

## INOVACIJE, GOSPODARSTVO I LOKALNE ZAJEDNICE U ZAKONSKOM OKVIRU RH

## INNOVATION, ECONOMY AND LOCAL COMMUNITY IN THE LEGAL FRAMEWORK OF THE REPUBLIC CROATIA

**Stjepan Car**

*Zelena energetska zadruga, Zagreb*

### Sažetak

Inovatorstvo se temelji na primjeni znanosti i vještina rješavanja problema i zahtijeva budućih korisnika inovacija. Glavni motivirajući faktori bavljenja inovacijama su: zadovoljstvo inovatora postizanjem nečeg sasvim novog, materijalna korist i društveno priznanje. Inovatorstvo ovisi prvenstveno o kreativnim pojedincima, ali i o masovnosti bavljenja tom djelatnošću, podršci koju imaju u sredini gdje djeluju, kao i o potpori države i društva u cjelini. Za tržišni uspjeh važno je poduzetništvo koje preuzima ulogu izrade i plasmana inoviranih i novih proizvoda. Pored ovih tehnoloških inovacija značajnu ulogu u razvoju neke organizacije imaju i društvene inovacije koje su najčešće povezane s poslovnim modelima. Stoga ako uprava organizacije ili lokalna zajednica želi polučiti poslovni i gospodarski uspjeh mora stvarati motivirajuću klimu za nastajanje inovacija i prilagoditi organizaciju efikasnom provođenju novih zamisli.

Opisani primjeri društvenih inovacija unutar javnih dioničkih društava mogu doprinijeti bržem razvoju lokalnih zajednica, a one postati društveno odgovorne umjesto smatrane monopolistima s ne tržišnim ponašanjem.

**Ključne riječi:** *tehnološke inovacije, društvene inovacije, lokalna zajednica, poticanje inovatorstva, trokut znanja, organizacijska kultura, javno privatno partnerstvo, održivi razvoj*

### Abstract

Innovation is based on applying science and skills to solve problems and demands from future innovators. The main motivating factors for innovation are: satisfaction of innovators achieving something quite new, material benefit and public rewarding. Innovation depends first and foremost on creative individuals, but also on the mass character of dealing with this activity, on the support they have in the workplace and on the support of the state and society. The important factor for achieving the market success is entrepreneurship that takes primary role in the designing and placement on the market of innovative and new products. In addition to these technological innovations, an important role in the development of an organization also have social innovations that are most commonly associated with business models. Therefore, if the management of an organization or the local community wants to achieve commercial and economic success, it must create a motivating environment for the creation of innovations and adapt the organization to the efficient implementation of new ideas. The described examples of social innovation within public limited companies can contribute to faster development of local communities. Thus, they become socially responsible and not considered as monopolies with no market behavior.

**Keywords:** *technological innovation, social innovation, local community, innovation support, knowledge triangle, organizational culture, public private partnership, sustainable development*

## 1. Uvod

### 1. Introduction

Inovacije kao rezultat ljudskog stvaralaštva imale su kroz povijest uvijek ključnu ulogu u razvoju društvenih zajednica (parni stroj, električna energija, internet...), a u tržišnom gospodarstvu s takmičenjem na globalnom prezasićenom tržištu imaju odlučujuću ulogu u poslovanju neke organizacije.

Inovirati znači uvoditi novost, obnoviti, promijeniti, a inovacija je rezultat inoviranja. Inovacije nastaju svakodnevno u svim ljudskim aktivnostima i svojstvene su čovjekovu ponašanju da mijenja svijet oko sebe prilagođavajući ga svojim potrebama. Inovatori prvenstveno mijenjaju stvari oko sebe, kao i postupke koji dovode do promjena, dakle radi se zapravo o inženjerstvu. Theodore von Kármán (1881. – 1963.), mađarski matematičar, fizičar i inženjer u područjima aero i astronautike, uspoređujući inženjere i znanstvenike opisao je njihov poziv rekavši: „Znanstvenici promatraju stvari koje postoje i pitaju se „zašto?“, a inženjeri sanjaju o stvarima koje nikad nisu postojale i pitaju se „zašto ne?“.

Dakle, kada se govori o inovacijama i inovatorstvu tada se uglavnom misli na tehničko tehnološke inovacije povezane s inženjerskom strukom – profesijom, u kojoj se znanje matematike i prirodnih znanosti (fizike, kemije, biologije ...) iskustvom i praksom s pažnjom primjenjuje za ekonomičnu upotrebu materijala i prirodnih sila na dobrobit čovječanstvu.

Možda je zanimljivo ovdje citirati misao iz životopisa jednog od najvećih genija, izumitelja, znanstvenika i inženjera Nikole Tesle objavljene 1919.:

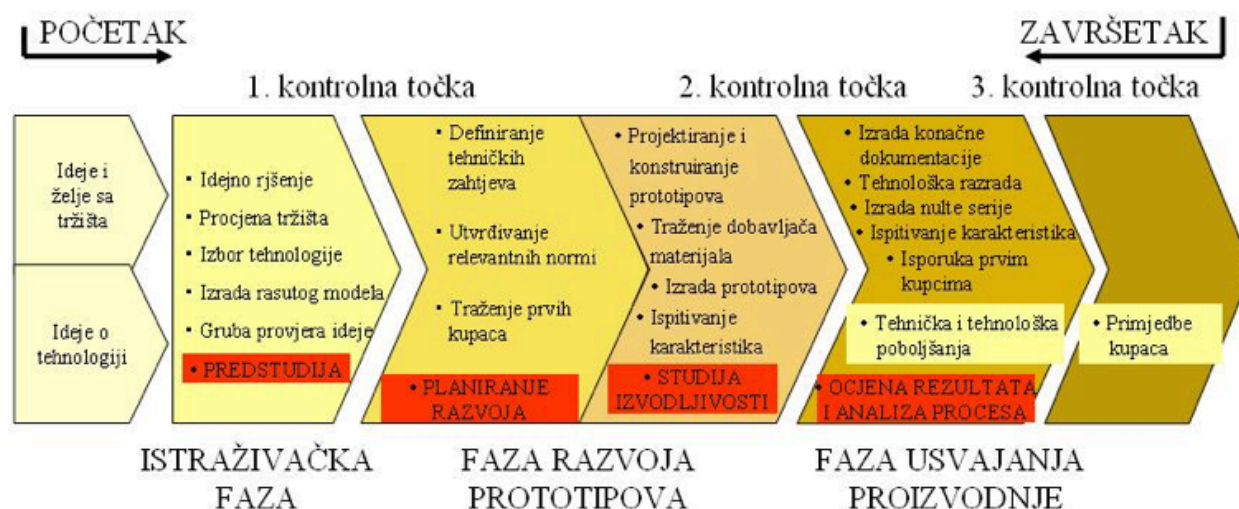
*Napredak čovječanstva ovisi o izumima. Najvažniji produkt stvaralačkog uma je izum. Njegov je krajnji cilj ovladavanje uma nad materijalnim svijetom i iskorištavanje prirodnih sila za potrebe čovječanstva.*

## 2. Osvrt na inovatorstvo u Hrvatskoj

### 2. An Overview of Innovation in Croatia

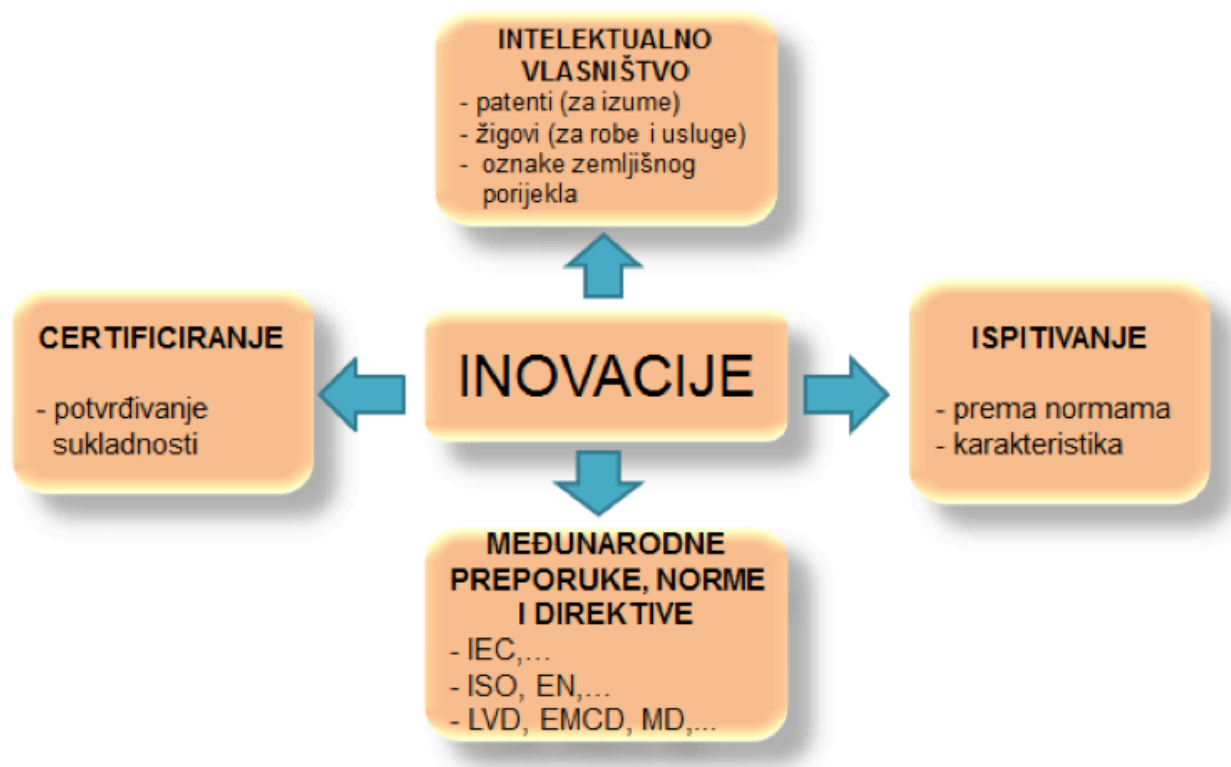
Kada govorimo o inovatorstvu u Hrvatskoj tada ne smijemo govoriti o rezultatima desetaka ljudi koji su nagrađivani za svoj rad na domaćim i međunarodnim izložbama inovacija, već o rezultatu pedesetak tisuća inženjera kojima je struka da mijenjaju i unapređuju stvari, baš kao i liječnicima da liječe.

Primjena inovacije ili njena komercijalizacija uvijek je povezana s poduzetništvom, a što uključuje ne samo inovaciju nego i njenu troškovno konkurentnu proizvodnju, ali i znanje kako proizvod prodati na globalnom tržištu. To nije jednostavno jer tehnološka inovacija je samo jedna karika u lancu ostvarivanja dodane vrijednosti za obje strane, za proizvođača i za kupca. Uspjeh ne izostaje tamo gdje su inženjeri kao inovatori dio poduzetničkog tima što je slučaj u tvrtkama, a mnogo je teže kada je inovator pojedinac koji nema dovoljno znanja niti kapitala da formira cijeli lanac od ideje preko proizvodnje do kupca [1].



