeg nastaju ideje, koje se kasnije, ako su prilike, transformiraju u inovativne proizvode. Može se zaključiti kako je kreativnost input u inovacijskom procesu čijom obradom nastaje inovacija, prikazana proizvodom ili uslugom.

## **2.1. Priroda kreativnosti**

„Bez obzira na to kojim se poslom bavite, priroda je sigurno stvorila nešto s time povezano. Proučavajte životinje, biljke i minerale. Što vas mogu naučiti? Ne razmišljajte o prirodi kao o izvoru materijala koje možete upotrijebiti, nego kao o knjižnici ideja.“ (Judkins, 2015:49) Može se zaključiti kako kreativnost predstavlja prirodnu ljudsku osobinu, čijim korištenjem osoba daje smisao svom životu. Judkins također smatra kako društvo percipira rad kao nešto naporno i teško. Autor smatra kako većina ljudi želi slikati, plesati, pjevati, zabavljati sebe i druge, no zbog percepcije ovih aktivnosti kao zabave, mnogi ne žele temeljiti i riskirati svoju egzistenciju na poslovima koji predstavljaju užitak. „Darovitost za glumu, glazbu ili poeziju ne doživljava se ozbiljno jer se bavljenje njima doima previše ugodnim, previše zadovoljavajućim.“ (Judkins, 2015:150). Prema Assaraf i Smith (2009), tijekom života 150.000 čujemo rečenicu „Ne možeš“, dok „Možeš“ čujemo samo 5.000 puta, što je 30 puta manje. Assaraf i Smith naglašavaju kako dječji mozak posjeduje posebnu vrstu neurona, koja se naziva zrcalni neuroni. Naime, zrcalni

neuroni pomažu djeci oponašati emocije, situacije i ponašanje koje primjećuju u svojoj okolini. Zrcalni neuroni kod djece su najviše odgovorni za stvaranje osobnog profila odraslog pojedinca u budućnost. Iz tog razloga iznimno je bitno djecu „okružiti“ zdravim i normalnim okruženjem iz kojeg će njihovi zrcalni neuroni stvoriti osobu s kvalitetama. No, nikad nije kasno za novi početak, a u prilog tome idu istraživanja s područja neuroplastičnosti. Znanstvenik Paul Bachy-Rita (citirano kod Assaraf i Smith, 2009) dokazao je kako razvoj novih stanica mozga i neuronskih veza ne prestaje u tinejdžerskoj dobi, već se nastavlja tijekom cijelog života i omogućava povećanje kreativnog potencijala pojedinaca.

## **2.2. Kreativnost kao temelj razvoja novih proizvoda**

Suvremena motivacija za poticanjem kreativnosti često je zahtijevana poslom kojim se osoba bavi. Shvaćanjem poduzetnika i menadžera koliko su inovativni novi proizvodnji važni za rast i razvoj poslovanja, dolazi do povećanja motivacije za njezinim poticanjem. „Intenzivno ne raditi ništa pravo je umijeće. Geniji dvadeset prvog stoljeća bit će oni koji se mogu isključiti iz nezaustavljive bujice komunikacijskih kanala: e-pošte, sms poruka, tweetova, Facebooka, telefonskih poziva i tako dalje, i tako dalje.“ (Judkins, 2015:107) Na temelju ovog citata, može se zaključiti kako autor potencira frazu „biti drugačiji“, jer na taj način osoba ima specifičnu perspektivu, kojom doprinosi razvoju novih proizvoda. „Jedna od tajna kreativnosti jest analiziranje i razumijevanje genijalnosti drugih te preinaka te genijalnosti u vlastite svrhe.“ (Judkins, 2015:196) Kreativnost predstavlja kontinuiran proces, koji ne mora početi i završiti jedna osoba, poželjno je imati inspiraciju tuđim kreativnim mislima. Tako se postiže nadogradnja i uzimanje najboljeg od svakog, a ovaj oblik inspiracije tuđim radom čest je u modnoj industriji.

## **2.3. Faze kreativnog razmišljanja**

Prema Knežević i Duspara (2017) kako bi se moglo kreativno razmišljati potrebno je divergentno mišljenje, odnosno misliti u više smjerova, stvarati nove ideje i uživati u traženju rješenja, za razliku od konvergentnog mišljenja koje odlikuje logičko razmišljanje. Važno je naglasiti kako kreativci trebaju kombinirati oba mišljenja u svrhu postizanja rezultata. Pojednostavljeno, konvergentnost podrazumijeva postojanje samo jednog rješenja, te je potrebno svu snagu usmjeriti ka njegovu pronalasku. Suprotno, divergentno poima više

mogućih rješenja, čiji se ključ krije u različitom definiranju i interpretiranju problema. Faze kreativnog razmišljanja moguće je podijeliti u četiri faze, one su (Karpati, 2001, citirano kod Knežević i Duspara, 2017):

1. Priprema – u ovoj se fazi kreće s kreiranjem ideja;
2. Inkubacija – druga faza služi za inkubaciju, tj. doradu generiranih ideja u prvoj fazi;
3. Iluminacija – iluminacijom se određuju rješenja koja ne moraju biti konačna;
4. Verifikacija – posljednja faza detaljizira i razrađuje ideju, te ju provjerava.

Do ideja je moguće doći (Knežević i Duspara, 2017) individualno ili skupno. Individualne ideje moguće je dosegnuti primjenom metoda poput:

- Smiješna pitanja;
- Igranjem uloga;
- Razvijanjem scenarija;
- Metaforama – čudnim vezama;
- Slobodnim asocijacijama – „puštanjem mozga na pašu“;
- Značajnim pitanjima;
- Dijeljenjem pitanja na manje cjeline.

Dok je u skupne metode moguće svrstati sljedeće:

- Sinektika;
- Delfi metoda;
- Brainstorming;
- Brainwriting.

Više o analitikama individualnih i skupnih metoda bit će rečeno u poglavlju 5, u podnaslovima vezanim uz generiranje ideja.

### 3. INOVATIVNOST I INOVACIJE

Inovacije se često vežu uz razvijenost i naprednost društva, odnosno broj i razina inovacija mogu poslužiti kao mjerilo društvenog razvoja i kvalitete života u njemu. Inovativno društvo počiva na inovativnim pojedincima, koji stvaraju inovacije – komercijalizirane kreativne ideje.

#### 3.1. Inovatori

„Devedeset devet posto razlike između uspješnih i neuspješnih inovativnih ljudi čini posvećenost vlastitom razvijanju. Golema količina vremena i truda koje uspješne osobe ulažu u razvijanje svojega rada dodatno povećava njihove sposobnosti. Ako je netko uspješniji od vas, velika je vjerojatnost da jednostavno više radi na samorazvoju.“ (Judkins, 2015:27)

Knežević i Duspara (2017) inovatora vide kao izrazito obdarenu osobu koja poznaje inovacijski proces i u skladu s tim poduzima aktivnosti u svrhu rješavanja problema i stvaranja inovacije. Ohrabrujuća je činjenica kako danas svi mogu biti inovatori, dok je u povijesti inovatorstvo bilo usko vezano uz izume<sup>1</sup>.

Lordkipanidze, Brezet i Backman (2005) navode kako korijen riječi poduzetnik dolazi od francuskog glagola „*entreprendre*“, što znači „poduzeti“. Autori ističu Schumpeterovu definiciju poduzetnika, kojeg on vidi kao inovatora koji provodi nove kombinacije, poput:

- uvođenja novog dobra;
- uvođenja nove metode proizvodnje;
- otvaranja novog tržišta;
- korištenja novog izvora opskrbe;
- provođenja novih poslovnih modela u industriji.

Judkins (2015) smatra kako inovatori moraju biti svjesni da je prvu verziju inovacije, proizašlu iz nadahnuća, potrebno nadograđivati i revidirati. Inovatori ponekad trebaju odbaciti prve verzije svojih inovacija, bez obzira na uloženi napor i novac u svrhu postizanja uspjeha.

---

<sup>1</sup> „Izum je nova tehnologija ili proizvod koji može, ali ne mora biti komercijaliziran, pa tako može, ali ne mora pružati koristi klijentima, dok je inovacija ideja, usluga, proizvod ili dio tehnologije razvijen i ponuđen klijentima, koji ga percipiraju kao nešto novo.“ (Knežević i Duspara, 2017:11)



### **3.2. Inovativna poduzeća**

„Njegovanje kreativnosti i inovativnosti unutar poduzeća predstavlja potencijal za svako malo i srednje poduzeće koje želi ojačati svoju konkurentnost i osigurati dugoročan tržišni uspjeh. Preduvjet inovativnosti je postojanje kreativnosti, a kreativnost unutar poduzeća ovisi o mnoštvu drugih čimbenika.“ (Peša, Glavočević i Čovo, 2015:10) Može se zaključiti kako stvaranje inovativnog poduzeća ovisi o količini inovativnih zaposlenika, kojima je stvoreno poticajno okruženje, u kojem mogu stvarati.

Srića (2003, citirano kod Knežević i Duspara, 2017) navodi kako su temelji inovativnog poduzeća sadržani u :

- Nezadovoljstvu postojećim stanjem;
- Otvorenosti prema idejama;
- Uzimanje po malo od svakog rješenja bez obzira na njegov izvor;
- Pritisak na kreativnost;
- Stavljati se u ulogu istraživača prilikom pronalaženja rješenja.

„Inovativnost poduzeća mjeri se naporom da se pronađu nove prilike i inovativna rješenja. Ono obuhvaća kreativnost i eksperimentiranje koji mogu rezultirati novim proizvodima ili poboljšanim tehnološkim procesima.“ (Knežević i Duspara, 2017:11)

No, prije svega, inovativna poduzeća moraju imati kreativne zaposlenika, kojima poduzeće kroz svoju organizacijsku strukturu i kulturu stvara poticajno okruženje za transformaciju njihove kreativnosti u inovativne proizvode. Kako bi zaposlenici bili kreativni potrebno im je posvetiti pažnju, dati im vrijeme potrebno za inovacijski proces, ulagati u njihovo obrazovanje, znati njihove profesionalne i osobne motive.

