

**ULOGA PROCEDURA I MEĐU-FUNKCIONALNE SURADNJE U
RAZVOJU NOVIH PROIZVODA I USLUGA**

**THE ROLE OF PROCEDURES AND CROSS-FUNCTIONAL
COOPERATION IN THE DEVELOPMENT OF NEW PRODUCTS AND
SERVICES**

Pregledni znanstveni članak

*dr. sc. Matej Galić, prof. v.š.**

Sažetak

Stvaranje novih procedura i usluga može se smatrati vrlo važnim izazovom s kojim se mnoge organizacije često susreću. Ovaj proces je posebno naglašen u srednjim i velikim poduzećima, gdje u proceduri razvoja novih proizvoda i usluga sudjeluju različiti sektori i pojedinci koji moraju uspostaviti kvalitetnu suradnju kako bi krajnji rezultat bio zadovoljavajući. Dinamično poslovanje u trenutnim gospodarskim okolnostima predstavlja značajne izazove za sve sektore, s posebnim naglaskom na brzu, točnu i agilnu komunikaciju. Razvoj procedura za kreiranje novih proizvoda i usluga te stupanj međufunkcionalne suradnje unutar njihovih tvrtki istraživat će se izravnom anketom uz upitnike djelatnika nabave, prodaje, marketinga, proizvodnje i logistike s područja Republike Hrvatske. Ograničenja u istraživanju je nezainteresiranost konstatiranih djelatnika za sudjelovanje u istraživanju, posebice u sektoru financija, kontrolinga i računovodstva. Cilj ovog rada je prikazati usporedbu mišljenja o spomenutoj temi među zaposlenicima iz različitih sektora, ali i pokazati razliku u odgovorima prema dobi ispitanika i stažu. Ovi rezultati će donijeti jasne podatke i zaključak o razvoju suvremenog operativnog upravljanja u 2021. godini, uz dublju analizu po sektorskim i demografskim podacima.

Ključne riječi: međufunkcionalna suradnja, razvoj proizvoda i usluga, procedure, operativno upravljanje, razvojni izazovi

** Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić, e-mail: mgalic@bak.hr*

Abstract

Creating new procedures and services can be considered a very important challenge that many organizations often face. This process is especially emphasized in medium-sized and large companies, where different sectors and individuals participate in the procedure of developing new products and services, and they must establish high-quality cooperation in order for the end result to be satisfactory. Dynamic business in the current economic circumstances presents significant challenges for all sectors, with special emphasis on fast, accurate and agile communication. The development of procedures for the creation of new products and services and the level of cross-functional cooperation within their companies will be investigated through a direct survey with questionnaires of procurement, sales, marketing, production and logistics employees from the Republic of Croatia. Limitations in the research are the lack of interest of the contacted employees to participate in the research, especially in the finance, controlling and accounting sector. The aim of this paper is to show a comparison of opinions on the mentioned topic among employees from different sectors, but also to show the difference in answers according to the age of the respondents and seniority. These results will bring clear data and a conclusion about the development of modern operational management in 2021, with a deeper analysis by sector and demographic data.

Keywords: cross-functional cooperation, product and service development, procedures, operational management, development challenges.

1. UVOD

Dinamično okruženje s kojime su suočene sve tvrtke zahtjeva izuzetno organizirano i posloženo poslovanje. Globalizacija je utjecala na veliku povezanost tržišta, bilo koja nestabilnost na jednom kraju svijeta može utjecati na manju ili veću tvrtku na drugom kraju svijeta. Tvrtka vlastitom organizacijom može pripremiti vlastito poslovanje ili zaposlenike. Osnovna pretpostavka za tvrtke s dinamičnim poslovanjem, velikih brojem zaposlenika je uređivanje krosfunkcijske suradnje i procedura. Posebno se navedeno traži prilikom razvoja novih proizvoda ili usluga. Bilo koji razvoj

noviteta u tvrtkama uključuje više od jednog sektora, posebno u velikim tvrtkama s više od 251 zaposlenika. Manje tvrtke se u pravilu mogu drugačije organizirati, gdje jedna osoba često radi operativne poslove više od jednog sektora. Rad će prikazati rezultate istraživanje zaposlenika nabave, marketinga, prodaje, logistike i proizvodnje. Zanimljivo je bilo povezati pojam agilnog menadžmenta s istraživanjem, posebno zanimljivo je vidjeti razvijenost svijesti o navedenom pojmu. Ispitali su se ispitanici s područja Republike Hrvatske te su se donijeli zaključci na temelju veličine tvrtke, sektora iz kojega dolaze ispitanici, radnog staža i dobi. Određene razlike između shvaćanja procedura među tvrtkama i zaposlenicima postoje, ali će se detaljno prikazati u poglavlju vezanom za rezultate istraživanja. Prije početka istraživanja su se postavile hipoteze prema kojima se formirao anketni upitnik.