Slika 1. Faze istraživanja i razvoja proizvoda [1]

Figure 1. The steps of research and products development [1]



Slika 2. Od inovacije do proizvoda [1]

Figure 2. From innovation to product [1]

Na slici 1 prikazane su faze primijenjenih istraživanja i razvoja inoviranog ili novog proizvoda, a na slici 2 prikazan je put kojeg mora proći takav proizvod prije nego što dođe na tržište.

Udruga inovatora Hrvatske, ali i mediji se možda najviše bave inovatorima pojedincima, pomajući im da pronađu poduzetnika koji će uložiti novac i uči u proizvodnju i prodaju inovativnog proizvoda. No, najveći potencijal ipak leži u tvrtkama gdje postoje deseci ili stotine inženjera koje treba motivirati i potaknuti da se bave onim za što su školovani, da razvijaju i unapređuju postojeće proizvode i procese kao i stvaraju nove. To je jedini način stvaranja konkurentnog gospodarstva čiji je razvoj pokretan inovacijama i koji tako zadržava postojeća radna mjesta i stvara nova [2, 3].

Ako se pak govori o inovatorstvu u Hrvatskoj i njegovoj poziciji u odnosu na svijet onda, zapravo treba govoriti o rezultatima inženjerskog djelovanja i poziciji njihova rada – proizvodu i uslugama na svjetskoj razini. Mjerenje inovativnosti brojem prijavljenih patenata, odnosno brojem pravno zaštićenih izuma sigurno nije jedino mjerilo već je samo jedan od pokazatelja koji upućuje na inovativnost organizacije. Naime, industrijsko vlasništvo, dakle zaštita onoga što je stvoreno u tvrtki, može se zaštititi ne samo patentom već i obličjem,

žigom, topografijom, ali i poslovnom tajnom i to u slučaju kada se ne želi obznaniti svijetu o čemu se radi. To se najčešće radi kada ne postoje mogućnosti praćenja kopiranja, odnosno povreda prava nad intelektualnim vlasništvom.

Za inovativnost u hrvatskom gospodarstvu koja treba bitno pridonositi konkurentnosti proizvoda i usluga prema nalazima Svjetske banke iz 2009. [3], može se reći sljedeće:

- niska produktivnost ili nedovoljna postignuta dodana vrijednost po zaposlenom na tržištu proizvoda i usluga,
- niska stopa ulaganja u istraživanje i razvoj kako iz državnih fondova tako i u samim tvrtkama,
- udio inovativnih tvrtki je ispod prosjeka EU,
- mali broj patenata na milijun stanovnika (npr. 2007. u Hrvatskoj je bilo svega 6 dobivenih patenata, u Sloveniji 51, a u EZ-27 čak 107 patenata) i
- vrlo slaba povezanost gospodarstva s akademskom zajednicom.

Sve to rezultira i malom inovativnošću i zaostajanje za najrazvijenijima. Bio je to jedan od razloga što je Vlada RH usvojila *Strategiju poticanja inovacija Republike Hrvatske za razdoblje*

2014. – 2020., [4], s ciljem otklanjanja prepreka za brži razvoj konkurentnog gospodarstva temeljenog na inovacijama. Ključnu ulogu trebaju imati sveučilišta i javni instituti ne samo putem obrazovnog programa koji mora podučavati kako se znanje treba koristiti, ali i u povezivanju s gospodarstvom na primijenjenim istraživanjima i razvoju radi stvaranja novih tehničkih rješenja konkurentnijih od postojećih, dakle na inovacijama. [5, 6]. Ne smiju se zanemariti niti društvene inovacije koje također pridonose poslovnoj učinkovitosti, ali niti društveno poduzetništvo za koje je Vlada donijela *Strategiju razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2015. – 2020.* [7].

Naime, pod pojmom *društvenih inovacija* podrazumijevaju se nova i inovativna rješenja za razne društvene probleme. One se iskazuju putem novih strategija, koncepata, poslovnih modela, metodologija ili politika koje stvaraju nova rješenja koja pak ispunjavaju ciljane društvene potrebe. *Društveno poduzetništvo* je pak stvaranje nove vrijednosti proizvoda i usluga putem udruživanja rada, a ne kapitala kao kod trgovačkih društava.

Zato je potrebno promovirati inovatore, inovacije i sve one koji promiču inovativnost kao ključnu odrednicu konkurentnosti gospodarstva. Tu ulogu ima *Udruga inovatora Hrvatske*, strukovna, nevladina, nestranačka i neprofitna udruga u koju se slobodno udružuju fizičke i pravne osobe koje

svoje aktivnosti temelje na inovacijama i promicanju inovatorstva.

Prvo udruženje inovatora u Hrvatskoj, bilo je osnovano 1. listopada 1957. u Zagrebu. Ono je tada djelovalo pod okriljem *Narodne tehnike Hrvatske* koja je osnovana u Zagrebu 1946. i koja je preteča današnje *Hrvatske zajednice tehničke kulture*. Zajednica je danas krovna organizacija Udruge, koja objedinjuje rad 35 pravnih subjekata (regionalnih udruga i trgovačkih društava) te 60 inovatora pojedinaca ili okuplja više od 1500 članova. Njena je misija upravo promocija inovatorstva u zemlji i u svijetu, ali i organizirano djelovanje prema državnim tijelima i društvenoj zajednici.