### **3.3. Vrste inovacija**

Inovacije se najčešće dijele prema stupnju novosti, neki autori ih dijele na dvije osnovne skupine (radikalne i inkrementalne), dok neki zagovaraju još nekoliko vrsta. U nastavku slijedi prikaz nekoliko mišljenja autora po pitanju vrsta inovacija, objedinjenih za potrebe ovog završnog rada (Hisrich, Peters, Shepherd, 2011; Knežević i Duspara, 2017; Alpeza, 2016):

1. Radikalne/ probojne (revolucionarne) inovacije;
2. Dinamične kontinuirane/ tehnološke inovacije;
3. Inkrementalne inovacije;
4. Imitacije.

Navedenim redoslijedom moguće je definirati i stupanj inovativnosti, složenosti, rizičnosti i kompleksnosti inovacija. Radikalne/probojne (revolucionarne) inovacije najrjeđe se događaju i donose najveću slavu, ali ne nužno i zaradu svojim inovatorima. Ovoj vrsti inovacija pripadaju inovacije poput televizije, radija, interneta, automobila, aviona. Može se reći kako ova vrsta inovacija često služi kao temelj za primjenu sljedećih vrsta inovacija, prije svega inkrementalnih inovacija. Dinamične kontinuirane/ tehnološke inovacije služe značajnom unaprjeđenju postojećih inovacija. Primjer toga je laptop, koji nastaje kao značajno tehnološko rješenje proizašlo iz radikalne inovacije – računala. Inkrementalne inovacije karakteriziraju manja poboljšanja/unaprjeđenja, koja daju novu svrhu sadašnjim proizvodima. Inkrementalnim se inovacijama dolazi do povećanja atraktivnosti proizvoda, ponajviše zbog eksternih pritisaka. Trendovi snažno utječu na inkrementalne inovacije, što znači da je potrebno pratiti puls i želje potrošača i uočiti koja mala unaprjeđenja žele te im isto i ponuditi. Primjerice, bijela čokolada s kokosom koju je ponudilo poduzeće Kandit predstavlja primjer inkrementalne inovacije koja je značajno podigla prodaju i osvježila percepciju o poduzeću u javnosti. Govoreći o imitacijama može se reći kako one predstavljaju najniži stupanj inovativnosti, neki autori vjerojatno ne bi niti dozvolili svrstavanje imitacije u vrste inovacija, kojim se što dosljednije nastoji kopirati proizvod konkurencije. Asocijacija na imitaciju, kao dominantan pristup u kreiranju novog proizvoda, jesu kineska poduzeća, koja prate zapadne trendove i brendove te ih nastoje kopirati i ponuditi po značajno nižoj cijeni, prilikom čega kvaliteta kopiranog proizvoda ne može biti ista.

### **3.4. Inovacijski proces**

„Proces inovacija se može definirati kao svi oni koraci koje menadžer mora napraviti kako bi realizirao kreativne ideje. Proces inovacije podrazumijeva cjelokupni proces od odluke da se započne potraga za potencijalnu inovaciju, ka daljnjem razvoju, proizvodnji, te komercijalizaciji. Kao glavni pokretači smatraju se konkurencija, kupci i tržište.“ (Knežević i Duspara, 2017:12)

Prester (2010) kao faze inovacijskog procesa vidi:

- skeniranje i pretragu okoline;
- odabir pobjedničke inovacije;
- priskrbivanje resursa;
- provedba inovacije;
- promišljanje o učinjenim fazama inovacijskog procesa i učenje na pogreškama.

Može se zaključiti kako inovacijski proces započinje dobivanjem kvalitetnih ideja, koje su u ulozu inputa, koji se stavlja u kontekst i približava komercijalizaciji, odnosno lansiranju na tržište. Za inovacijski proces moguće je reći kako se radi o procesu koji nema završetak, jer se uči na pogreškama te tako dolazi do usavršavanja inovacije

### **3.5. Prepreke inovacijama**

Prepreke inovacijama moguće je pronalaziti na svakom koraku jer vizije koje inovatori imaju često nisu jasne ostalim ljudima što rezultira kritikama koje mogu utjecati na samopouzdanje i motivaciju inovatora.

Prema Srića (1997, citirano kod Knežević i Duspara, 2017) zapreke kreativnosti i njihovoj transformaciji u inovacije su sljedeće:

- Strah od pogrešaka;
- Uska specijalizacija;
- Administrativne prepreke;
- Podcjenjivanje i izbjegavanje tuđih ideja;
- Oskudni resursi.

Prepreke inovacijama moguće je podijeliti na objektivne i subjektivne prepreke. Subjektivne prepreke najčešće se vežu uz psihološki aspekt koji utječe na motivaciju i samopouzdanje inovatora. Kada se izuzmu psihološke prepreke inovacijama, može se zaključiti kako objektivne prepreke inovacijama leže u izvorima financiranja i sposobnosti inovatora da uvjeri nadređene u pozitivne strane inovacije.

### 3.6. Kultura inovativnosti

Mijenjanje okoline stvara plodno tlo za inovacije, kroz pronalazak rješenja za nove izazove/ probleme/ promjene. Knežević i Duspara (2017) ističu važnost okruženja i same inovativnosti poduzeća na stupanj inovativnosti. Milton Friedman<sup>2</sup> je smatrao kako organizacije ne mogu biti označene kao etične ili neetične, već je etičnost moguće određivati prema ponašanju zaposlenika. Važnost ljudskog faktora u stvaranju inovativnog poduzeća također je moguće tražiti u skupu inovativnih zaposlenika koji će cjelokupnoj organizaciji pridonijeti epitet inovativne organizacije.

„Ako za nešto nismo odgovorni, radimo s osjećajem slobode. Eksperimentiramo na načine za koje inače nemamo hrabrosti. Katkad nam ego stane na put i ne znamo što dalje. Rad u anonimnosti oslobodit će vas tuđih očekivanja, ali još je važnije što će vas osloboditi vlastitih očekivanja.“ (Judkins, 2015:206)

Može se zaključiti kako stvaranje kulture inovativnosti počiva na odgovornoj slobodi osobe u istraživanju i eksperimentiranju područja koje ju zanima. Zanimanje nikako ne bi smjelo biti materijalno određeno, jer postizanje financijskog cilja sputava osjetila osobe u stvaranju.

---

<sup>2</sup>Vidjeti više u nastavnim materijalima kolegija Poslovna etika (2019): [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2019/03/PE\\_poslovna-etika\\_120319.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2019/03/PE_poslovna-etika_120319.pdf)

## **4. VAŽNOST NOVIH PROIZVODA**

„Cilj svakog poduzeća/ organizacije je razviti novi proizvod koji će svojim karakteristikama biti bolji od konkurencije. Uspješan razvoj novog proizvoda doprinosi značajnu korist poduzeću u smislu održive konkurentne prednosti i rentabilnosti.“ (Knežević i Duspara, 2017:19)

Novi se proizvodi uvode zbog napretka tehnologije, skraćenog životnog ciklusa proizvoda, zahtjeva kupaca, uvoza proizvoda iz drugih država, agresivnosti konkurencije. Sve to predstavlja faktore koji utječu na važnost inoviranja i uvođenja novih proizvoda u ponudu poduzeća. Može se reći kako je perspektivna budućnost cilj, koji se postiže uvođenjem novih, posebice inovativnih proizvoda.

### **4.1. Definicija i vrste novih proizvoda**

„Razvoj novih proizvoda je pojam koji se koristi u poslovanju za opisivanje procesa kojim poduzeće/ organizacija lansira novi proizvod na tržište. Razvoj novog proizvoda prolazi kroz niz aktivnosti.“ (Knežević i Duspara, 2017:56)

Istoimeni autori vrste novih proizvoda dijele na one koji su: novi u svijetu, novi u poduzeću, dodatak postojećoj liniji proizvoda, unaprijeđena verzija postojećeg proizvoda, s nižom cijenom te repositionirani na tržištu.

### **4.2. Istraživanje i razvoj novih proizvoda**

„Najstariji mehanizam za poticanje inovacija u poduzeću i razvoj novih i usavršavanje postojećih proizvoda je formiranje odjela za istraživanje i razvoj. Ona poduzeća čiji je cilj siguran i brz rast opredijelili su se prema ulaganju u istraživanje. Vodeća inovacijska poduzeća stalno razvijaju i sam sustav istraživanja i razvoja.“ (Knežević i Duspara, 2017:29)

Istraživanje i razvoj novih proizvoda moguće je podijeliti prema pristupu njima. Knežević i Duspara (2017) navode kako postoje poduzeća koja uopće ne brinu o promjenama unutar i izvan poduzeća te samim time ne ulažu u razvoj novih proizvoda. Poduzeća koja primjenjuju reaktivni pristup na promjene reagiraju samo kad ih se potakne zahtjevima i potražnjom za novim proizvodima. S druge strane postoje poduzeća koja prate trendove i vode računa o

životnom ciklusu proizvoda te u skladu s tim inoviraju. Najpoželjniji je proaktivni pristup kojim se istražuju, prate i analiziraju želje i potrebe potrošača.

Prester (2010) navodi kako istraživanja mogu biti organizirana u obliku tehničke podrške, kojom se osigurava postojeća podrška i njihova kvaliteta. Jedan od zadataka odjela za istraživanje i razvoj je razvoj novog proizvoda, rješavanjem tehničkih problema postojećeg proizvoda. Viši stupanj u istraživanju postiže se spoznajama iz znanstvenih istraživanja, koja se nastoje prevesti u nove proizvode u praksi. Korištenjem fundamentalnih istraživanja ide se korak dalje. Ova istraživanja ispituju postojeća znanja i donose nove perspektive na području prirodnih znanosti.

### **4.3. Istraživanje tržišta novih proizvoda**

„Svrha istraživanja tržišta je prikupljanje podataka i informacija koje su neophodne za daljnji proces razvoja novog proizvoda. Istraživanje tržišta omogućuje da se donesu ključne odluke, kao i rješavanje problema i prepreka na putu do uspjeha u razvoju novih proizvoda.“ (Knežević i Duspara, 2017:33)

Rocco (1979, citirano kod Knežević i Duspara, 2017) dijeli proces istraživanja tržišta u 6 faza, a one su:

1. Definicija problema;
2. Prethodna istraživanja;
3. Strategija istraživanja;
4. Akvizicija podataka;
5. Procesuiranje i analiziranje podataka;
6. Konzumacija rezultata istraživanja.