H1. Svijest o važnosti procedura prilikom kreiranja novih proizvoda i usluga je jednako prepoznata u svim sektorima unutar tvrtke, bez obzira na veličinu

H2. S porastom godina radnog staža kod zaposlenika raste i svijest o važnosti poštivanja i postavljanja procedura unutar tvrtke

2. PRIJAŠNJA ISTRAŽIVANJA I PREGLED LITERATURE

Istraživanje provedeno (Chen et al., 2008) na temelju relativno male tvrtke iz Kine koja se bavi razvojem i proizvodnjom kućanih aparata. Istražio se razvoj novih proizvoda sa strateškim partnerima u mreži koji pozitivno povezuje s učinkovitošću i djelotvornošću, a negativno s inovativnošću. Kako bi se tvrtka navela da djeluje učinkovito i inovativno, savjetuje se upravljanje životnim ciklusom proizvoda uključujući odgovarajuće upravljanje znanjem i upravljanje razvojem procesa. Uz potrebe da se brzo odgovori na dinamične potrebe kupaca, povećana složenost dizajna proizvoda i tehnologije koje se brzo mijenjaju, odabir pravog skupa metoda razvoja novih proizvoda ključan je za dugoročni uspjeh tvrtke. Cooper (1994) istražio je više od 1000 lansiranja novih proizvoda u više od 350 tvrtki u Europi i Sjevernoj Americi tijekom posljednja dva desetljeća, dajući nam bogatu bazu podataka iz koje možemo izvlačiti zaključke. Kako menadžment traži načine kako poboljšati produktivnost i profit svojih tvrtki, aktivnosti razvoja proizvoda sve će više biti pod povećalom. Doista,

inovacija proizvoda predstavlja posljednju granicu unutar korporacije gdje se mogu i trebaju tražiti značajna poboljšanja produktivnosti. Ovo su neki od sastojaka u dizajnu organizacije za koje smo otkrili da su snažno povezani s ishodima projekta u našoj studiji kemijske industrije: organizirani kao višefunkcionalni tim (za razliku od toga da svaka funkcija samostalno radi svoj dio projekta), gdje tim je bio posvećen i fokusiran (tj. posvetio je veliki postotak svog vremena ovom projektu, za razliku od rasprostranjenosti na mnoge projekte), gdje je tim bio odgovoran za cijeli projekt od početka do kraja (za razliku od odgovornosti za samo fazu projekt), gdje je postojao snažan voditelj projekta koji je vodio i vodio projekt, gdje je najviši menadžment bio predan (i snažno podržavao) projekt.

Griffiths-Hemans & Grover (2006) proveli su istraživanje depth interviewingom s ciljem proučavanja razvoja novih proizvoda i inovativnosti. Provedena 23 in-depth interviews, pola s osobama zaduženima za razvoj ideja, a pola s osobama zaduženima za daljnju provedbu ideja. Ispitanici su iz start-upova i razvijenijih industrija te su predstavljali širi spektar tržišta, od industrije pakiranja dobara, visoke tehnologije, telekomunikacije, farmaceutske industrije. Our findings when we combine the results from intrinsic motivation and access to relevant and diverse knowledge have notable managerial implications. Intrinsic motivation implies that idea originators find the work fun, and innovators want to keep it that way. That they need cooperation from other individuals in different departments entails requiring some ties with them. For the work to continue to be fun, such ties should be the ones the idea originators choose to form. Therefore, they must be informal. Because organizations cannot legislate ties of friendship and trust across departments, they should facilitate such social interaction across departments. Such facilitation can result in ties ultimately being formed.

Procedura je niz kronološki zahtjevnih postupaka koji su nužni za način postupanja u budućim aktivnostima. Ona određuje kako će buduća radnja biti obavljena kada za to dođe vrijeme u određenom procesu. Obzirom da postoji niz postupaka prije donošenja procedure u nekom procesu, važno je poštovati određene postupke. Postupak donošenja procedure uvijek počinje prijedlogom koji predlagatelj dostavlja odgovarajućem odboru, tijelu ili suradnicima što ovisi o vrsti djelatnosti pri donošenju odluka procedura. Postupak mora sadržavati obrazloženje. Na zahtjev predlagatelja

pri odboru za promjene određenog procesa u srednjim i/ili velikim tvrtkama može se posebnim zaključkom odrediti da se u radnim odjelima ili sektorima provede prethodna rasprava o razlozima donošenja novih zakona i o osnovnim pitanjima koja treba urediti zakonom o radu radnih odjela ili sektora te planiranim promjenama u odjelu ili sektoru.

Inovacija može biti novi proizvod ili usluga, administrativni sustav ili novi plan i program koji se odnosi na zaposlenike poduzeća. Inovacija je uspješna primjena kreativnih ideja unutar organizacije (Amabile, 1996). Bitno je napomenuti kako se inovacija može podijeliti na internu i eksternu. Interna inovacija odnosi se na uvođenje u promjenu procesa unutar tvrtke što su analize pokazale da se ista najčešće odvija u srednjim i velikim tvrtkama. Inovacijom se smatra uspješna implementacija kreativnih ideja u organizaciji (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Uspješnom implementacijom stvarajući kreativne ideje u tvrtkama većim djelom se bave mlađi zaposlenici koji tijekom intelektualnog rasta i razvoja u tijeku svog obrazovanja sve više uvode termine poput inovacija i pokazuju sve veće zanimanje prema novinama na tržištu rada (Selimić, 2022). Sve je veća potreba za rastom inovativnih zaposlenika u srednjim i velikim tvrtkama koje doprinose rastu trenda sukladno internacionalnim tvrtkama kako bi odjeli proizvodnje i prodaje kontinuirano mogli rasti prema potrebama domaćeg i inozemnog tržišta.