### 3. Organizacijska kultura za razvoj poduzetništva

#### 3. *Organizational Culture for Entrepreneurship Development*

Vrlo često se u znanstvenim, ali i u političkim krugovima čuje pojam *društvo znanja*. Kako doći do razvijenijeg i bogatijeg društva znanja? Zapravo, radi se o razvoju društva temeljenog na inovacijama u koje su ugrađeni znanje i vještine [6]. Očekuje se da će, prodajom takvih proizvoda ostvarena dodana vrijednost na tržištu, biti dostatna ne samo za pokriće svih troškova



Slika 3. Trokut znanja [5]

Figure 3. Knowledge triangle [5]

poduzetnika, već i za sljedeći razvojni ciklus, odnosno treba osigurati održivi razvoj. Takvi procesi ne smiju biti slučajni događaji već ih treba poticati, usmjeravati i voditi te uključiti i društvene inovacije čiji doprinos poslovnom uspjehu može biti i veći od same tehnološke inovacije.

Za svakog poduzetnika koji svoju aktivnost temelji na proizvodnji i globalnom tržištu pravi je izazov kako motivirati zaposlenike da budu inovativni i da stvaraju nešto novo. Ključni čimbenici poticajne klime za inovativnost i kreativnost [8] u nekoj tvrtki ili zajednici su:

- poznavanje tehnoloških i društvenih trendova,
- sposobnost odabira pravih ideja za istraživanje,
- poznavanje ključnih procesa, ali i potreba i očekivanja budućih korisnika inovacije,
- sposobnost identifikacije kreativnih osoba u tvrtki i kod korisnika inovacije,
- kvaliteta komuniciranja u tvrtki i s korisnikom, ali i sa znanstveno istraživačkim organizacijama,
- timski rad i međusobna suradnja, posebno različitih struka,
- tolerancija prema riziku istraživanja i razvoja, kao i kulturi njegevanja različitosti,

- organizacijska struktura samostalnih jedinaca ili timova i tolerancija prema učincima uloženi sredstava i utrošenom vremenu,
- podupiranje i balansiranje između malih unapređenja i velikih inovacija i
- sposobnost ocjenjivanja doseg inovativnih ideja, kao i mjerenja postignutih rezultata.

Put ka poslovnom uspjehu danas je u različitosti proizvoda i usluga od postojećih, kao i u rješavanju kupčevih problema. Samo cjenovna konkurentnost danas nije dovoljna jer ne daje kupcu osjećaj dobivanja nečeg iznad očekivanja. To je ujedno i pravi put za građenje povjerenja i lojalnosti kupca. Dakle, na upravi i rukovodiocima je velika odgovornost da osiguraju stvaralačku klimu u tvrtkama i da ljude motiviraju na promjene i maksimalno podupru suradnju sa znanstvenom zajednicom te da osiguraju dovoljnu poslovnu učinkovitost koja mora osigurati održivi razvoj organizacije, slika 4. Samo tako organizacija postaje inovativna organizacija koja se stalno poboljšava i mijenja prateći tehnološke trendove i društvene izazove.



Slika 4. Kako do uspjeha u tržišnom gospodarstvu [8]

Figure 4. How to succeed in the market economy [8]

#### 4. Poticaji tvrtkama za inovacijsko stvaralaštvo

##### 4. Support to companies for innovation creativity

Strategija EU 2020 prepoznala je važnost državnih potpora i njihovu usmjerenost da aktivno i pozitivno pridonose ciljevima razvoja društva. Poštujući pravila EU o nesmetanom tržišnom natjecanju, ključna financijska podrška domaćoj proizvodnji i izvozna orijentacija, mogući su putem sufinanciranja istraživanja i razvoja [9] čiji rezultat trebaju biti inovacije u proizvodnom programu i u korištenim tehnologijama.

Jedna od mjera koja omogućuje smanjenje porezne osnovice na dobit približno u visini ulaganja u istraživanje i razvoj je primjena *Zakona o državnoj potpori za istraživačko-razvojne projekte*, [10] kojeg je Vlada usvojila krajem 2017., a predstoji njegovo izglasavanje u Saboru i *Zakona o porezu na dobit* [11].

Pri kreiranju razvoja industrije treba primjenjivati tzv. trodimenzionalni pristup koji kombinira ekonomski, socijalni i ekološki interes, dakle tri stupa održivog razvoja. Potpore malim i srednjim tvrtkama upravo su višedimenzionalne potpore, jer su namijenjene ne samo inovatorima već prvenstveno poduzetnicima koji trebaju od inovacija napraviti posao i tako rješavati probleme zapošljavanja i povećati državne prihode, dakle rješavati i društvene probleme. Ako su inovacije ili inovativni procesi ekološki prihvatljivi ili bolji od postojećih rješenja, onda je ispunjen i ekološki uvjet. Na takve poticaje imaju pravo mikro, male i srednje tvrtke koje nisu u pretežnom vlasništvu velikih tvrtki.

#### 5. Javno-privatno partnerstvo na istraživanju i inovacijama

##### 5. Public-private partnership in research and innovation

Jasno je da su javne nabavke vrlo jak instrument tržišnog natjecanja jer se radi o pravilima natjecanja za veliki dio proračunskih sredstava i sredstava velikih javnih tvrtki. Problem nastaje kada na tržište želi ući proizvođač s novim proizvodom bez referenci, a one se redovno zahtijevaju prema općim pravilima javne nabave investicijske opreme i postrojenja. No, *Zakon o javnoj nabavi* [12] rješava i takav slučaj putem članka poglavlja *Partnerstvo za inovacije*.