Primarni cilj provođenja istraživanje jeste stjecanje svijesti poduzeća o najboljem načinu pozicioniranja na tržištu, odnosno kako oblikovati ponudu i imidž u svrhu stjecanja konkurentske prednosti, koja će privući ciljnu skupinu kupaca.

## **5. FAZE RAZVOJA NOVOG PROIZVODA**

„Svaki novi proizvod nastaje iz ideje. Što postoji više ideja za novi proizvod, veći je postotak uspjeha novog proizvoda.“ (Knežević i Duspara, 2017:53)

Osnova svakog novog proizvoda počiva na ideji koju inicira jedna ili više osoba, unutar ili izvan poduzeća. Veliki broj ideja nikad ne zaživi, iako su takve ideje ujedno prilike. Neki od razloga mogu biti (Srića, 2016, citirano kod Knežević i Duspara, 2017) u nedovoljnom angažmanu, nerazvijanju ideja, evaluaciji ideja te implementaciji/ realizaciji najbolje ocijenjene.

### **5.1. Generiranje ideja**

„Prvi korak u procesu razvoja novih proizvoda je generiranje ideje. Generiranje ideja podrazumijeva sustavno traženje ideja za nove proizvode. Prema općim iskustvima, oko 80-95% ideja nije uopće pogodno za uvođenje na tržište.“ (Knežević i Duspara, 2017:57)

Knežević i Duspara (2017) ističu kako je ideje moguće prikupljati aktivno ili pasivno. Aktivnim se prikupljanjem potiču i koriste direktni izvori ideja, a pasivno prikupljanje nema direktan izvor ideja, niti se radi na motiviranju i poticanju u stvaranju ideja. Cilj generiranja ideja jeste prikupiti što veći broj ideja iz različitih izvora. Ideje je moguće prikupiti iz internih ili eksternih izvora. Interni izvori ideja pronalaze se u odjelima za istraživanje i razvoj te među zaposlenicima (prodajno osoblje, marketing specijalisti, menadžment, ali ne treba zanemariti i niže rangirane zaposlenike koji svojom perspektivom mogu ukazati na novi smjer). Eksternim izvorima ideja pripadaju svi vanjski dionici, od kojih su neki partneri poduzeća poput kupaca i dobavljača. Autori ističu kako se veliki potencijal nalazi u reklamacijama kupaca, koje su signal o onome što poduzeće radi loše. Primjenjiv i poželjan izvor ideja nalazi se u konkurenciji poduzeća, jer je pretpostavka kako svakom novom proizvodu prethodi opsežno istraživanje i vrijeme uloženo u prototip. Stoga učenje od konkurencije može uštedjeti vrijeme i novac prilikom pronalaska ideja i koncepata novog proizvoda. Kvalitetan izvor ideja moguće je pronaći u radu znanstvenika, koji svoje karijere usmjeravaju ka izučavanju specifičnih područja i povezivanju teoretskih spoznaja s praksom.

### 5.1.1. Tehnike generiranja ideja

„Kreativne tehnike razmišljanja se koriste u svrhu poticanja kreativnog potencijala pojedinca ili grupe pojedinaca pri rješavanju problema ili generiranju ideja potrebnih za razvoj novih proizvoda ili korisničkih usluga. Zabilježeno je oko 200 tehnika kreativnog razmišljanja koje su opisane u literaturi.“ (Vukšić, 2017:1)

Kreativnim se tehnikama rješavaju problemi, kroz pristup problemu, a generiranjem ideja dobiva se podloga za odabir najboljeg rješenja. Kreativne tehnike treba promatrati kao alat, koji pomaže u donošenju odluka, pronalasku kreativnih rješenja te rješavanju problema. U nastavku rada slijedi prikaz konkretnih alata za generiranje ideja.

#### 5.1.1.1. *Brainstorming*

„Brainstorming je tehnika pronalazaka ideja koju je osmislio Alex Faickney Osborn 1953. godine, a usavršio Charles Hutchison Clark. Metoda je dobila ime po „using the brain to storm a problem“ (doslovno prevedeno „rabiti mozak za brzo rješavanje problema“).“ (Knežević i Duspara, 2017:52-53)

Prema Knežević i Duspara (2017) brainstorming predstavlja jednu od najpoznatijih i najkorištenijih tehnika za poticanje kreativnosti i stvaranje kreativnih rješenja, kao rezultata primjene ove tehnike. Ova je tehnika stekla popularnost zbog niskih financijskih i vremenskih troškova nasuprot dobivanju velikog broja ideja. Brainstorming se primjenjuje stvaranjem heterogenih skupina između 6 i 12 sudionika, moderiranih od strane voditelja. Tijekom procesa primjene tehnike, svi iznose ideje, prilikom čega se ničija ideja ne smije kritizirati, ismijavati ili obezvrijediti. Jedini smjer u kojem se smije nečija ideja komentirati jeste nadogradnja ideje novom perspektivom. Po završetku sesije, kreće se u postupak komentiranja i selekcije ideja.

#### 5.1.1.2. *Brainwriting*

„Brainwriting je tehnika koja se temelji na brainstormingu te omogućava još više prijedloga nego oluja mozgova. Daje najveći broj ideja u kratkom vremenu, a primjenjuje se u manjim skupinama (4 do 7 soba). Cilj brainwritinga je proizvesti 108 ideja u pola sata. Brainwriting uključuje 6 sudionika koji sjede u grupi i koje nadgleda moderator. Svaki sudionik mora smisliti 3 ideje svakih 5 minuta. Sudionici se potiču na „crtanje“ na tuđim idejama čime potiču kreativni



proces. Nakon 6 krugova u 30 minuta grupa smisli ukupno 108 ideja.“ (Knežević i Duspara, 2017:53)

Za Vukšić (2017) brainwriting se temelji na pitanjima poput: „Što je najbolje za mene?“, „Što trebam učiniti?“, „Koje su druge opcije?“, „Koja opcija je prihvatljiva?“. Na kraju sesije dobivaju se odgovori u pisanom obliku, koji stvaraju nove perspektive i doprinose pronalasku rješenja.

#### *5.1.1.3. Delfi metoda*

„Delfi metoda je dobila ime po grčkom svetištu u kojem je djelovala proročica Pitija. Njezina bi se proročanstva uvijek obistinila. Bila su višeznačna – prije odlaska u rat, ona bi vojskovođama proricala: ići ćete vratiti se nećete u ratu poginuti. Delfi metoda se koristi za predviđanje i prognoze vezane uz budući razvoj tehnologije, a temelji se na statističkoj obradi prikupljenih mišljenja, dobivenih od eksperata za određeno područje.“ (Knežević i Duspara, 2017:53)

Prema Knežević i Duspara (2017) delfi metoda se provodi tako što voditelj tima kreira pitanja, sam ili uz asistenciju, koja se šalju odabranoj skupini eksperata te oni neovisno na njih odgovaraju. Potom slijedi obrada odgovora, koji se potom šalju svima koji su davali odgovore. Rezultat toga je dobivanje perspektive svih kolega, što pomaže svakom ekspertu pojedinačno u otklanjanju neodlučnosti oko pitanja i davanju novih gotovo identičnih odgovora. Ovaj se proces nastavlja sve dok se ne postigne cilj – željena predviđanja ostvarena kroz inovativna i primjenjiva rješenja.

#### *5.1.1.4. Sinektika*

„Skupina radi na traženju rješenja, a da ne zna o kojem je konkretnom problemu riječ. Proces započinje tako što poduzetnik navodi opći koncept povezan s problemom. Grupa odgovara tako što iznosi brojne ideje. Zatim se ideja razvija, zajedno s konceptima. Stvarni problem se tada obuhvaća što omogućava grupi da iznese prijedloge za primjenu konačnog rješenja.“ (Knežević i Duspara, 2017:54)

Prema Vukšić (2017) sinektika počiva tri pretpostavke, kojima se smatra kako se kreativno razmišljanje može naučiti, kako su isti psihički procesi zaslužni za nastanak inovacija u znanosti

i umjetnosti, a pogled na grupnu i pojedinačnu kreativnost je sličan. Autor smatra kako osobe postaju kreativnije ako poznaju i shvaćaju na koji način kreativnost nastaje.

#### *5.1.1.5. Scamper tehnika*

„Ova tehnika razmišljanja obuhvaća devet tehnika za transformiranje bilo kojeg predmeta, usluge ili procesa u nešto novo. Predložio ju je AlexOsborne 1953. godine te ju je Bob Eberle dalje unaprijedio 1971. godine. Tehnika je namijenjena studentima kako bi pri rješavanju problema pristupili kreativnim razmišljanjem te pospješila njihovo znanje. Sami naziv tehnike je mnemoničke prirode, a dolazi od prvih početnih slova engleskih riječi.“ (Vukšić, 2017:5)

Scamper tehnikom kreativnog razmišljanja cilj je zamijeniti, spojiti, prilagoditi, modificirati, prenamijeniti, izbaciti ili promijeniti redoslijed određenih karakteristika proizvoda. Tako se postiže nadogradnja postojećeg proizvoda, čime se već poznat proizvod unaprjeđuje novim pogledom na njega. Može se zaključiti kako Scamper tehnika počiva na deriviranju i kombiniranju već postojećeg znanja.

## **5.2. Selekcija ideja**

Generiranje ideja predstavlja prvi korak ka novom proizvodu, koji je potrebno reducirati u svrhu sužavanja izvora i davanja prioriteta idejama koje imaju veći značaj za poduzeće. Kako selekcija ideja ne bi bila subjektivna javljaju se razne tehnike za selekciju ideja.

„Selekcija ideja karakterizira cjelokupni razvoj novih proizvoda. Svaka faza razvoja novog proizvoda zapravo predstavlja selekciju ideje do konačnog lansiranja proizvoda u cilju da se identificiraju sve moguće negativne osobine ideje prije njenog pretvaranja u proizvod. Nakon što su ideje selekcionirane, potrebno je provesti njihovo dodatno analiziranje.“ (Knežević i Duspara, 2017:64)

Knežević i Duspara (2017) ističu kako je primarni cilj selekcije ideja:

- Pronalazak ideje čija će transformacija u proizvod rezultirati najvećim uspjehom;
- Evaluirati prilike koje pojedina ideja donosi;
- Izdvojiti loše ideje.