Kako bi nastao inovativni proizvod ili usluga u privatnom sektoru što se odnosi na tvrtke, većinom su potrebne grupe pojedinaca koje se brinu oko razvoja inovativnog proizvoda ili usluge prema tržištu. Inovativnost često uključuje koordiniranu aktivnost nekoliko grupa ljudi u nastojanju da razviju nešto novo i korisno sa svrhom ostvarenja organizacijskih ciljeva (Khandwalla, 2006). Kvalitetna i potrebna inovacija, analizira se kroz više etapa prije puštanja na tržište, a za isti pothvat potrebni su organizacijski timovi koji će isti proizvod pratiti cijelo vrijeme od nastajanja ideje do samog razvoja proizvoda ili usluge. Nastajanje ideje može se dogoditi unutar tvrtke među organizacijama/odjelima ili pak među pojedincima sa kreativnim idejama koji zajedničkim radom doprinose stvaranju novih ideja ili usluga koje će unaprijediti prvenstveno rad odjela/sektora unutar tvrtke ili same tvrtke.

Provođenjem postavljenih procedura gdje su zaposlenici svjesni važnosti poštivanja i provođenja procedura unutar odjela/tvrtke bez obzira na

dob ili godine rada zaposlenika dokazuje se zrelost poslovnog subjekta. Inovativni menadžment se može definirati kao značajan odmak od tradicionalnih menadžerskih principa, procesa i praksa ili napuštanje uobičajenih organizacijskih oblika koji bitno mijenjaju način funkcioniranja menadžmenta (Hamel, 2006).

Uvođenjem novina rada u odjelu ili tvrtku, dolazi do modernizacije rada što uvelike doprinosi krosfunkcijkom radu tvrtke i lakšem pristupu prema domaćem i inozemnom tržištu što naravno ovisi o vrsti uvođenja novina. Modernizacija odjela ili tvrtke čini sustavno djelovanje pojedinca sa drugim sektorom ili pak pojedincima koji čine inovativni tim. Sredstvo za mijenjanje organizacije, kao odgovor na promjene u unutarnjoj ili vanjskoj okolini ili preventivna aktivnost kojom će se utjecati na okolinu smatra se inovacijom organizacije (Damanour, 1991). Time dolazi do sustavnog djelovanja više faktora koji čine inovativni tim. Drucker ističe da poduzeće mora poticati sustavno inoviranje koje čini svrhovito organizirano traganje za promjenama te analizu povoljnih prilika za ekonomske i društvene inovacije (Drucker, 1992).

Poslovne poduzetničke inovacije obuhvaćaju aktivnosti kojima se odjel za inovacije bavi unutar odjela ili tvrtke. Formalizirane poduzetničke aktivnosti su one kojima se dodjeljuju organizacijski resursi radi razvijanja novih proizvoda, novih metoda, novih procedura i unapređenja proizvoda i procesa (Stilin, 2021). Korporativno poduzetništvo obuhvaća formalne i neformalne aktivnosti čiji je cilj stvaranje novog posla u postojećoj organizaciji kroz inovacije proizvoda i procesa te razvoj tržišta, odnosno uvođenje novih proizvoda ili usluga za razvoj tržišta. Te aktivnosti odvijaju se na razini poduzeća, divizije, funkcije ili projekta sa zajedničkim ciljem unapređenja financijskih rezultata i konkurentske pozicije poduzeća (Shaker & Zahra, 1991). Korporativno poduzetništvo uključuje individualno ili grupno poduzetništvo koje se razvija u postojećoj organizaciji, a koja osigurava podršku za razvoj inovacija koje su strategijski i financijski konzistentne s misijom poduzeća (Herbert & Brazeal, 1999). Korporativnim poduzetništvom obrazlaže se poduzetnička/poslovna aktivnost unutar srednjih i velikih poduzeća. Ono predstavlja vrlo širok pojam koji uključuje više aktivnosti poput kreiranja, razvoja i implementacije novih ideja, pri čemu inovacije mogu predstavljati nove proizvode i/ili usluge, administrativne procedure unutar odjela ili tvrtke te proizvodne procese.

Korporativno poduzetništvo predstavlja proces stvaranja novih poslovnih poduhvata unutar postojećih poduzeća kako bi se unaprijedili poslovni rezultati te ojačao konkurentski položaj (Morić Milovanović, 2009). Ovim procesom pojedinac ili grupa pojedinaca u suradnji s postojećom organizacijom stvara novu organizaciju potiče obnovu ili inoviranje unutar organizacije (Sharma & Chrisman, 1999). Razvoj novih proizvoda pretpostavlja splet raznovrsnih aktivnosti koje u konačnici imaju jedinstven cilj, a to je uspješno tržišno pozicioniranje i komercijalizaciju novog/ih proizvoda. Sinergija aktivnosti i kontinuitet evaluacije u svakoj fazi standard je kojeg se treba držati, no u konačnici nije dostatan za tržišni uspjeh novog/ih proizvoda (Šerić, 2009).