Takva suradnja ili javno-privatno partnerstvo na istraživanjima i inovacijama donosi nekoliko pozitivnih učinaka [13,14]:

- nastaje inovativni proizvod u kojeg je ugrađeno znanje i proizvođača i korisnika,
- korisnik stiče nova znanja neophodno potrebna za uvjete rada proizvoda i njegovo optimalno korištenje,
- proizvođač stječe vrijedna iskustva o korištenju inovativnog rješenja u realnim uvjetima i
- proizvođač stječe nužnu referencu za potencijalno dobivanje poslova putem javnih natječaja.

Obično je trošak razvoja novog proizvoda 2–5 puta veći od komercijalne cijene proizvoda. Raspodjelu troškova dogovaranju partneri samostalno, a kupac obično plaća komercijalnu cijenu proizvoda kao i angažman svojih ljudi, a proizvođač snosi sve ostale troškove razvoja. Ovakav model bitno olakšava ulazak novih proizvođača i snažan je poticaj domaćoj industriji za stjecanje referenci i stvaranje kompetencija za ulazak u tržišno natjecanje na domaćem i inozemnom tržištu. Državni upravni organi i organi upravljanja lokalnim zajednicama odgovorni su za usmjeravanje barem dijela novih nabavki upravo prema inovacijama i novom poduzetništvu, pridonoseći tako prilika za novo zapošljavanje i posredno jačanje njihovih budžeta.

#### 6. Odnos organizacije i zaposlenika

##### 6. Relationship between organization and employees

Inovativnost neke organizacije može se mjeriti godišnjim prihodima od novih ili inoviranih proizvoda i procesa kao i na primjeni novih poslovnih modela, organizacijskih ustrojstava i politika ne starijih od 5 godina. Da bi neka organizacija mogla postati inovativna, vodstvo organizacije mora primjenjivati načela koja pridonose jačanju inovacijskom stvaralaštvu, slika 5, ali i donijeti ključnu mjeru koja se odnosi na sve zaposlenike uključivo i na rukovodioce te najjače potiče kreativnost kod zaposlenika a to je svakako novčano nagrađivanje.

Budući da se odnosi između organizacije i zaposlenika uređuju Ugovorom o radu i Pravilnikom o radu, a sve u skladu sa *Zakonom o radu* [15] potrebno je s takvom novom strategijom međusobnih odnosa upoznati sve zaposlenike i pridobiti ih na nov način razmišljanja i rada.

Neki elementi novčanih primanja zaposlenika povezani s poticanjem kreativnog rada mogu biti primijenjeni kako slijedi:

#### a) Stimulativni dio plaće

Podloge za stimulativni dio plaće temeljem osobnog učinka zaposlenika za protekli kvartal predlažu rukovoditelji odjela između ostalog i za:

- osobnu inicijativu i kreativnost na poslu.

Veličinu stimulativnog dijela plaće određuje Uprava kvartalno na osnovu ocjene rukovoditelja o osobnom učinku radnika.

U slučaju poteškoća u poslovanju Uprava može donijeti odluku o proporcionalnom smanjenju prethodno utvrđene veličine stimulativnog dijela plaće ili potpunom izostanku stimulativnog dijela plaće (nelikvidnost, nepredviđeni porast troškova, smanjena prodaja ili manja dobit od planirane) kao i promijeniti kriterije za određivanje stimulativnog dijela plaće kako bi se korigiralo poslovanje i postigli planirani rezultati.

#### b) Nagrade

Zaposlenici mogu imati pravo na isplatu nagrada za:

- izum i
- autorsko djelo.

#### c) Međusobne obveze u svezi izuma i autorskog djela

Posebno treba istaknuti važnost i stimulacije za originalnost, a sve u skladu sa *Zakonom o patentu* [16] prema kojemu je zaposlenik dužan obavijestiti Upravu organizacije o svojem izumu ostvarenom na radu ili u svezi s radom. Podatke o izumu radnik je dužan čuvati kao poslovnu tajnu trajno i ne smije ih priopćavati trećim osobama bez dopuštenja Uprave društva. Izum pripada Društvu, a zaposlenik ima pravo na nagradu. Visina nagrade, ovisno o neto ekonomskoj koristi, za svaki konkretni slučaj, način i rokovi isplate određuju se odlukom Uprave ili posebnim ugovorom.

O svojem izumu koji nije ostvaren na radu ili u svezi s radom, zaposlenik je dužan obavijestiti poslodavca, ako je izum u svezi s djelatnošću organizacije i pismeno mu ponuditi ustupanje prava u svezi s tim izumom. Organizacija se dužna u propisanom roku očitovati o ponudi zaposlenika. Za ustupljena prava zaposleniku pripada naknada koju organizacija i zaposlenik reguliraju posebnim ugovorom.

Organizaciji pripada pravo na trajno iskorištavanje **autorskog djela** koje radnik stvori izvršavajući obveze iz radnog odnosa ili po nalogu rukovoditelja, a radnik ima pravo na nagradu u visini koju odredi uprava na osnovu procijenjene ekonomske koristi organizacije.



Slika 5. Neke od mjera kojima uprava stvara povoljne uvjete za kreativnost  
Figure 5. Management measures to create favorable conditions for creativity

## 7. Mogućnosti jačanja tehnoloških inovacija u društvima kapitala

### 7. Possibilities of strengthening technological innovations in corporations

U skladu s EU politikom Vlada Republike Hrvatske donijela je *Strategiju napredne specijalizacije Hrvatske za razdoblje 2016. – 2020.*, [18] koja:

- traži regionalnu specijalizaciju i veću produktivnost,
- traži inovacije na svim područjima djelovanja,
- bolju upotrebu skromnih javnih izvora i svrshodno korištenje EU fondova,
- transformaciju gospodarstva s fokusom na globalni lanac vrijednosti i
- pretpostavlja novu ulogu akademske zajednice, fokusiranu na inovacije (primijenjena istraživanja), kompetentnost (obrazovanje) i rast (poslovnu učinkovitost).

Prilikom razmatranja istraživanja i razvoja u gospodarstvu i njegovih organizacijskih jedinica potrebno je uzeti u obzir ove činjenice. Korištenjem buduće novo izgrađene javne istraživačko razvojne infrastrukture uz pomoć EU fondova, slika 6, mogu se procesi istraživanja i razvoja pojeftiniti i ubrzati.

Poslovnu aktivnost ili funkciju istraživanja i razvoja u jednoj organizaciji moguće je organizirati na više načina ovisno o njenoj veličini, poslovnoj kulturi i ciljevima koji se žele postići:

- istraživanje i razvoj kao troškovni centar [2],
- istraživanje i razvoj kao trgovačko društvo [8] i
- istraživanje i razvoj kao dio tehničke funkcije i dio funkcije marketinga [1].

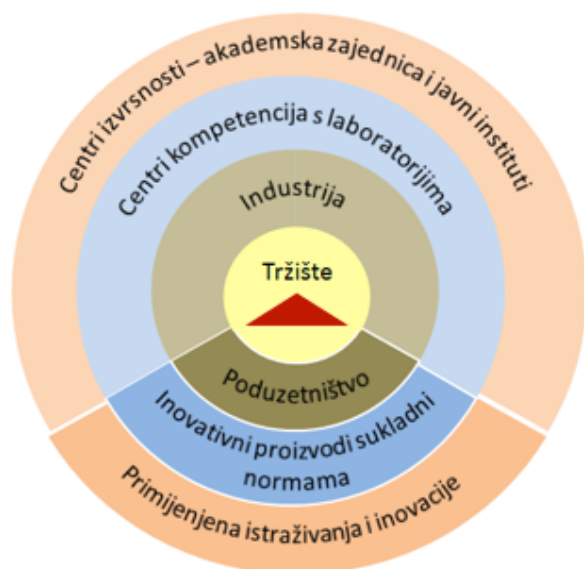
Funkciju istraživanja i razvoja moguće je ojačati:

- povezivanjem s akademskom zajednicom i istraživačko razvojnim organizacijama [6],
- organizirati zajednički razvoj novih proizvoda s dobavljačima i korisnicima [12,13] i
- koristiti rezultate i usluge centara izvrsnosti i centara kompetencija i akademske zajednice.

Iako neka trgovačka društva koriste istraživačko razvojne kapaciteta fakulteta i instituta, moguće je unapređenje takve suradnje putem stimulacije zaposlenika na postignute materijalne efekte primjene rezultata takve suradnje.

Ako se razmatra funkcija istraživanja i razvoja kao troškovni centar onda se treba podsjetiti rada, rezultata i troškova kojeg su imala prije tranzicije velika društvena poduzeća, a koji su u tržišnim uvjetima gotovo neodrživi što dokazuje i situacija u ondašnjim velikim poduzećima (*Rade Končar, Đuro Đaković, Pliva,...*) Stoga povratak na taj oblik organiziranja funkcije istraživanja i razvoja nema ekonomskog opravdanja osim što objedinjuje ljudske potencijale koji imaju, tako organizirani, uvijek nisku učinkovitost.

Sasvim drugačiji je slučaj s organiziranjem funkcije istraživanja i razvoja kao trgovačkog društva kojemu može biti osnivač matrica ili pojedina društva za koje će takvo istraživačko razvojno društvo raditi, a što je u drugom slučaju manje upravljiva i tržišno lošija varijanta. U slučaju organiziranja trgovačkog društva s istraživanjem i razvojem kao osnovnom funkcijom, prirodno se uspostavljaju tržišni odnosi između takvog društva i ostalih društava matrice koji čine Grupu, a svi zaposleni na istraživanju i razvoju primorani su se tada boriti za poslove i poslovnu učinkovitost na unutarnjem tržištu i tržištu izvan Grupe. Model organiziranja funkcije razvoja na takav način ima pozitivnu referencu u Institutu Grupe *Končar*. Model pretpostavlja da se usluge istraživanja i razvoja rade i za kupce izvan Grupe čime se doduše smanjuju ljudski kapaciteti za zadatke Grupe, ali se postiže puno veća efikasnost i stječu nova znanja na širem tržištu koja se onda mogu prenijeti i u društva Grupe, ali naravno kroz tržišno ugovorene zadatke. Uvođenje takvog modela



Slika 6. Istraživačko razvojna infrastruktura u nastajanju [17]  
Figure 6. Research and development infrastructure in progress [17]

može se primijeniti tek nakon sagledavanja svih prednosti i mana, a posebno zbog nužnog povlačenja najkvalitetnijih ljudi iz društava Grupe što dovodi do gubitka znanja i iskustava u samim društvima.

Možda je najprimjereniji način organizacije funkcije istraživanja i razvoja da svako društvo Grupe ima vlastiti istraživačko razvojni tim unutar tehničke funkcije ojačan s ljudima iz prodaje i marketinga.

Time je funkcija istraživanja i razvoja vrlo blizu tehničkoj funkciji koja je obično zadužena za primjenu inovacije, ali i dovoljno blizu kupcu ili korisniku prodanog proizvoda ili usluge kako bi bila u skladu s očekivanjima kupca.

Naravno da je najbolja ona organizacija istraživanja i razvoja koja daje brze primjenljive rezultate i koja je troškovno prihvatljiva. Suradnja s istraživačko razvojnim organizacijama u okruženju sigurno pridonosi i brzini i smanjenju troškova razvoja, ali takva suradnja mora biti vođena s aktivnim sudjelovanjem naručitelja poslova.

## 8. Neki modeli poduzetništva u lokalnim zajednicama s naglaskom na društvene inovacije

### 8. *Some models of entrepreneurship in local communities with a focus on social innovation*

Za ostvarivanje regionalnog razvoja Hrvatske koji je podržan i *Europskim socijalnim fondom* bitno je jačanje društvene kohezije i održivog razvoja koji će se moći u budućnosti odvijati bez dodatnog financiranja. To podrazumijeva maksimalno korištenje lokalnih materijalnih i ljudskih resursa te povezivanje s izvorima izvan lokalne zajednice koji jačaju i daju sigurnost dugoročnom razvoju lokalnoj zajednici. Javne tvrtke, npr. HŽ, HEP, Hrvatske vode, Hrvatske šume i druge, mogu igrati ključnu ulogu u podržavanju regionalnog razvoja putem partnerstva s lokalnim zajednicama. Primjeri dobre prakse mogu se pronaći kako u EU tako i u drugim državama širom svijeta, a pokazuju ostvarivost kao i prednosti i opasnosti koje takvo partnerstvo donosi.

Naravno da nije moguće primijeniti preslika na strana rješenja zbog drugačijeg kulturnog i povijesnog nasljeđa, ali i političke volje koja je često sputana s interesima privatnih investitora.

Novi oblici vlasništva i organizacije gradnje i upravljanja, npr. postrojenjima za proizvodnju energije iz obnovljivih izvora koji se naširoko

susreću u EU svrstavaju se u *društvene inovacije* koje mogu doprinijeti bržem razvoju same organizacije, ali i lokalne zajednice baš kao što to doprinose i tehnološke inovacije vezane uz opremu i proizvodne procese.

Ako pak lokalna zajednica želi imati brži i održivi razvoj treba postati *društveni poduzetnik* što podrazumijeva primjenu pravila temeljenih na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojih se stvorena dobit ili njen veći dio investira za dobrobit zajednice [7]. Opći cilj Strategije razvoja društvenog poduzetništva Republike Hrvatske je uspostava poticajnog okruženja za promicanje i razvoj društvenog poduzetništva kako bi se smanjile regionalne razlike i osiguralo povećanje razine zaposlenosti te pravednija raspodjela koristi od prirodnog bogatstva lokalne zajednice.

Primjenjujući postulate o društvenim inovacijama i društvenom poduzetništvu kao i na inovatore i trgovačka društva lokalne zajednice u kojima oni djeluju, dolazi se do rješenja kako graditi i upravljati npr. obnovljivim izvorima koja Europa promiče i potiče i politički i financijski i zakonodavno ili kako organizirati javni prijevoz nerentabilnim prugama koje postoje, a ne koriste se ili kako uspostaviti bežične komunikacije u slabo naseljenim područjima.

U području opskrbe električnom energijom npr. vlasnici elektrana iz obnovljivih izvora mogu biti:

- državna ili javna tvrtka ili neko njeno postojeće ili novo osnovano trgovačko društvo,
- lokalna zajednica direktno ili preko neke njene pravne organizacijske jedinice kao npr. komunalne tvrtke, razvojne agencije i slično,
- lokalna energetska zadruga čiji članovi su građani lokalne zajednice kao fizičke osobe ili njihove tvrtke ili udruge kao pravne osobe,
- fizičke ili pravne osobe sa sjedištem u lokalnoj zajednici i
- fizičke ili pravne osobe sa sjedištem izvan lokalne zajednice.

U području prijevoza putnika na lokalnoj razini vlasnik je obično privatna tvrtka koja ima interes što veću dobit pa pod cijenu i odustajanja od usluga prijevoza ako se ne ostvaruje dovoljnu visoku dobit. Novi pristup organizaciji prijevoza može biti vlasničko partnerstvo lokalne zajednice i jednog ili više privatnika ili mještana organiziranih u lokalnu zadrugu, a time osigurati i partnerstvo u upravljanju.

Zbog pravičnog i efikasnog upravljanja učešće u vlasništvu pojedinih dionika mora biti tako raspoređeno da ne može doći do bilo kakvog uvjetovanja nekog od dionika.

Naime, interesi pojedinih strana često su međusobnoj suprotnosti a mogu biti slijeći:

- javna tvrtka i drugi ulagači izvan lokalne zajednice imaju interese: što veća dobit i dugoročna prodaja usluge po što višoj cijeni, dobar odnos s lokalnom zajednicom i pozitivan društveni imidž tvrtke ili investitora,
- lokalna zajednica ima interese: dugoročna i sigurna usluga po što nižoj cijeni uz pozitivno poslovanje te što manji utjecaj na okoliš kao i što veći broj novih radnih mjesta za lokalno stanovništvo.

Za trgovačka društva svojstveno je da su prava dionika u upravljanju povezana s udjelom u vlasništvu na način da:

- udio u vlasništvu do 25 % znači da im mogu biti uskraćena neka važna prava pri odlučivanju na skupštini i
- udio u vlasništvu preko 50 % znači da mogu samostalno donositi mnoge odluke a što se sve definira Statutom organizacije koji se na osnivačkoj skupštini donosi jednoglasno, a kasnije promjene donose s dvotrećinskom većinom. To pak znači da ključni vlasnici udjela moraju imati nešto više od 25 %, a poželjno je da nitko od vlasnika nema više od 50 % udjela. Stoga pravo partnerstvo najčešće nastaje s tri ili više vlasnika.

Primjer dobrog partnerstva može nastati kada javna tvrtka ima manje od 50 % vlasništva, a lokalni ulagači organizirani u zadrugu i lokalna zajednica imaju više od po 25 % vlasništva. Time se zaštite interesi svih strana:

#### **Javna tvrtka sebi osigurava:**

- dugoročne kupce u toj lokalnoj zajednici,
- naklonost lokalne zajednice prema javnoj tvrtki s obično ne tržišnim ponašanjem i
- da lokalna zajednica ima pozitivno mišljenje o takvoj društvenoj inovaciji.

#### **Lokalna zajednica može:**

- utjecati na očuvanje okoliša,
- omogućiti korištenje prirodnih resursa u svoju korist i
- osigurati da se dio dobiti ulaže u lokalni razvoj.

#### **Lokalna zajednica:**

- osigurava angažiranje privatnog kapitala uz zadovoljavajuću dobit,
- omogućava novo zapošljavanje i
- postaje primjer društvenog poduzetništva kao bitne poluge bržeg razvoja zajednice.

Takav inovativni pristup razvoju lokalnih zajednica korištenjem lokalnih materijalnih i ljudskih potencijala putem javnih tvrtki koje se pretvaraju u poželjnog partnera za daljnji razvoj zajednice s jakim naglaskom na društveno odgovornog poslodavca mogu imati veliku ulogu u tranziciji društva ka održivom razvoju.

## **9. Zaključak**

### **9. Conclusion**

Pokazano je da se putem stimulativnih mjera mogu bitno unaprijediti inovacijsko stvaralaštvo i to novčanim nagrađivanjem zaposlenika ovisno o njihovom doprinosu koristima koje donose njihova nova i inovirana tehničko tehnološka i organizacijska rješenja.

Također i društvene inovacije kojima se često pridaje manje značenje ili ih se potpuno zanemaruje, mogu dati pozitivne učinke razvoju svim stranama koje sudjeluju u procesu davanja usluga: javnim tvrtkama kao partnerima lokalnog razvoja, lokalnoj zajednici na rješavanju njenih problema i ulagačima putem zadrugarstva sa smanjenim rizikom izostanka dobiti. Pobražani su svi hrvatski zakoni u okviru kojih se mogu odvijati inovacijske aktivnosti kao i navedene mogućnosti sufinanciranja potpomognutog EU fondovima.

**10. Literatura****10. References**

- [1] Management u inženjerstvu – Tržište i razvoj proizvoda , FER, Zagreb 2007.
- [2] S. Car: 50 godina primijenjenih znanstvenih istraživanja i razvoja na području elektrotehnike, Monografija, KONČAR – Institut za elektrotehniku d.d., Zagreb, 2011.
- [3] P. G. Correa, S. Madžarević-Šujster: Croatian EU Convergence Report: Reaching and Sustaining Higher Rates of Economic Growth, Document of the World Bank, Report No. 48879-HR, June 2009.
- [4] Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014.-2020., NN br. 153/14.
- [5] J. M. Leceta: Catalysing innovation in the knowledge triangle, European Institute of Innovation and Technology, Technopolis group, 2012.
- [6] S. Car, A. Elez: Uloga tehničkih znanosti u razvoju električnih strojeva, Okrugli stol „Stanje i budućnost tehničkih i biotehničkih znanosti u hrvatskoj u 21. stoljeću“, FER – Zagreb, 8. svibnja 2017. i Godišnjak Akademije tehničkih znanosti Hrvatske 2016, str..58 – 76.
- [7] Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020.godine, NN, travanj, 2015.
- [8] S. Car, S. Marijan: Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj Trgovačkog društva za istraživanje i razvoj, 6.nacionalna konferencija o DOP-u, Zagreb, 10. prosinca 2014. str. 87-98.
- [9] Smjernice politike državnih potpora za razdoblje 2018-2020, NN br. 2/2018.
- [10] Prijedlog zakona o državnoj potpori za istraživačko-razvojne projekte, Usvojen od Vlade u prosincu 2017. a usvajanje od Sabora očekuje se u prvom kvartalu 2018.
- [11] Zakon o porezu na dobit, NN br. 177/2004, 90/05.
- [12] Zakon o javnoj nabavi, NN br. 120/2016.
- [13] S. Car: Javne tvrtke u funkciji razvoja industrije, 20. tradicionalno savjetovanje „Ekonomska politika Hrvatske u 2013. godini“, HDE, Opatija, 15. studenoga 2012., str. 147-151.
- [14] S. Young: Moralni kapitalizam – mirenje privatnog interesa s javnim dobrom, Kaleidoskop, Zagreb, 2006.
- [15] Zakona o radu, NN br. 93/14.
- [16] Zakon o patentu, NN br 173/2003.
- [17] Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje 2016.-2020., NN br. 32/16.

**AUTOR AUTHOR**

**Stjepan Car** - nepromjenjena biografija nalazi se u časopisu Polytechnic and Design Vol 1, No. 1, 2013.

**Korespodencija:**

stjepan.car49@gmail.com