Prilikom selekcije ideja moguće su dvije vrste pogrešaka, koje mogu biti fatalne po razvoj novog proizvoda. Prema Knežević i Duspara (2017) moguće je počinuti sljedeće greške u procesu selekcije ideja:

1. Greška prihvatanja;
2. Greška odbacivanja.

Grešku prihvatanja karakterizira nastavak rada na razvoju ideje koja nije dobra. Kao rezultat greške prihvatanja javljaju se:

- Potpuno neprihvaćeni proizvodi – generiraju gubitak, jer ne pokrivaju niti troškove proizvodnje;
- Djelomično prihvaćeni proizvodi – pokrivaju većinu nastalih troškova, ali ne stvaraju dobit poduzeću;
- Relativno prihvaćeni proizvodi - mogu donositi profit, ali relativno nizak u odnosu na odabir ostalih ideja.

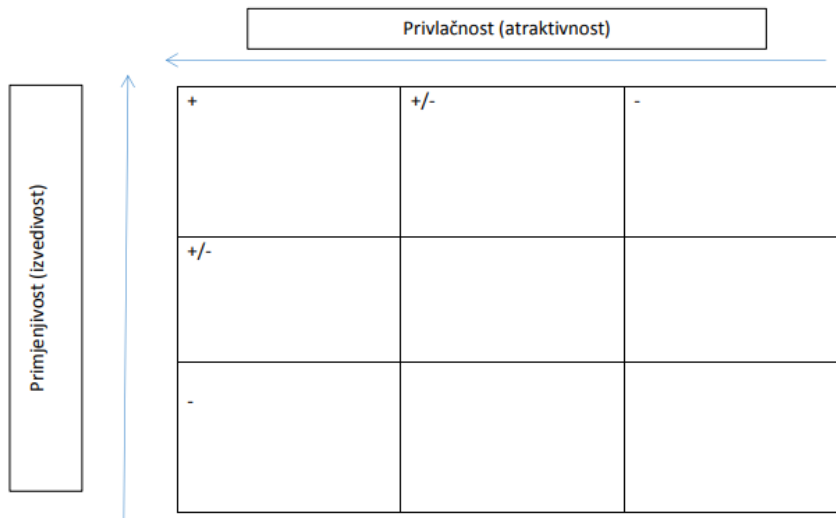
Posljedica greške odbacivanja jeste odmak od najboljih ideja, što nastaje kao rezultat kritiziranja ideja drugih i neprofesionalnosti.

U sljedećim podnaslovima stavit će se značaj na majaro matricu i tehniku višekriterijalnog odlučivanja.

### 5.2.1. Majaro matrica

Pfeifer (2013) ističe kako je kod majaro matrice potrebno izabrati dva ključna kriterija vrednovanja. Kriterijima se pripisuju razine intenziteta, najčešće se definira kao visok, prosječan i nizak. Sve se ideje ocjenjuju na osnovu dva unaprijed definirana kriterija. Težište se stavlja na one ideje koje se nalaze u području najboljeg izbora. Delić (2018) navodi kako su dvije osnovne karakteristike kriterija vezane uz izvedivost i privlačnost, što je prikazano slikom 1.

Slika 1. Prikaz Majaro matrice



Izvor: Delić (2018). Vodič za generiranje ideja.

Majaro matrica omogućava organizaciju ideja, selektirajući odlične ideje na jednu stranu, a one manje odlične na drugu stranu, čime se postiže red koji omogućava daljnje korake u razvoju novog inovativnog proizvoda.

### 5.2.2. Tehnika višekriterijalnog odlučivanja

Tehnika višekriterijalnog odlučivanja, kao i majaro matrica, počiva na uvođenju kriterija kojima se određuje značajnost ideja, odnosno alternativa. Prema Pfeifer (2013) kod ove se tehnike proizvoljno definiraju kriteriji, koji su važni i pri tome najbolje selektiraju ideje. Moguće je uvesti više od dva kriterija, za razliku od majaro matrice. Unutar samih kriterija, postavljaju se kriteriji važnosti određenog kriterija, koji su kasnije važni kod ponderiranja vrijednosti. Naime, umnožak značajnosti kriterija i ocjene dodijeljene ideji, na osnovu postavljenog kriterija, predstavlja ukupnu vrijednost za određenu ideju. Ona ideja koja ima najveći zbroj predstavlja najbolju alternativu, za koju bi se odgovorne osobe trebale odlučiti.

### **5.3. Razvoj koncepta i testiranje koncepta**

„Koncept proizvoda je detaljna verzija ideje navedena u suvislom potrošačkom smislu. Slika proizvoda je način na koji potrošači percipiraju stvarni ili potencijalni proizvod.“ (Kotler i ostali, 2006:593)

Knežević i Duspara (2017) koncept proizvoda vide kao razrađenu verziju ideje, prikazanu kroz vrijednost za kupca. Kako bi se koncept testirao, odnosno ocijenio potrebno je dobiti povratnu informaciju od skupine čije mišljenje u najvećoj mjeri utječe na prihvaćenost proizvoda, a to su najčešće kupci i/ili potrošači proizvoda. Konceptom je potrebno definirati karakteristike proizvoda, prodaju, konkurenciju, cijene, način distribucije. Jedan od najznačajnijih testova za testiranje koncepta je analiza pridruživanja. Autori ističu definiciju Kotlera i Kellera (2008:646) koji analizu pridruživanja opisuju kao metodu „za utvrđivanje usporednih vrijednosti koje potrošači pripisuju različitim razinama obilježja proizvoda.“ Ispitanicima se dostavljaju hipotetske ponude, koje oni rangiraju davanjem vrijednosti 0 ili 1, ovisno o preferenciji koristiti za pojedinog kupca. Važno je naglasiti kako preferencija s većom vrijednosti rezultira ocjenom 1. Na osnovu ovih procjena donosi se odluka o procjeni tržišnog udjela.

### **5.4. Razvoj prototipa**

Razvoj prototipa predstavlja dugotrajan proces, podlozan iteracijama novih prototipa u svrhu dosezanja „savršenog“ prototipa. Razvoj prototipa, danas, značajno je olakšan primjenom modernih tehnologija i većom dostupnosti resursa potrebnih za izradu željenog prototipa. „Prototip je prvi primjerak proizvoda izrađen u skladu sa dokumentacijom nastalom tijekom cijelog procesa razvoja novog proizvoda, koji bi trebao imati sve karakteristike predviđene tijekom tog procesa i izgledati onako kako je tim odlučio. Cilj je stvoriti prototip koji utjelovljuje ključne osobine opisane u iskazu o konceptu proizvoda, koji rade sigurno, normalno se upotrebljava, te koji se mogu proizvesti u okviru proračunskih troškova za proizvodnju.“ (Knežević i Duspara, 2017:64)

Knežević i Duspara (2017) navode kako, u fazi razvoja prototipa proizvoda, timski rad dolazi do izražaja, jer je potrebno pomiriti dva aspekta proizvoda, njegovu ergonomsku prirodu i dizajn. Prototipi se sve više stvaraju uz pomoć 3D modela, jer su jeftini, vjerodostojni, brzo izradivi, precizni i moguće je bez velikih troškova modificirati određene dijelove prototipa. Po

stvaranju prototipa slijedi njegova ocjena, odnosno testiranje. Autori ističu dvije vrste testiranja, koje je moguće podijeliti na:

1. Alfa testiranje – prototip se testira unutar poduzeća kako bi se utvrdilo ispunjava li prototip željene parametre;
2. Beta testiranje – prototip se daje na korištenje klijentima (kupcima, potrošačima), a od njih se očekuje povratna informacija o prototipu.

Može se zaključiti kako je primarna svrha razvoja i testiranja proizvoda u pronalasku slabosti i mana na proizvodu, kako bi se nedostaci i pogreške otklonili prije nego što proizvod bude lansiran na tržište i dobije negativne reakcije od strane tržišta, prije svega potrošača.

## **5.5. Razvoj marketinške strategije**

„Efektivnostrateško planiranje i razvijanje marketinškog plana zahtijeva procjene budućih prihoda, troškova i prodaja. Ovakve procjene marketing menadžeri donose na osnovu ciljnog tržišnog potencijala, odnosno, koje količine novog proizvoda može kupiti ciljni segment.“ (Knežević i Duspara, 2017:69)

Prema Knežević i Duspara (2017) prilikom kreiranja marketing strategije treba voditi računo:

- Karakteristikama proizvoda;
- Osobinama proizvoda;
- Konkurentskoj prednosti;
- Cijeni koštanja.

Knežević i Duspara (2017) ističu kako prilikom uvođenja novog proizvoda na tržište treba odabrati jednu od ovih strategija:

- Strategija sporog prodiranja - lansiranje novog proizvoda po niskoj cijeni uz niska ulaganja u promociju proizvoda;
- Strategija brzog prodiranja - lansiranje novog proizvoda po niskoj cijeni uz visoka ulaganja u promociju proizvoda;
- Strategija sporog ubiranja plodova - lansiranje novog proizvoda po visokoj cijeni uz niska ulaganja u promociju proizvoda;

- Strategija brzog ubiranja plodova – lansiranje novog proizvoda po visokoj cijeni uz visoka ulaganja u promociju proizvoda.