Razvoj i provedba učinkovite marketinške strategije uključuje rješavanje potreba i zahtjeva ciljanog tržišta, uklapanje određene strategije u okruženje te korištenje snaga resursa i znanja poduzeća. Faza razvoja novog proizvoda nastaje povezivanjem različitih disciplina poput marketinga, financija, managementa u stvaranju proizvoda. Svaka od navedenih disciplina ima definiranu ulogu u procesu razvoja novog proizvoda. Svako poduzeće mora naći svoj način upravljanja razvojem novog proizvoda, jer izuzimanjem bilo kojeg faktora utjecaja na razvoj koji se odnosi na interni ili eksterni, vodi tome da novi proizvod ne generira očekivane dobitke. Pri razvoju novog proizvoda/usluge ili poboljšanja postojećih proizvoda/usluga bitno je proučiti misiju, viziju i poslovnu politiku poduzeća ili odjela organizacije, te proizvod razviti ili poboljšati u skladu sa misijom, vizijom i poslovnom politikom poduzeća ili odjela.

Misijom se određuje koje su djelatnosti organizacije ili odjela. Misija stvara tržišni identitet, naziv poduzeća, logotip te razne marketinške aktivnosti. Vizija daje ideje kako definirati mjesto poduzeća ili odjela u budućnosti, odnosno predvidjeti buduće pozicije na tržištu odjela ili tvrtke. Poslovna politika ili poslovna strategija predstavlja skup dugoročnih ciljeva, programa i mjera putem kojih se ta organizacija dinamički prilagođava stalnim i sve bržim tehnološkim, ekonomskim i društvenim promjenama koje nastaju u okolini. To dinamičko prilagođavanje postiže se formuliranjem srednjoročnih i kratkoročnih ciljeva, programa i mjera, koji se u toku realizacije stalno međusobno usklađuju.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA I OGRANIČENJA

Tema je obuhvatila specifični segment operativnog menadžmenta kako bi se dobili relevantni rezultati vezani za ulogu procedura i krosfunkcijske suradnje prilikom stvaranja novih proizvoda. Istraživanje se provodilo anketnim upitnicima kreiranim Google forms alatom, u razdoblju od svibnja do prosinca 2021. godine, kontaktirani su zaposlenici tvrtki s područja Republike Hrvatske. Putem osobnih kontakata, LinkedIn društvene mreže i emailom su ciljano kontaktirani zaposlenici nabave, marketinga, prodaje, logistike i proizvodnje. Glavno ograničenje prilikom provođenja istraživanja je izuzetno mali odaziv zaposlenika financija, kontrolinga i računovodstva. Zbog toga nedostaje bitan segment zaključka i dodatne potvrde hipoteza, jer nedostaje financijski pogled na razvoj novih proizvoda i usluga.

Ukupno je odgovorilo 166 ispitanika. Nakon anketiranja i prikupljanja podataka realizirana je obrada podataka. Izračunati su osnovni statistički parametri i prikazani deskriptivni podaci (frekvencije, postotci, aritmetičke sredine i standardne devijacije). Dobiveni rezultati prikazani su tablično i grafički. Statistička obrada prikupljenih podataka provedena je pomoću statističkoga programa IBM SPSS Statistics 20. Tablica 1 prikazuje strukturu uzoraka.

Tablica 1. Struktura uzorka ($N = 166$)

		<i>n</i>	Postotak
Spol	Muško	88	53%
	Žensko	78	47%
Obrazovanje	Srednja stručna sprema (SSS)	14	8,40%
	VŠS/stručni studij	30	18,10%
	VSS/ sveučilišni studij	116	69,90%
	Mr./Dr.	6	3,60%
Veličina poduzeća	Od 0 do 10 zaposlenika	9	5,40%
	Od 11 do 50 zaposlenika	20	12%
	Između 51 i 250 zaposlenika	55	33,10%
	Više od 251 zaposlenika	82	49,40%

Izvor: autor

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

Procedure se u pravilu postavljaju kako bi se poboljšalo poslovanje, uredili međusobni odnosi zaposlenika unutar tvrtke s kočanim ciljem standardizacije poslovanja i garantiranje jednakog (kvalitetnog) outputa bez obzira radilo se o novim proizvodima ili uslugama. Veličina tvrtke značajno utječe na krosfunkcijsku suradnju i postavljanje procedura. Pravilo je da veće tvrtke (s više od 251 zaposlenika) traže veću uređenost i postoje slučajevi da se procedure spontano donose, ali postoje i tvrtke koje imaju sektore koje bave isključivo kreiranje, revizijom i provođenjem procedura. Manje tvrtke (do 10 zaposlenika i do 50 zaposlenika) često mogu imati agilniju organizaciju, gdje se manji broj zaposlenika može lakše organizirati i dogovoriti oko svakodnevnih procesa. Tablica 2. Prikazuje propisane procedure za razvoj novih proizvoda i usluga s obzirom na veličinu tvrtke.

Tablica 2. Propisane procedure za razvoj novih proizvoda i usluga s obzirom na veličinu tvrtke

Postoje li u vašoj tvrtki propisane procedure za razvoj novih proizvoda i usluga?	Frekvencije	Veličina tvrtke				Ukupno zaposlenik a
		Od 0 do 10 zaposleni ka	Od 11 do 50 zaposlenika	Od 51 do 250 zaposlenika	Više od 251 zaposlenik a	
Ne	Frekvencije	5	5	15	10	35
	Očekivane frekvencije	1.9	4.2	11.6	17.3	35.0
	% (propisani postupci)	14.3%	14.3%	42.9%	28.6%	100.0%
	Standardizirani ostaci	2.6	.5	1.4	-2.8	
Ne znam	Frekvencije	0	4	5	2	11
	Očekivane frekvencije	.6	1.3	3.6	5.4	11.0
	% (propisani postupci)	0.0%	36.4%	45.5%	18.2%	100.0%
	Standardizirani ostaci	-8	2.6	.9	-2.1	
Da	Frekvencije	4	11	35	70	120
	Očekivane frekvencije	6.5	14.5	39.8	59.3	120.0
	% (propisani postupci)	3.3%	9.2%	29.2%	58.3%	100.0%
	Standardizirani ostaci	-1.9	-1.8	-1.8	3.7	
Ukupno	Frekvencije	9	20	55	82	166
	Očekivane frekvencije	9.0	20.0	55.0	82.0	166.0
	% (propisani postupci)	5.4%	12.0%	33.1%	49.4%	100.0%
Hi-square rezultat		$\chi^2 (6) = 22.26, p < .001$				

Izvor: autor

Kako bi se ispitala prisutnost propisanih procedura za razvoj novih proizvoda i usluga s obzirom na veličinu tvrtke izračunat je Hi-kvadrat test i standardi reziduali. Dobiveni rezultati ukazuju da postoji značajna razlika s obzirom na veličinu poduzeća u prisutnosti propisanih procedura za razvoj novih proizvoda i usluga ($\chi^2(6) = 22.26, p < 0.001$). Zaposleni u manjim tvrtkama, do 10 zaposlenika značajno više procjenjuju da u tvrtkama u kojima rade ne postoje propisane procedure za razvoj novih proizvoda i usluga, oni zaposlenih u poduzećima od 11 do 50 zaposlenika u najvećoj mjeri ne znaju postoje li propisane procedure u njihovim tvrtkama. Oni zaposleni u tvrtkama s više od 251 zaposlenika značajno više smatraju da u njihovim poduzećima postoje propisane procedure za razvoj novih proizvoda i usluga. Prilikom spominjanja krosfunkcijske suradnje, temelj svake komunikacije su sastanci. Razvoj novih tehnologija i IT rješenja je omogućio razgovore na daljinu, ali je praksa pokazala da se najefikasnije suradnje zaključuju direktnim kontaktom više subjekata. Untar tvrtke mogu postojati razne procedure koje uređuju odnose, ali dinamične aktivnosti poput razvoja novih proizvoda u pravilu se odrađuju bolje ukoliko se održavaju operativni sastanci. Tablica 3. Pokazuje učestalost sudjelovanja na krosfunkcijskim sastancima, s obzirom na sektor.

Tablica 3. Učestalost sudjelovanja na krosfunkcijskim sastancima o razvoju novih proizvoda i usluga s obzirom na sektor zaposlenja

Sektor	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>df</i>
	33	4.30	2.14	0.47	4, 156
Nabava	30	4.80	1.97		
Marketing					
Prodaja	32	4.13	1.89		
Logistika					
Proizvodnja	32	4.22	2.21		
	34	4.38	2.10		

Izvor: autor

Kako bi se ispitale razlike u učestalosti sudjelovanja na krosfunkcijskim sastancima o razvoju novih proizvoda i usluga s obzirom na

sektor zaposlenja provedena je analiza varijance. U analizu su uključeni sektori: nabava, marketing, prodaja, logistika i proizvodnja (za ostale ispitane sektore nije bilo dovoljno zaposlenih za usporedbu). Rezultati pokazuju da ne postoje značajne razlike u učestalosti sudjelovanja na krosfunkcijskim sastancima o razvoju novih proizvoda i usluga u ispitanim sektorima ($F = 0.47, p > 0.05$).

Agilni menadžment postao sveprisutan u svakodnevnim aktivnostima tvrtki, ali je upitno koliki broj zaposlenika ili rukovoditelja upoznat s navedenim pojmom. Agilni menadžment donosi brzo i dinamično poslovanje, jedinstveni pristup svakom problemu ili projektu, brza komunikacija te se pojavio kao odgovor tradicionalnom menadžmentu. Većinom se nove IT tvrtke orijentiraju na agilni pristup, ali i velike tvrtke koriste određene elemente agilnog menadžmenta bez da su svjesne. Upravo agilni pristup može značajno utjecati na krosfunkcijsku suradnju, a posebno na razvoj novih proizvoda i usluga. Tablici 5. Ispitanicima je ponuđeno 11 specifičnih tvrdnji vezanih za procedure, krosfunkcijsku suradnju i razvoj novih proizvoda. Fokus ovog dijela je bilo istraživanje postoje li razlike s obzirom na sektor iz kojega zaposlenici dolaze.