Razvoj marketinške strategije provodi se u svrhu podrške novog proizvoda na tržištu. Primjerenom marketinškom strategijom novi proizvod dobiva zasluženno „svjetlo“ na tržišnoj pozornici, što pomaže njegovom brendiranju i daljnjoj komercijalizaciji. Marketinške strategije novih proizvoda često su usmjerne ka edukaciji tržišta o vrijednostima i koristima koje novi proizvod donosi potrošačima. Prema Knežević i Duspara (2017:69) marketing strategiju čine tri cjeline:

1. „Ciljno tržište, pozicioniranje proizvoda, tržišni udio, te profitni ciljevi u prvih nekoliko godina – planira se veličina, struktura i ponašanje ciljnog tržišta;
2. Cijena proizvoda, distribucija, proračun marketinga – planira se cijena novog proizvoda, strategija distribucije te proračun marketinga za prvu godinu;
3. Dugoročni prodajni i profitni ciljevi, marketing mix strategija.“

Judkins (2015) smatra kako u vrijeme krize treba udvostručiti proračune namijenjene oglašavanju, jer je upravo tada najmanji broj oglasa. U vrijeme krize prvi veliki rezovi nastaju u odjelima marketinga, prilikom čega se režu „troškovi“ za marketinške aktivnosti i kampanje. Upravo takvi potezu pružaju slobodan i prozračan prostor na tržištu za pojačavanje vlastitog oglašavanja i rasta prodaje, a samim time i prihoda poduzeća.

## **5.6. Lansiranje novog proizvoda**

„Uvođenje, odnosno lansiranje proizvoda na tržište predstavlja fizičko pojavljivanje proizvoda na tržištu. Drugim riječima, počinje proces njegove komercijalizacije, što u svojoj biti znači da proizvod mora započeti vraćati u njega uložena financijska sredstva, te stvarati odgovarajuću dobit.“ (Meler, 2005:205)

Meler (2005) ističe kako nije ista situacija s lansiranjem potpuno novog proizvoda, jer se tada ne radi o lansiranju nove marke proizvoda, već o lansiranju potpuno nove vrste proizvoda, što zahtjeva još veće napore u lansiranju i povećan rizik od neprihvatanja potpuno novog proizvoda

od strane tržišta. U tom slučaju napori poduzeća moraju ići ka stvaranju potražnje za vrstom proizvoda, a ne markom.

„Lansiranje novih proizvoda predstavlja rizik za poduzeće. Način lansiranja novih proizvoda ovisi o raznim faktorima: od stupnjeva novine proizvoda do namjene proizvoda. Novi proizvodi koji dosad nisu postojali na tržištu trebaju imati potpuno novi strateški plan s ciljem stimuliranja prihvaćanja tog novog proizvoda.“ (Knežević i Duspara, 2017:83)

Prester (2010) ističe kako strateški plan lansiranja novog proizvoda svoje utemeljenje može pronaći na temelju sljedećih odluka:

- Agresivnosti – temelji se na financijskoj snazi, odnosno količini novca koja se usmjerava ka marketingu novog proizvoda;
- Trajanju kampanje – dužina trajanja marketinške kampanje osigurava leadersku poziciju na tržištu i superiornost proizvoda u odnosu na konkurentske;
- Novoj manjoj modifikaciji – cilj je manjih modifikacija privući kupce od konkurencije;
- Novoj verziji proizvoda – „up date“, odnosno nadogradnja proizvoda na kojeg bi kupac trebao prijeći;
- Strateškom planu za potpuno novi proizvod – cilj je stimulirati prihvaćanje novog proizvoda.

Meler (2005) naglašava važnost definiranja točnog vremena lansiranja proizvoda na tržište, jer su time određeni čimbenici proizvodnje, zaliha, distribucije, odnosa prema konkurenciji. U svrhu smanjenja rizika, proizvod je moguće postepeno uvoditi na tržište. Najčešće proizvođač proizvod lansira na tržišta koja su bliža i za koja je jeftinije proizvoditi, a potom postepeno širi svoje tržište. Meler ističe kako je pristup lansiranju novog proizvoda sličan pripremama koje obitelj provodi kad se priprema za rođenje djeteta. Autor želi reći kako novi proizvod zahtjeva uvjete koji su mu potrebni za preživljavanje i potom življenje na tržištu.



## 5.7. Upravljanje životnim ciklusom novog proizvoda

„Životni ciklus proizvoda je kretanje prodaje i profita kroz životni vijek proizvoda. Životni ciklus proizvoda je koncept koji pokušava opisati prodaju, profit, potrošače, konkurenciju i marketinške napore vezane uz proizvod od njegovog pojavljivanja do uklanjanja s tržišta.“ (Knežević i Duspara, 2017:93)

Zavišić (2011) odrednice životnog ciklusa vidi u:

- Vijeku trajanja;
- Oscilaciji u prodaji i profitu;
- Posebnim strategijama za svaku od faza životnog ciklusa proizvoda na području financija, marketinga, organizacije proizvodnje.

Brojni autori (Meler, 2005; Prester, 2010; Knežević i Duspara, 2017) smatraju kako se koncepcija životnog ciklusa proizvoda zasniva na:

- Razvoju proizvoda
- Uvođenju proizvoda na tržište;
- Rastu udjela proizvoda na tržištu;
- Zasićenju tržišta proizvodom;
- Opadanju potražnje za proizvodom/ starenju i odumiranju proizvoda.

Fazu razvoja proizvoda karakterizira transformacija ideje o proizvodu u prototip proizvoda, koji se potom testira, po potrebi modificira te prihvaća i izrađuje kao konačan novi proizvod. Fazom uvođenja proizvoda na tržište događa se stvarna povratna informacija o prihvaćenosti i poželjnosti novog proizvoda tržištu. Većina novih proizvoda u ovoj fazi bilježi nisku dobit ili gubitak, jer je potrebno vrijeme kako bi proizvod bio značajno prihvaćen od strane tržišta. Važno je naglasiti kako u ovoj fazi poduzeće još uvijek ima vremena za modifikacije proizvoda. Fazu rasta proizvoda karakterizira rast prodaje i dobiti. Rast prodaje snižava troškove proizvodnje, proizvod u ovoj fazi postaje poznat tržištu što snižava troškove marketinga, a glavni je cilj održati kvalitetu i osigurati primjerene kapacitete proizvodnje. Može se zaključiti kako ova faza predstavlja najpoželjniju fazu tijekom životnog ciklusa proizvoda, jer se upravo u njoj ostvaruje najveća financijska korist. Potom slijedi faza zrelosti, u koju poduzeće ulazi jer proizvod nije doživio inoviranje, a tržište se zasitilo proizvoda. U ovoj fazi prihvodi ne rastu,

već stagniraju. Najbolje vrijeme za inoviranje proizvoda nalazi se pred kraj faze rasta, no u većini slučajeva poduzeće neće zakasniti ukoliko krene inovirati i raditi nešto po pitanju proizvoda, na ulasku u fazu zrelosti. Kad nastupi faza opadanja postaje prekasno inovacije, jer proizvod više ne ostvaruje prinose koji bi pokrili trošak inoviranja i uvođenja modificiranog proizvoda. Faza opadanja nastaje kao rezultat izostanka potražnje ili konkurentskih proizvoda.

„Konceptija životnog ciklusa proizvoda predstavlja jednu od najplastičnijih konceptija koje se u teoriji i praksi marketinga upotrebljavaju. Razlog ovoj činjenici ponajprije počiva u jednostavnosti i logičnosti ove konceptije kao i njezinu nedvojbenom podsjećanju na životni ciklus čovjeka, po kojem je naposljetku i dobila svoje ime. Kao jedna od alternativnih konceptija pojavila se konceptija evolucijskog ciklusa proizvoda, koja se ne temelji na začetku i smrti proizvoda, već a njegovom neprekidnom rastu, kao slijedu postupnih i izmjeničnih promjena.“ (Meler, 2005:195)

Sukladno citiranom, evolucijski ciklus proizvoda nastoji u potpunosti eliminirati posljednju fazu ranije spomenutog životnog ciklusa proizvoda i pred ulazak u fazu zasićenja tržišta proizvodom napraviti promjene (novine, inovacije) u svrhu produženja atraktivnosti proizvoda s ciljem održavanja i/ ili rasta udjela proizvoda na tržištu.

## 6. EMPIRIJSKI DIO – REZULTATI INTERVJUA

U nastavku rada slijedi prikaz rezultata i analize intervjua s provedenim predstavnicima poduzeća – Greenland, Vege lege i Špajz.

U dva (Greenland i Špajz) od tri promatrana poduzeća, zaposlenici su uključeni u generiranje ideja za razvoj novih proizvoda. Pored zaposlenika, uključeni su i kupci u ovaj proces, jer oni imaju doticaj s proizvodima. Jedino je u poduzeću VegeLege isključivo vlasnik zadužen za generiranje ideja namijenjenih razvoju novih proizvoda, iako se u sljedećem pitanju može uočiti kako vlasnik ipak osluškuje kupce i njihovo mišljenje uvažava prilikom razvoja novih proizvoda, odnosno vlasnik mišljenje kupaca svrstava pod tehniku generiranja ideja, što je diskutabilna klasifikacija. Na osnovu pitanja o tome koje metode koristi pri stvaranju ideja i poticanju kreativnog mišljenja, može se zaključiti kako Greenland ne koristi nikakvu metodu, već inspiraciju pronalazi u povratnim informacijama kupaca i posjećujući razne web stranice. Poduzeće VegeLege, slično Greenlandu, osluškuje potrebe kupaca, prati promjene na svojoj web stranici i društvenim mrežama. Može se zaključiti kako Špajz jedini koristi konkretnu metodu za generiranje ideja – brainwriting, s tim kako su ju prilagodili svojim potrebama („brainwriting smo prilagodili svojim potrebama, tako da se ideje zapisuju i predaju nakon svakog mjeseca, a nekad i češće“).

Ciljno tržište je pitanje u kojem se očitava jasna diferencijacija između jednog od tri poduzeća. Poduzeće VegeLege je isključivo vegetarijanske prirode za razliku od ostala dva. Greenland računa na mlade osobe od 20 do 35 godina, koji su svjesni važnosti pravilne prehrane. Dok Špajz obuhvaća malo širi raspon kupaca, jer su njihova ciljna skupina poslovni ljudi (uredski radnici, zaposlenici sveučilišta i IT poduzeća), a dobna granica je od 25 do 50 godina, uključujući i studente.

Greenland svoju diferencijaciju, od ostalih sličnih poduzeća, vidi u raznolikoj ponudi zdravih i kvalitetnih jela, posebice u salati od piletine/ tune te voćnim i povrtnim salatama. S druge strane, VegeLege ima drugačije mišljenje o svojoj jedinstvenosti na tržištu. Oni smatraju kako se ističu svojim motom, koji glasi: „Iz ljubavi prema životu...“, čime žele naglasiti svoju misiju („nahraniti Slavoniju bezmesnim proizvodima koji ne moraju nužno sličiti mesu, ali moraju biti napravljeni od vrhunskih sastojaka iz miroljubive zemljoradnje, s lokalnih OPG-ova“). Špajz smatra kako se ističu kombinacijom zdrave hrane i brzine usluge, koju ima fastfood.

VegeLege na pitanje o tome što čine kako bi uspješno razvili svoje proizvode, odgovara slično kao i na pitanje o generiranju ideja – slušaju zahtjeve kupaca. Iz čega se može zaključiti kako ne postoji jasna distinkcija između faza u razvoju novog proizvoda. U sličnom smjeru ide Špajzi

Greenland, koji pored kupaca slušaju ideje svojih zaposlenika.

Greenlandovi razlozi za uvođenjem novih proizvoda su povećanje ciljnog tržišta i zadržavanje postojećih kupaca. Špajz i VegeLegepromjene u ponudi proizvoda vide kao sredstvo zadržavanja kupaca.

Greenland se susreće sa preprekama oko procjene što bi kupci prihvatili u novom proizvodu, slično predstavlja prepreku i Špajzu – navike ljudi. Dok, VegeLege ima drugačiji problem – kako pomiriti želje vegetarijanaca i svejeda. Problem nastaje oko sira, jer vegetarijanski sir donosi skuplju cijenu cheesburgera, koju kupci svejedi nisu spremni platiti. Rješenje su pronašli u mogućnosti odabira sira koji će se naći u spomenutom burgeru.

Greenland svoje ideje unaprjeđuje čitanjem, istraživanjem i isprobavanjem. VegeLege najviše koristi društvene mreže, putem kojih osluškuje reakcije kupaca. Špajz sluša sugestije svojih kupaca po ovom pitanju.

U Greenlandu i Špajzu sudjeluju svi u odabiru ideja, dok u VegeLege samo vlasnik sudjeluje u odabiru ideja. No, sva tri poduzeća navode kako se selekcija ideja vrši na temelju mišljenja i povratne informacije kupaca.

Sva tri poduzeća navode kako kupci sudjeluju u generiranju ideja za novi proizvod, a konkretan primjer navodi poduzeće VegeLege, gdje je vlasnik u potpunosti izbacio palačinke iz svog menija, jer je čuo komentar kupca koji je rekao kako su one desert u svakom restoranu. Kao odgovor na ovu kritiku nastala je tortilja punjena čokoladom.

Greenland se s konkurencijom nosi tako što povećava razinu kvalitete svojih proizvoda i usluge. Špajz, konkurencija tjera da napravi nešto novo. Dok VegeLege uopće ne prate svoju konkurenciju, što smatram potpuno pogrešnim. Iako su oni jedini isključivo vegetarijanski restoran u Osijeku, postoji još niz restorana (popularnih), koji imaju vegetarijansku ponudu u svom jelovniku. Primjerice, upisom ključnih riječi u Google tražilicu – vegetarijanska jela Osijek, dobiva se pregled deset restorana, čije recenzije i podatke donosi TripAdvisor.

Sva tri poduzeća testiraju svoje proizvode među kupcima prije nego ih stavite u prodaju. Prilikom čega Špajz i VegeLege koriste svoje stalne kupce u dobivanju povratne informacije. Greenlandova marketing strategija prilikom lansiranja novog proizvoda na tržište ide sljedećim redom: „razvijanje ideje, kreiranje proizvoda, degustacija, promocija, plasman proizvoda“. Iz čega se može ponovo zaključiti kako nema razlike između faza razvoja novog proizvoda, u ovom slučaju marketing strategije, jer je odgovorom objedinjen veliki dio razvoja novog proizvoda. Konkretno odgovor imaju jedi VegeLege i Špajz, koji iscrpno koriste društvene mreže, kao marketing strategiju, prilikom čega naglašavaju kako se ne smije lagati kupcima oko novog proizvoda. Špajz navodi kako cijena proizvoda mora biti postavljena tako da

osigurava 50% marže. Greenland cijenu kreira tako što na nabavnu cijenu uvećanu za trošak obrade dodaje postotak dobiti koji žele ostvariti. VegeLege izrađuje normativ, koji se temelji na nabavnoj cijeni i svim izravnim i neizravnim troškovima koje poduzeće ima.

Sva tri poduzeća testiraju reakciju kupaca na novi proizvod. Greenland prilikom lansiranja novog proizvoda dosta računa vodi o sezonalnosti namirnica. VegeLege također vodi računa i sezonalnosti namirnica, ali i na temelju iskustva i logike, kao i na temelju pitanja kupaca: „Kad će nešto novo?. Špajz kaže kako se osjeti kad dođe do zasićenja postojećim proizvodima. Iz navedenog se može zaključiti kako su sva tri poduzeća u prevelikoj mjeri vođena intuicijom prilikom određivanja vremena uvođenja novog proizvoda.

Sva tri poduzeća se slažu kako razvoj novih proizvoda usmjeravaju na temelju onoga što se najviše prodaje. Greenland navodi kako ima oko 50% stalnih kupaca, VegeLege ne iznosi postotak, ali smatraju kako imaju dosta dugogodišnjih kupaca, a Špajz smatra kako ima oko 60% stalnih kupaca, prilikom čega svi ističu kako se broj novih kupaca povećava.

Greenland ističe kako treba vremena, ali proizvodi koji pogode ukus potrošača vrlo brzo zažive. VegeLege smatra kako nije potrebno puno vremena ako se postigne pravi proizvod kombiniran s dobrom uslugom. Špajz smatra kako nije potrebno puno vremena, zbog ulaganja u marketing i prodaju.

## 7. ZAKLJUČAK

Kreativnost je temelj za nastanak ideja, koje uz pomoć inovacijskog procesa postaju inovativni proizvodi. Kreativnost se temelji na kreativnom potencijalu osobe, koji je moguće vježbati i povećavati tijekom vremena, u suprotnom dolazi do smanjenja kapaciteta i težeg uočavanja poveznica između pojava. Razina inovativnosti na organizacijsko i društvenoj razini predstavlja mjerilo uspješnosti organizacije, odnosno društva. Sva razvijena društva teže ka promjenama i novinama, koje će poboljšati kvalitetu ljudskog života i osigurati blagostanje.

Razvoj novog proizvoda za input uzima kreativnost, koja generira ideje uz pomoć tehnika kreativnog razmišljanja, koje se potom selektiraju, dorađuju, transformiraju u prototip proizvoda, koji se potom testira, ako je potrebno dorađuje te prihvaća i izrađuje kao konačan novi proizvod.

Istraživačko pitanje kojim se istraživalo koliko je značajan kreativni potencijal u stvaranju inovativnih proizvoda, dovodi do zaključka kako je kreativni potencijal osnova bez koje nema uvjeta za stvaranje inovativnih proizvoda. Kreativni potencijal predstavlja osobno bogatstvo osobe, koja na osnovu njega čini potencijalnog kreativca. Ako pojedinac poznaje inovacijski proces ili je vođen mentorima, može transformirati svoj kreativni potencijal u nove inovativne proizvode, kojima će poduzeće ostvariti rast i razvoj poslovanja.

Preostala dva istraživačka pitanja zasnovana su na doprinosu empirijskog dijela rada, kojim se može zaključiti kako promatrana poduzeća imaju odrednice inovativnog procesa u stvaranju inovativnih proizvoda, ali ne u potpunosti. Iz intervjua s predstavnicima poduzeća, može se zaključiti kako je njihov pristup inovacijskom procesu parcijalan i nerazgraničen. Svi ispitanici prikupljanje, selekciju i odabir ideja vrše odjednom, prilikom čega ne postoji jasna razlika u fazama. Posljedica je toga, vršenje selekcije ideja uslijed procesa generiranja ideja te ne usvajanje jasnih kriterija za odabir najbolje ideje. Može se zaključiti kako postoji poticajno okruženje koje stimulira proizvodnju inovativnih i konkurentnih proizvoda na području Grada Osijeka. Ponajviše zbog sinergije između zaposlenika, poduzetnika i kupaca/ potrošača. Nijedan ispitanik nije spominjao doprinos institucija i poduzetničkih potpornih institucija, što nije dobro za njihovo poslovanje.

## LITERATURA

1. Alpeza, M. (2016). Poduzetnička organizacijska arhitektura. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2013/04/Korp\\_2016\\_arhitektura.pdf](http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2013/04/Korp_2016_arhitektura.pdf), pristupljeno 24.08.2019.
2. Assaraf, J. i Smith, M. (2009). Odgovor: kako pokrenuti svoj posao, ostvariti financijsku slobodu i živjeti život kakav ste htjeli. Zagreb: V.B.Z.
3. Božić, N., & Gašparović, S. (2008). IBA Emscher park: kreativni pristup industrijskom naslijeđu-primjer regije Ruhr u Njemačkoj. *Informaticamuseologica*, 38(1-2), 6-21.
4. Craze, G. Sustainable Creativity: A Process of Constant Change.
5. Delić, A. (2018). Vodič za generiranje ideja. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2018/10/Vodič-za-generiranje-ideja.pdf>, pristupljeno 02.09.2019.
6. Gallo, C. (2011). Steve Jobs – tajne njegovih inovacija. Školska knjiga.
7. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2011). Poduzetništvo. Mate.
8. Hebrang Grgić, I. (2018). Tomašević, Nives. Kreativna industrija i nakladništvo. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, 60(4), 251-254.
9. Judkins, R. (2015). Umijeće kreativnog razmišljanja. Školska knjiga.
10. Knežević, S., & Duspara, L. (2017). Menadžment novog proizvoda.
11. Lordkipanidze, M., Brezet, H., & Backman, M. (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development. *Journal of cleaner production*, 13(8), 787-798.
12. Lozano, R. (2014). Creativity and organizational learning as means to foster sustainability. *Sustainable development*, 22(3), 205-216.
13. Meler, M. (2005). Osnove marketinga. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
14. Peša, A., Glavočević, A., & Čovo, P. (2015). Empirijsko istraživanje integrativnog organizacijskog modela kreativnosti i inovativnosti (iomki): mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 9(2), 9-29.
15. Petar, S., & Perkov, D. (2013). Inteligencija poslovne promjene. Školska knjiga, Zagreb.