Tablica 5. Procedura, krosfunkcijska suradnja i razvoj novih proizvoda s obzirom na sektor

	<i>Sektor</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>df</i>
<i>1. Poduzeće treba imati sektor ili odgovornu osobu koja će se isključivo baviti razvojem i revizijom procedura.</i>	<i>Nabava</i>	3 3	3.70	1.42	1.69	4, 156
	<i>Marketing</i>	3 0	4.30	0.98		
	<i>Prodaja</i>	3 2	3.50	1.54		
	<i>Logistika</i>	3 2	3.97	1.33		
	<i>Proizvodnja</i>	3 4	3.65	1.39		
<i>2. Unaprijed postavljene procedure ključne su za međufunkcionalnu suradnju u tvrtki.</i>	<i>Nabava</i>	3 3	3.79	1.24	3.64**	4, 156
	<i>Marketing</i>	3 0	4.50	0.57		

	<i>Prodaja</i>	3 2	3.47	1.60		
	<i>Logistika</i>	3 2	4.16	0.95		
	<i>Proizvodnja</i>	3 4	4.09	1.05		
<i>3. Veliki broj postavljenih procedura čini tvrtku sporom u donošenju strateških odluka.</i>	<i>Nabava</i>	3 3	3.48	1.17	2.56*	4, 156
	<i>Marketing</i>	3 0	3.53	0.93		
	<i>Prodaja</i>	3 2	2.84	1.13		
	<i>Logistika</i>	3 2	3.63	1.10		
	<i>Proizvodnja</i>	3 4	3.47	1.13		
<i>4. Postupci pomažu u postizanju kvalitetnijeg poslovanja.</i>	<i>Nabava</i>	3 3	3.76	1.00	3.27*	4, 156
	<i>Marketing</i>	3 0	4.53	0.62		
	<i>Prodaja</i>	3 2	3.94	1.26		
	<i>Logistika</i>	3 2	3.69	1.03		
	<i>Proizvodnja</i>	3 4	3.85	1.10		
<i>5. Krizne situacije zahtijevaju jasno postavljene procedure prema kojima se trebaju ponašati svi pojedinci u organizaciji.</i>	<i>Nabava</i>	3 3	3.67	1.19	2.78*	4, 156
	<i>Marketing</i>	3 0	4.50	0.77		
	<i>Prodaja</i>	3 2	3.88	1.23		
	<i>Logistika</i>	3 2	4.13	0.87		
	<i>Proizvodnja</i>	3 4	4.29	1.36		
<i>6. Postupci smanjuju brzinu i kreativnost u razvoju novih proizvoda.</i>	<i>Nabava</i>	3 3	3.00	1.17	5.76**	4, 156

	Marketing	3 0	4.20	0.76		
	Prodaja	3 2	3.44	0.75		
	Logistika	3 2	3.63	1.07		
	Proizvodnja	3 4	3.47	1.16		
<hr/>						
7. Redoviti sastanci između različitih sektora ključni su za razvoj međufunkcionalne suradnje.	Nabava	3 3	4.09	1.15	2.18	4, 156
	Marketing	3 0	4.47	0.86		
	Prodaja	3 2	3.97	1.20		
	Logistika	3 2	3.56	1.21		
	Proizvodnja	3 4	3.91	1.56		
	<hr/>					
8. Nadzornici i direktori često potiču poboljšanu međufunkcionalnu suradnju.	Nabava	3 3	3.61	0.89	6.85**	4, 156
	Marketing	3 0	4.27	0.74		
	Prodaja	3 2	3.09	1.63		
	Logistika	3 2	3.53	0.62		
	Proizvodnja	3 4	4.15	0.95		
	<hr/>					
9. Razvoj novih proizvoda obično se radi iznimno brzo i pod pritiskom direktora.	Nabava	3 3	2.94	1.19	11.70*	4, 156
	Marketing	3 0	3.63	0.80		
	Prodaja	3 2	2.47	0.80		
	Logistika	3 2	2.34	0.70		
	Proizvodnja	3 4	2.29	0.97		
	<hr/>					

10. Procedure postoje, ali se rijetko poštuju	Nabava	3 3	2.94	1.11	0.96	4, 156
	Marketing	3 0	3.07	1.14		
	Prodaja	3 2	2.63	1.07		
	Logistika	3 2	2.66	0.86		
	Proizvodnja	3 4	2.85	1.13		
11. Trebale bi postojati sankcije za kršenje utvrđenih procedura	Nabava	3 3	3.42	1.11	1.19	4, 156
	Marketing	3 0	3.70	0.83		
	Prodaja	3 2	3.34	1.55		
	Logistika	3 2	3.72	0.95		
	Proizvodnja	3 4	3.21	1.22		