16. Pfeifer, S. (2013). Proces kreativnog rješavanja problema. Nastavni materijali. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/138/2013/04/handout-5\\_7.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/138/2013/04/handout-5_7.pdf), pristupljeno 02.09.2019.
17. Prester, J. (2010). Menadžment inovacija. Sinergija.
18. Vukšić, M. (2017) TEHNIKE KREATIVNOG RAZMIŠLJANJA. Dostupno na: <https://www.fsb.unizg.hr/brodogradnja/2018-UZIR-Vuksic.pdf>, pristupljeno 01.09.2019.
19. Zavišić, Ž. (2011). Osnove marketinga. Visoka poslovna škola Zagreb. Dostupno na: <file:///C:/Users/User/Desktop/Radovi%20drugih/ZELJKA-ZAVISIC-OSN-MARKETINGA-07-03-20120.pdf>, pristupljeno 03.07.2019.



## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Prikaz Majaro matrice .....	19
--------------------------------------	----

## **PRILOG – PITANJA I REZULTATI INTERVJUA**

Greenland:

Da li u generiranju ideja vezanih za stvaranje novih proizvoda sudjeluju svi zaposlenici (djelatnici ili isključivo vi kao vlasnik?).?

Sudjeluju svi zaposlenici. Svaka ideja je dobra ideja ako se pravilno razvije. Najčešće su najbolje ideje od ljudi koji svakodnevno imaju doticaj sa proizvodima koje prodajemo i kupcima koji ih konzumiraju.

Koje metode koristite pri stvaranju ideja i poticanju kreativnog mišljenja?

Najveći broj ideja dolazi od kupaca koje treba slušati, posjećivanjem raznih web stranica na kojima se mogu pronaći dobre ideje ili nešto što će potaknuti razvoj ideje.

Koje je vaše ciljano tržište i za koga su vaši proizvodi namijenjeni?

Naše ciljano tržište su svi oni koji žele kvalitetnije i svježije namirnice u svojoj prehrani. Prema našim istraživanjima se ovdje najčešće pronalaze odrasli mladi ljudi od 20-35 godina koji su savjesni o važnosti pravilne ishrane.

Na koje zapreke nailazite prilikom razvoja novih proizvoda?

Predviđanje o tome što bi kupci htjeli kupiti, posebice po pitanju novih sastojaka.

Čime se ističete i što vaše proizvode čini drugačijima od ostalih proizvoda ponuđenih na tržištu?

Ističemo se raznolikom ponudom zdravih i kvalitetnih jela. Posebice salatama od piletine, tune, voćnim i povrtnim.

Što vi kao poduzeće činite da bi uspješno razvili svoje proizvode?

Slušamo sto nam kupci i zaposlenici imaju za reći o proizvodima. Redovno radimo na uvođenju noviteta i testiramo ih kao tvrtka i sa besplatnim degustacijama za kupce.

Koji su vaši razlozi uvođenja novih proizvoda?

Povećanje ciljnog tržišta i zadržavanje postojećih kupaca sa zanimljivim idejama. Na koje zapreke nailazite pri stvaranju novog proizvoda?-Mala ponuda tržišta na kojem nabavljamo svježje, zdrave, raznolike namirnice.

Kako unapređujete svoje ideje?

Čitanjem, istraživanjem, probama.

Tko sudjeluje u odabiru ideja i kako se odlučujete koju ćete ideju odabrati?

Svi kao tvrtka, a odabiremo ono što ima pozitivan i dobar feedback od strane ciljanog tržišta.

Sudjeluju li kupci/potrošači u stvaranju ideja za novi proizvod?

Uvijek.

Kako se nosite sa konkurencijom i motivira li vas konkurencija na usavršavanje svojih proizvoda te „lansiranje“ novih?

Konkurencija je uvijek dobra stvar-potiče napredak i razvitak. Trudimo se postići veliku kvalitetu, a da proizvod bude prihvatljive cijene.

Testirate li svoje proizvode među kupcima prije nego ih stavite u prodaju?

Da.

Koja je vaša marketing strategija prilikom „lansiranja“ novog proizvoda na tržište?

Razvijanje ideje, kreiranje proizvoda, degustacija, promocija, plasman proizvoda.

Kako definirate cijenu novog proizvoda?

Kreiranjem normativa potrebnih dobara za proizvod te zbrajanjem njegove nabavne i proizvodne cijene + postotak dobiti koju želimo ostvariti. Normalno, neki proizvodi nisu toliko profitabilni ,ali su jako poželjni na tržištu što nas dovodi do zaključka da cijene jesu diktirane od strane potreba naših kupaca u određenom udjelu.

Da li testirate reakciju kupaca na novi proizvod (kako se kupcima sviđa novi proizvod, kako ga doživljavaju, imaju li kakve primjedbe?...)?

Da. Ipak su oni ti koji će ga konzumirati.

Kako određujete kada ćete „lansirati“ novi proizvod i kada je pravo vrijeme za to?

Nama je jako bitna sezona i dostupnost svježih namirnica radi postizanja kvalitete pa se vodimo time.

Stvarate li / definirate li novi proizvod na temelju onoga što se najviše prodaje i onoga što kupci

najviše vole?

U najvećem dijelu da- poanta je da za proizvod treba postojati određeno tržište i da kupci trebaju biti zadovoljni.

Koliko imate stalnih, a koliko novih kupaca?

Uh, ne znamo. Ne brojimo jer je to poprilično teško. Ali stalnih kupaca oko 50% najmanje. Novih se broj konstantno povećava.

Koliko je vremenski potrebno kupci / potrošači prepoznaju i konzumiraju novi proizvod?

Dosta vremena jer je prehrana stvar navike u najveće slučajeva. Ako im se nešto jako sviđa na prvi odabir - poprilično lako se naviknu.

### **VegeLege:**

Da li u generiranju ideja vezanih za stvaranje novih proizvoda sudjeluju svi zaposlenici (djelatnici ili isključivo vi kao vlasnik)?

Za generiranje ideja i novih proizvoda zadužena sam isključivo ja.

Koje metode koristite pri stvaranju ideja i poticanju kreativnog mišljenja?

Pomno pratim svaki "glas" naših gostiju, želje, reakcije na društvenim mrežama (Facebook, Instagram, web stranicu radim sama pa imam kontinuirani uvid 0-24 u sve od samih početaka i, evo, već pet i pol godina te na temelju toga dolazim do zaključaka što je potrebno promijeniti, dodati, možda nešto iz prijašnje ponude vratiti i sl.

Koje je vaše ciljano tržište i za koga su vaši proizvodi namijenjeni?

Kada smo počinjali, naglašavali smo kako nemamo ciljanu skupinu ljudi za koju ćemo pripremati veganske i vegetarijanske obroke, iako smo isključivo veganski i vegetarijanski ugostiteljski objekt. Također, na samome početku, niti smo znali što je marža niti kako što preciznije odrediti cijenu proizvoda kako bismo ostvarili profit, a profit nas nije ni zanimalo. Koliko god je to dvosjekli mač, danas možemo reći da vjerojatno baš iz toga razloga većina naših gostiju nisu ni vegani ni vegetarijanci već svejedi. Ukusno je, toplo, brzo, zdravije, imamo bezglutenske artikle, artikle s niskim glikemijskim indeksom pogodne za dijabetičare i slično i naša ponuda nespstance se "update-a". Kada platim oglas za stranicu na društvenim mrežama, uvijek pišem "Gurmansko i vege za sve legice i lege!"

Čime se ističete i što vaše proizvode čini drugačijima od ostalih proizvoda ponuđenih na tržištu? Moto koji Vege Lege čini posebnima jest "Iz ljubavi prema životu..." Možete ga vidjeti na našoj web stranici, svim društvenim mrežama te na prednjoj strani naše kuhinje, doslovce "bode u oči". Krenuli smo s velikim žarom u posao, a to smo zadržali do danas. Nije bio bitan profit, bilo nam je bitno nahraniti Slavoniju bezmesnim proizvodima koji ne moraju nužno sličiti mesu, ali moraju biti napravljeni od vrhunskih sastojaka iz miroljubive zemljoradnje, s lokalnih OPG-ova, u kuhinji koja će se truditi stremiti savršenstvu organiziranosti, kvalitete, čistoće, brzine i uigranog kontinuiteta bez opadanja kvalitete. Drugačiji smo po svemu. Kod nas nema kopiranja, za gledanja u tuđe kuhinje, nema gotovih kupljenih proizvoda pa samo termičke obrade i sl. Sve, od smjesa do umaka, pravimo sami, a svakodnevno nudimo Lega menu - kuhani obrok za 35 kn s dostavom kući, na kupanje, u ured, u park... Pire od bundeve + pljeskavice od boba, kvinoje i sjemenki + kupus-salata od čepinskog eko kupusa, veganska sarma, ćevapi, čobanac, variva, talijanska i kineska kuhinja... Nemamo strah, isprobavamo sve za što imamo dobar osjećaj da će se gostima svidjeti i rijetko kad nas taj osjećaj prevari.

Što vi kao poduzeće činite da bi uspješno razvili svoje proizvode?

Trudimo se gostima priuštiti točno ono što žele. Žele sirove deserte? Dobiju ih. Trampolin za djecu dok oni bezbrižno ispijaju kavu? Dobiju ga. Žele slušati glazbu dok jedu i na terasi, žele imati odvojen muški i ženski toalet, žele niske stolove i stolice (jer smo prije bili registrirani kao objekt jednostavnih ugostiteljskih usluga pa smo, zakonski, smjeli imati samo visoke stolove i jednokratnu ambalažu), žele velike tanjure, manje ljut čobanac sljedeći put, bezglutensko varivo, klima-uređaje po cijelom objektu, pristup WiFi-ju, rezervaciju za 20 ljudi ili cijelu terasu, catering za vegansku svadbu? Dobili su sve što su ikad tražili. Zatvorili smo na tri mjeseca, od srpnja do listopada 2018., promijenili kategoriju objekta u objekt brze prehrane, zakonski se prilagodili i napravili sve najbolje što smo mogli. To je ugostiteljstvo, ne smije se stati u napretku i promjenama. Nikada.