Remark. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Izvor: autor

Analizom varijance ispitane su tvrdnje kojima je cilj bio ispitati različite stavove i mišljenja vezana za procedura i krosfunkcijsku suradnju s obzirom na sektor iz kojih zaposlenici dolaze. Za neke od navedenih tvrdnji dobivene su značajne razlike s obzirom na sektor. Značajno više zaposlenika u sektoru marketinga smatra da su unaprijed postavljene procedure ključne za krosfunkcijsku suradnju u tvrtki od zaposlenih u sektoru prodaje ($F_{(4, 156)} = 3.64, p < 0.01$). Zaposleni u marketingu značajno više se slažu s tvrdnjom da procedure pomažu postizanju veće kvalitete poslovanja od zaposlenih u sektorima nabave i logistike ($F_{(4, 156)} = 3.27, p < 0.05$). Nadalje, isti zaposlenici marketinga značajno više smatraju od zaposlenih u nabavi da krizne situacije traže jasno postavljene procedure prema kojima se svi pojedinci u organizaciji trebaju ponašati ($F_{(4, 156)} = 2.78, p < 0.05$) i da procedure smanjuju brzinu i kreativnost kod razvoja novih proizvoda ($F_{(4, 156)} = 5.76, p < 0.01$). Zaposlenici sektora marketinga i proizvodnje značajno

više od zaposlenih u prodaji smatraju da nadređeni menadžeri i direktori često potiču na poboljšanje krosfunkcijske suradnje ($F_{(4, 156)} = 6.85, p < 0.01$). Zaposleni u marketingu značajno više smatraju da se razvoj novih proizvoda u pravilu odrađuje izuzetno brzo i pod pritiskom direktora od zaposlenika u sektorima prodaje, logistike i proizvodnje ($F_{(4, 156)} = 11.70, p < 0.01$). Tablica 6. prikazuje rezultate ispitivanja i odgovore na postavljene tvrdnje s obzirom na radni staž ispitanika.

Tablica 6. Procedura, krosfunkcijska suradnja i razvoj novih proizvoda s obzirom na radni staž

	Radni staž	n	M	SD	t
1. Poduzeće treba imati sektor ili odgovornu osobu koja će se isključivo baviti razvojem i revizijom procedura.	2-14	88	3.85	1.32	0.33
	15-38	78	3.78	1.41	
2. Unaprijed postavljene procedure ključne su za međufunkcionalnu suradnju u tvrtki.	2-14	88	3.91	1.20	-0.98
	15-38	78	4.09	1.15	
3. Veliki broj postavljenih procedura čini tvrtku sporom u donošenju strateških odluka.	2-14	88	3.38	1.11	-0.05
	15-38	78	3.38	1.16	
4. Postupci pomažu u postizanju kvalitetnijeg poslovanja.	2-14	88	3.91	1.12	-0.47
	15-38	78	3.99	1.00	
5. Krizne situacije zahtijevaju jasno postavljene procedure prema kojima se trebaju ponašati svi pojedinci u organizaciji.	2-14	88	4.10	1.15	0.07
	15-38	78	4.09	1.13	
6. Postupci smanjuju brzinu i kreativnost u razvoju novih proizvoda.	2-14	88	3.56	1.06	0.86
	15-38	78	3.41	1.13	
7. Redoviti sastanci između različitih sektora ključni su za razvoj međufunkcionalne suradnje	2-14	88	4.00	1.36	-0.07
	15-38	78	4.01	1.09	
8. Nadzornici i direktori često potiču poboljšanu međufunkcionalnu suradnju.	2-14	88	3.70	1.16	-0.29
	15-38	78	3.76	1.08	
9. Razvoj novih proizvoda obično se radi iznimno brzo i pod pritiskom direktora.	2-14	88	2.76	1.05	0.27
	15-38	78	2.72	1.01	
10. Procedure postoje, ali se rijetko poštuju	2-14	88	2.85	1.09	0.50
	15-38	78	2.77	1.01	
11. Trebale bi postojati sankcije za kršenje utvrđenih procedura	2-14	88	3.35	1.26	-1.45
	15-38	78	3.62	1.04	

Izvor: autor

Kako bi se ispitale razlike u tvrdnjama ankete koja ispituje različite stavove i mišljenja vezana za procedura i krosfunkcijsku suradnju s obzirom na radni staž zaposlenika, odnosno između onih zaposlenika koji imaju više i manje radnog staža izračunati su t-testovi. Rezultati pokazuju kako nema značajnih razlika u navedenim tvrdnjama s obzirom na radni staž zaposlenika.