Koji su vaši razlozi uvođenja novih proizvoda?

Potreba tržišta za novim proizvodima, promjene u prehrambenim trendovima, ponekad je samo potrebno buđenje iz moje vlastite monotonije pa moram osmisliti nova jela i s nestrpljenjem čekati osmijehe na licima zadovoljnih klijenata.

Na koje zapreke nailazite pri stvaranju novog proizvoda?

Rijetko, ali evo jednog primjera. Od početka smo kuhali isključivo vegansku hranu, jedino što smo imali od vegetarijanskih artikala bio je sir za Cheeselegu (naš cheeseburger). Taj je artikl godinama s jedne strane ljutio vegane, a s druge strane bio potreban većini naših gostiju - svejedima. Kako je dio gostiju inzistirao na veganskom siru, počeli smo ga dobavljati iz Slovenije preko jedne varaždinske tvrtke. Budući da je taj sir skuplji od vegetarijanske verzije, morali smo kreirati novu cijenu za naš cheeseburger, a s obzirom na to da to ne bi išlo na ruku većini naših gostiju, odlučili smo zadržati već postojeći proizvod i samo uvesti veganskog Cheeselegu i duplog veganskog Cheeselegu kako bismo zadovoljili obje strane. Gosti su sada zadovoljni, obje skupine, i većina i manjina, imaju proizvod za sebe. I dalje mi je žao zbog toga što žalostimo vegane postojanjem sira u našem objektu (ne dira nijednu radnu površinu i čuvamo ga u hladnjaku u posebnim paketićima), ali jednostavno moramo slušati sve svoje goste. Realnost je takva - svejedi su većina i ne žele platiti više za proizvod koji ih ne zanima, što je razumljivo.

Kako unapređujete svoje ideje?

Ponavljam se kao papiga - slušanjem, neprestanim slušanjem gostiju, od početka se družimo s njima, uvijek smo im dostupni na društvenim mrežama, ne čekaju dugo na odgovor i uvijek ga dobiju. Mora se slušati, a ujedno zadržati u zakonskim okvirima. Naporno je, teško je u svemu tome biti perfekcionista kada je bitan svaki gram soli na stanju skladišta, ali SLUŠATI, ne misliti da si najpametniji i truditi se priuštiti gostima sve što priželjkuju, posebice ih ponekad iznenaditi nečim sasvim novim kad se najmanje nadaju.

Tko sudjeluje u odabiru ideja i kako se odlučujete koju ćete ideju odabrati?

Gosti svojim pohvalama, željama i konstruktivnim kritikama sudjeluju u odabiru ideja, a odlučujem ja na temelju njih.

Sudjeluju li kupci/potrošači u stvaranju ideja za novi proizvod?

Da, indirektno svakako. Jedanput sam kuhala i čula da im je dosta da svugdje za desert nude palačinke, iako su naše bile veganske i ogromne i superfine, odlučila sam potpuno maknuti proizvod i šokirati ih novim - KISS TORTILJA. Topla hrskava tortilja punjena topljenom veganskom čokoladom, šumskim voćem i karamelom. Više im nije bilo dosadno.

Kako se nosite sa konkurencijom i motivira li vas konkurencija na usavršavanje svojih proizvoda te „lansiranje“ novih?

Loše je za reći, ali to ne pratim, nekada nisam stizala, a sad me i ne zanima. Shvatila sam da smo potpuno drugačiji objekt, ne samo gostima već i inspekcijama koje traže da im pokažemo dobave liste "za te kobasice i ćevape", pa koja je mesnica u pitanju itd. Bude simpatično, smiješno. Nikako objasniti ljudima da se sve može kad se hoće.

Testirate li svoje proizvode među kupcima prije nego ih stavite u prodaju?

Evo, znate kako, smislim nešto u sekundi, napravim i ponudim nekom od stalnih gostiju dok jedu ispred mene (jer imamo kuhinju otvorenoga tipa), oni probaj, kažu "Moraš ovo uvesti", odem kući, napravim normativ, u edem artikl u fiskalnu blagajnu, napravim letak s posebnom ponudom u Canvi na hrvatskom i engleskom (zakon, zakon) i od sutra - imamo novi proizvod.

Koja je vaša marketing strategija prilikom „lansiranja“ novog proizvoda na tržište?

Uglavnom društvene mreže, putem Instagrama objavim i na Fejsu, odlična fotka, istaknuti zašto je taj proizvod dobar za ciljanu skupinu, NE LAGATI, dodati i certifikat za sastojke ako postoji, staviti popust, osmisliti darivanje... I čekati reakcije.

Kako definirate cijenu novog proizvoda?

Prije smo bez razmišljanja stavljali preniske cijene jer, ponavljam, nismo znali ništa o maržiranju, profitu... Bilo je izvrsno za goste jer je bilo iznimno povoljno i iznimno ukusno, ali bilo je loše za tvrtku, nismo mogli zaposliti radnike, dati im pristojne plaće, kupiti novi sokovnik za agrume kada se postojeći iznenada pokvari... Sada uzmem proizvod, napravim normativ, izračunam ulaznu cijenu namirnica, ambalažu, plaće, doprinose, režije i na temelju toga odredim cijenu. I dalje smo iznimno povoljni u usporedbi s ostalim objektima s obzirom na naše porcije.

Da li testirate reakciju kupaca na novi proizvod (kako se kupcima sviđa novi proizvod, kako ga doživljavaju, imaju li kakve primjedbe?

Da.

Kako određujete kada ćete „lansirati“ novi proizvod i kada je pravo vrijeme za to?

Vodeći se iskustvom, logikom i "slušanjem". Neću staviti juhu od krumpira i mente usred ljeta niti sladoled za dijabetičare usred zime. Naši su gosti navikli na "stalno novo". Čim me dvoje u jednom tjednu pita kad će nešto novo, alarm je daleko u crvenom.

Stvarate li / definirate li novi proizvod na temelju onoga što se najviše prodaje i onoga što kupci najviše vole?

Da. Više ovo drugo.

Koliko imate stalnih, a koliko novih kupaca?

Stalnih imamo već pet i pol godina jako puno, to su pravi lege u Vege Lege. Stalnih puno, novih stalno, to znači da radimo dobar posao.

Koliko je vremenski potrebno kupci / potrošači prepoznaju i konzumiraju novi proizvod?

Ako znate što radite i još unesete i emociju, ne samo logiku i profit, proizvod će biti prepoznat odmah. Prvi dan kada je "lansiran". Nema tu puno filozofije i čekanja, odmah se vidi i po narudžbama i po reakcijama.

### **Špajz:**

Da li u generiranju ideja vezanih za stvaranje novih proizvoda sudjeluju svi zaposlenici (djelatnici ili isključivo vi kao vlasnik?).?

Sudjelujemo svi, od djelatnika, preko kupaca do mene, jer zajedno smo jači.

Koje metode koristite pri stvaranju ideja i poticanju kreativnog mišljenja?

Brainwriting smo uveli prije pola godine. S tim da smo ovu tehniku prilagodili svojim potrebama, tako da se ideje zapisuju i predaju nakon svakog mjeseca, a nekad i češće.

Koje je vaše ciljano tržište i za koga su vaši proizvodi namijenjeni?

Poslovni ljudi (uredski radnici, zaposlenici sveučilišta i IT poduzeća). Dobna granica je od 25 do 50 godina, uključujući i studente.

Čime se ističete i što vaše proizvode čini drugačijima od ostalih proizvoda ponuđenih na tržištu?



Ističemo se zdravom hranom, jer je teško pronaći zdravu hranu u Osijeku. Imamo elementefastfooda po pitanju brzine kojom dostavljamo proizvod. Uključujemo lokalne proizvođače, što osigurava kvalitetu proizvoda i razvoj lokalne zajednice.

Koji su vaši razlozi uvođenja novih proizvoda?

Promjena, jer želimo zadržati postojeće kupce.

Na koje zapreke nailazite pri stvaranju novog proizvoda?

Navike ljudi.

Kako unapređujete svoje ideje?

Usvajanjem mišljenja.

Tko sudjeluje u odabiru ideja i kako se odlučujete koju ćete ideju odabrati?

Zaposlenici, kupci i ja.

Sudjeluju li kupci/potrošači u stvaranju ideja za novi proizvod?

Da.

Kako se nosite sa konkurencijom i motivira li vas konkurencija na usavršavanje svojih proizvoda te „lansiranje“ novih?

Bez konkurencije ništa, konkurencija je sve, jer nas tjera da napravimo nešto novo.

Testirate li svoje proizvode među kupcima prije nego ih stavite u prodaju?

Popričamo sa stalnim kupcima o idejama. Imamo nekoliko ljudi koji dolaze kada pravimo novi proizvod kako bi ga degustirali.

Koja je vaša marketing strategija prilikom „lansiranja“ novog proizvoda na tržište?

Korištenje društvenih mreža.

Kako definirate cijenu novog proizvoda?

Cijena mora biti postavljena tako da osigurava 50% marže.

Da li testirate reakciju kupaca na novi proizvod (kako se kupcima sviđa novi proizvod, kako ga doživljavaju, imaju li kakve primjedbe?

Da, tražimo ih povratnu informaciju kad probaju novi proizvod.

Kako određujete kada ćete „lansirati“ novi proizvod i kada je pravo vrijeme za to?

Osjeti se kad ljudima dosadi postojeći asortiman proizvoda.

Stvarate li / definirate li novi proizvod na temelju onoga što se najviše prodaje i onoga što kupci najviše vole?

Da. Ukoliko neće kupiti ječam neće ga stavljati u teglice, umjesto toga stavljat će tjesteninu koju vole.

Koliko imate stalnih, a koliko novih kupaca?

Stalnih kupaca imamo oko 60%, odnosno 40% novih kupaca.

Koliko je vremenski potrebno kupci / potrošači prepoznaju i konzumiraju novi proizvod?

Nije potrebno puno vremena, zbog ulaganja u marketing i prodaju.