5. ZAKLJUČAK

Prva hipoteza - H1. Svijest o važnosti procedura prilikom kreiranja novih proizvoda i usluga je jednako prepoznata u svim sektorima unutar tvrtke, bez obzira na veličinu, nije potvrđena, ali i nije u potpunosti odbačena. Istraživanje među tvrtkama različite veličine je pokazalo da ipak postoje razlike u prisutnosti propisanih procedura. Zaposlenici koji rade u manjim tvrtkama do 10 zaposlenika su odgovorili u većoj mjeri da ne postoje propisane procedure, zaposlenici u tvrtkama srednje veličine od 11 do 50 zaposlenika nisu sigurni da postoje procedure, dok zaposlenici u velikim tvrtkama (više od 251 zaposlenika) u značajnoj mjeri smatraju da postoje procedure. Zaključak je da velike tvrtke u značajnoj mjeri ulažu u razvoj procedura, kako bi poslovanje zbog velikog broja zaposlenika i svakodnevnih aktivnosti bilo prema traženim standardima, kontrolirano i da se ista kvaliteta može garantirati na duže razdoblje. Istraživanje provedeno koje su proveli Griffiths-Hemans & Grover (2006) je pokazalo da je važna krosfunkcijska suradnja, ali da je navedenu krosfunkcijsku suradnju potrebno uobličiti određenim procedurama, bile one formalne ili neformalne. Sličan zaključak je dobio Cooper (1994), iako je istraživanje provedeno više od 20. godina prije istraživanja u ovome radu, određena pitanja su još uvijek aktualna. Zaključilo se da trebaju postaviti određena pravila, razviti organizacijska kultura ili se može zaljučiti da su potrebne procedure da se dobije kontrolirani output proizvodnje. Važno je i urediti međusobne odnose među zaposlenicima, kako bi se jasno znalo tko je za što odgovoran, na koji način se realizira projekt i koje su mjere uspjeha. Druga hipoteza - H2. S porastom godina radnog staža kod zaposlenika raste i svijest o važnosti poštivanja i postavljanja procedura unutar tvrtke je djelomično potvrđena. Istraživanje nije dokazalo da raste svijest o važnosti poštovanja procedura s rastom godina radnog staža, već da je jednako prisutna svijest kod svih

zaposlenika bez obzira na radni straž. U ovom slučaju je potreban veći uzorak i potrebno je uključiti više sektora i više tvrtki s različitom tržišnom orijentacijom.

Doprinos znanosti ovoga rada je prvenstveno provedeno istraživanje između različitih sektora (nabava, marketing, prodaja, logistika i proizvodnja) na području procedura i krosfunkcijske suradnje prilikom razvoja novih proizvoda. Rezultati pokazuju da se ne može donijeti zaključak da su procedura svim zaposlenicima važne, već da postoje specifične razlike u odnosu na veličinu tvrtke. Velike tvrtke imaju značajnu razvijenost procedura, dok što je tvrtka manja – ima manju razvijenost procedura, ali za to postoji razlog koji bi trebalo detaljnije analizirati. Mogući je zaključak da je u manjim tvrtkama naglasak na agilnosti i dinamičnosti, odnosno primjena procesa s obzirom na situaciju i prilagodba svakom novom projektu, bez unaprijed određenih procedura. Bez obzira što određene hipoteze nisu potvrđene, navedeni zaključci otvaraju nove ideje za specifična istraživanja u operativnom menadžmentu na području procedura i razvoja novih proizvoda i usluga. Ograničenja prilikom pisanja rada je odabir ciljanog ispitivanja zaposlenika specifičnih sektora, gdje je teško doći do velikog broja ispitanika i motivirati zaposlenike na sudjelovanje u istraživanju. Dodatno ograničenje je manjak dostupnih i javno objavljenih procedura koje koriste procedure (ili ne koriste) jer se u pravilu smatraju poslovnom tajnom, sve uz manjak istraživanja koja su direktno bila usmjerena na sektore unutar tvrtke Buduća istraživanja mogu detaljnije analizirati zbog čega točno dolazi do značajne razlike u postojanju i shvaćanju procedura s obzirom na veličinu tvrtke.

LITERATURA

1. Amabile, T.M., 1996. Creativity and Innovation in Organizations. Harvard Business School Background Note 396-239
2. Chen, H. H., Kang, H. Y., Xing, X., Lee, A. H., & Tong, Y., 2008. Developing new products with knowledge management methods and process development management in a network. *Computers in Industry*, 59(2-3), 242-253.
3. Cooper, R. G., 1994. New products: the factors that drive success. *International marketing review*.
4. Drucker, P., 1992. *The New Society of Organizations*.
5. Griffiths-Hemans, J., & Grover, R., 2006. Setting the stage for creative new products: investigating the idea fruition process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1),
6. Gumusluoglu, L. and Ilsev, A., 2009. Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation.
7. Hamel, G., 2006. *The Why, What, and How of Management Innovation*.
8. Herbert T., Brazeal, D., 1999. Entrepreneurializing the organization: Archetypes of commitment to corporate entrepreneurship and implications for strategic entrepreneurship.
9. Khandwalla, P., 2006. Tools for Enhancing Innovativeness in Enterprises.
10. Milovanović, B., 2009. Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva.
11. Shaker A., Zahra, 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study.
12. Sharma, P, J. J. Chrisman, 1999. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship.
13. Stilin, A., 2021. Povezanost stilova vodstva strateških menadžera, organizacijskog poduzetništva i performansi u velikim poduzećima.
14. Selimić, M., 2022. Bureaucratic Forms Of Behavior Of The State Will Protagonists In The System Of Administrative Decision – Making In Bosnia And Herzegovina, Conference: International Conference „45 Years Higher Education In The Area of Security –

Educational Challenges And Security Perspectives. University "St. Kliment Ohridski" Bitola Faculty of Security – Skopje.

15. Šerić, N., 2009. Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom.