

# Utjecaj suvremene tehnologije i inovacija na formiranje poslovne politike poduzeća

---

**Draganić, Goran**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:048880>

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

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

*Repository / Repozitorij:*

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



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**GORAN DRAGANIĆ**

**UTJECAJ SUVREMENE TEHNOLOGIJE I INOVACIJA NA**  
**FORMIRANJE POSLOVNE POLITIKE PODUZEĆA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**UTJECAJ SUVREMENE TEHNOLOGIJE I INOVACIJA NA**  
**FORMIRANJE POSLOVNE POLITIKE PODUZEĆA**

**Mentor:**  
**dr. sc. Dragutin Funda**

**Student:**  
**Goran Draganić**

**Naziv kolegija:**  
**Strategijski menadžment**

**JMBAG studenta:**  
**0067394049**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1 UVOD.....</b>	<b>3</b>
1.1 CILJEVI.....	3
1.2 KORIŠTENE METODE I IZVORI PODATAKA .....	3
1.3 STRUKTURA RADA.....	4
<b>2 STRATEŠKI MENADŽMENT.....</b>	<b>5</b>
2.1 PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA .....	6
2.2 RIZIK PROCESA STRATEŠKOG MENADŽMENTA .....	7
<b>3 POSLOVNA POLITIKA PODUZEĆA .....</b>	<b>9</b>
3.1 UTJECAJ I VAŽNOST POSLOVNE POLITIKE ZA POSLOVANJE PODUZEĆA	9
3.2 PODJELA POSLOVNE POLITIKE PODUZEĆA .....	11
<b>4 INOVACIJE I TEHNOLOGIJE U PODUZETNIŠTVU .....</b>	<b>14</b>
4.1 INOVACIJE.....	14
4.1.1 GLAVNI ČIMBENICI RAZVOJA INOVACIJA PODUZEĆA .....	17
4.1.2 VAŽNOST INOVACIJA ZA MALO PODUZEĆE.....	20
4.1.3 INOVACIJE U MALOM PODUZETNIŠTVU REPUBLIKE HRVATSKE ....	20
4.2 TEHNOLOGIJE.....	21
4.2.1 ZNAČAJ INFORMACIJA ZA POSLOVANJE PODUZEĆA .....	22
4.2.2 INFORMACIJSKI SUSTAVI PODUZEĆA.....	23
4.2.3 KONCEPTI ZA POVEĆANJE UČINKOVITOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA.....	27
<b>5 ANALIZA UTJECAJA SUVREMENE TEHNOLOGIJE I INOVACIJA NA PODUZEĆE SATO D. O. O.....</b>	<b>29</b>
5.1 TEMELJNI PODACI O ODABRANOM PODUZEĆU.....	29
5.2 TEHNOLOGIJA I INOVACIJA U POSLOVANJU ODABRANOG PODUZEĆA	31
<b>6 ZAKLJUČAK .....</b>	<b>33</b>

<b>7</b>	<b>IZJAVA</b> .....	<b>34</b>
<b>8</b>	<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>35</b>
8.1	KNJIGE I ČLANCI.....	35
8.2	INTERNETSKI IZVORI.....	35
<b>9</b>	<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>37</b>
	<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	<b>38</b>

## SAŽETAK

Strateški menadžment iznimno je važan za poslovanje poduzetnika te u današnjem suvremenom svijetu za stvaranje strategije i određivanje poslovne politike. Poslovna politika pomaže poduzeću pri donošenju odluka i razvijanju strategija prilikom korištenja raznih komunikacijsko informacijska tehnologija i inovacija za ostvarivanje svojih ciljeva. Inovacije i tehnologija su ključan čimbenik rasta i razvoja poduzeća i njegovog poslovanja. Pod inovacijama se smatra sposobnost poduzeća na prilagođavanje novim ciljevima i zadacima poduzeća dok tehnologija pomaže poduzeću u produktivnosti svih vrsta poslova. Predmet ovog specijalističkog diplomskog rada je utjecaj suvremene tehnologije i inovacija na formiranje poslovne politike poduzeća. Cilj rada bio je prikazati korištenje suvremene tehnologije i inovacija u poslovanje poduzeća Sato d. o. o. s ciljem spoznavanja njihovog utjecaja na poslovanje i stvaranje poslovne politike poduzeća. S time se dolazi do zaključka kako poduzeće koristi suvremenu tehnologiju i inovaciju u poslovanju. Metode korištene u radu su analiza i sinteza podataka odnosno utjecaja suvremene tehnologije i inovacija na primjeru iz prakse točnije na poslovanje poduzeća Sato d.o.o. Temeljem provedene analiza utjecaja navedenih elemenata na primjeru projekta sufinanciranog od strane Europske unije utvrđeno je da tehnologije i inovacije moraju biti međusobno povezane za stvaranje politike i uspješno poslovanje poduzeća. Kako je razvoj nužan za uspješno poslovanje poduzeća, ona moraju uvoditi drastične promijene u načinu funkcioniranja, te tu dolazi do potrebe za inovacijama. Inovacije se prvenstveno uvode u kontekstu razvoja tehnologije, a potom i poslovnih procesa. Sa svime navedenim, dolazi se do zaključka da utjecaj tehnologija i inovacija za poduzeće pozitivan, ukoliko menadžment zna pravilo definirati ciljeve poduzeća.

**Ključne riječi:** strateški menadžment, poslovna politika, inovacije, tehnologije

**Title in English: THE INFLUENCE OF MODERN TECHNOLOGY AND INNOVATION ON THE FORMATION OF BUSINESS POLICY OF THE COMPANY**

**ABSTRACT**

Strategic management is extremely important for the business of entrepreneurs and in today's modern world for creating strategy and determining business policy. Business policy helps a company to make decisions and develop strategies when using various communication and information technologies and innovations to achieve its goals. Innovation and technology are a key factor in the growth and development of a company and its business. Innovation is considered to be the ability of a company to adapt to the new goals and tasks of the company while technology helps the company in the productivity of all types of business. The subject of this thesis is the impact of modern technology and innovation on the formation of business policy. The aim of the paper was to show the use of modern technology and innovation in the business of Sato d. O. O. With the aim of understanding their impact on business and creating business policy of the company. This leads to the conclusion that the company uses modern technology and innovation in business. The methods used in the paper are the analysis and synthesis of data, ie the impact of modern technology and innovation on the example from practice, more precisely on the business of Sato d. o. o. Based on the analysis of the impact of these elements on the example of a project co-financed by the European Union, it was determined that technology and innovation must be interconnected for policy making and successful business operations. As development is necessary for the successful operation of a company, they must introduce drastic changes in the way they operate, and this is where the need for innovation arises. Innovations are primarily introduced in the context of technology development, and then business processes. With all the above, it is concluded that the impact of technology and innovation for the company is positive, if management knows the rule to define the goals of the company.

**Key words:** strategic management, business policy, innovation, technology

## **1 UVOD**

Inovacije i tehnologija su ključan čimbenik rasta i razvoja poduzeća i njegovog poslovanja. Pod inovacijama se smatra sposobnost poduzeća na prilagođavanje novim ciljevima i zadacima poduzeća dok tehnologija pomaže poduzeću u produktivnosti svih vrsta poslova. Navedeni čimbenici su od izuzetne važnosti za strateški menadžment a time i za utjecaj te formiranje poslovne politike poduzeća koji će se prikazati u nastavku.

### **1.1 CILJEVI**

Predmet ovog specijalističkog diplomskog rada je utjecaj suvremene tehnologije i inovacija na formiranje poslovne politike poduzeća. Prvi cilj rada bio je definirati i objasniti strateški menadžment i poslovnu politiku poduzeća. Drugi cilj rada bio je prikazati teorijsku podlogu inovacija i tehnologija u poduzetništvu a zatim i njihov utjecaj na poduzeće. Glavni cilj rada bio je prikazati korištenje suvremene tehnologije i inovacija u poslovanje poduzeća Sato d. o. o. s ciljem spoznavanja njihovog utjecaja na poslovanje i stvaranje poslovne politike poduzeća. S time se dolazi do zaključka kako poduzeće koristi suvremenu tehnologiju i inovaciju u poslovanju.

### **1.2 KORIŠTENE METODE I IZVORI PODATAKA**

Metode korištene u radu su analiza i sinteza podataka odnosno utjecaja suvremene tehnologije i inovacija na primjeru iz prakse točnije na poslovanje poduzeća Sato d.o.o. Izvori podataka korišteni u radu su stručne knjige iz područja strateškog menadžmenta i menadžmenta malog poduzeća, znanstveni članci, internetski izvori te izvorna stranica odabranog poduzeća.



### **1.3 STRUKTURA RADA**

Rad se sastoji od 6 poglavlja. Prvo poglavlje prikazuje uvod, ciljeve, korištene metode, izvore podataka i strukturu rada. Drugo poglavlje definira strateški menadžment i proces strateškog menadžmenta. Treće poglavlje prikazuje teorijsku podlogu poslovne politike poduzeća odnosno prikazuje se važnost poslovne politike poduzeća i njezina podjela. Četvrto poglavlje opisuje teorijski aspekt inovacija i tehnologija u poduzetništvu. Prvo se objašnjavaju čimbenici razvoja inovacija i njezina važnost za malo poduzeće pa zatim i za Republiku Hrvatsku. Nakon inovacija definira se tehnologija u sklopu koje se prikazuje značaj informacija za poslovanje poduzeća, objašnjava informacijski sustav poduzeća i prikazuju koncepti za povećanje učinkovitosti poslovanja poduzeća. Peto poglavlje prikazuje analizu korištenja i utjecaja tehnologija i inovacija na primjeru iz prakse odnosno na poslovanje odabranog poduzeća. Na kraju se dolazi do zaključka u kojem autor rada daje svoje vlastito mišljenje o utjecaju tehnologije i inovacije na poslovanje odnosno na formiranje poslovne politike poduzeća.

## 2 STRATEŠKI MENADŽMENT

Za poslovanje poduzetnika, ali i uspješno funkcioniranje svake druge zajednice, strateški menadžment ima iznimnu važnost. U cilju definiranja strateškog menadžmenta postoje brojne definicije. „Općenito govoreći strateški menadžment se može definirati kao umijeće vođenja, ili kao upravljanje razvojem poduzeća. Konkretno, to je proces donošenja odluka i provođenja aktivnosti, kojima se nastoje uskladiti mogućnosti i sposobnosti poduzeća s prilikama iz okoline i tako ostvariti prednost odnosno bolji rezultat.“<sup>1</sup>

Zadaci strategijskog menadžmenta su „utvrđivanje misije, formuliranje filozofije poduzeća, utvrđivanje politika, postavljanje ciljeva, razvoj strategije, aktiviranje ljudi, osiguranje zaposlenika, utvrđivanje procedura, osiguranje opreme, osiguranje kapitala, postavljanje norma, utvrđivanje menadžerskih programa i operacionaliziranih planova, osiguranje kontrolnih informacija i planiranje organizacijske strukture.“<sup>2</sup>

Strateški menadžment nudi financijske i nefinancijske koristi. Kod financijske koristi „istraživanja su pokazala da poduzeća koja koriste koncept strateškog menadžmenta ostvaruju veću prodaju, prestižniju proizvodnost i veću dobit u odnosu na poduzeća koja ne koriste sustavne aktivnosti planiranja.“ Kod nefinancijske koristi „smatra se da koncept strateškog menadžmenta pridonosi poticanju najvišeg posloводства i zaposlenika te istodobno sustavnosti i disciplini i time efikasnosti i efektivnosti“ (Mencer, 2012: 131).

Kod strateškog menadžmenta formuliranje strategije temelji se na sljedećim načelima: „racionalnosti, trajnosti odnosno kontinuiteta, stabilnosti, usklađenosti s ciljevima društvene zajednice, elastičnosti i prilagodljivosti te javnosti i jasnosti“ (Mencer, 2012: 131).

Velikom odrenicom strateškog menadžmenta smatra se utjecaj na koje je vrlo bitno staviti fokus tijekom pripreme te realizacije strateške odluke. Ukoliko se dobro poznaju, rizici stvaranja i realizacije strateške odluke svode se na minimum. „Strateške odluke nastaju u sadašnjosti na temelju iskustva prošlosti i pronicljivosti zamišljanja budućih utjecaja. Odnosno, strateške se odluke iz sublimacije prošlosti i sadašnjosti odnose na budućnost. Kao

---

<sup>1</sup> Štahan, M. (2014). *Strateški menadžment*. Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2014/strateski-menadzment/> (pristupano 13. rujna 2021.)

<sup>2</sup>Šehić-Kršlak, S. (n.d.). *Strategijski menadžment*. Dostupno na: [http://fmpe.edu.ba/images/nastava/973/Strateski\\_menadzment/strate%C5%A1ki\\_prva\\_predavanja.pdf](http://fmpe.edu.ba/images/nastava/973/Strateski_menadzment/strate%C5%A1ki_prva_predavanja.pdf) (pristupano 13. rujna 2021.)

takve najčešće su dugoročne i odnose se na cjelokupno poduzeće.“ (Mencer, 2012: 31)  
Karakteristike strateških odrednica mogu se svesti na rijetkost, dosljednost i usmjerenost.

- Rijetkost – „strateške odluke nisu uobičajne i tipično nisu posljedica kontinuiteta dosadašnjeg poslovnog ponašanja, odnosno donošenja prakse i kao takva nisu posljedica poznatog. Strateške odluke imanentno donose promjenu koja, ako je česta, uništava sve dosad postignuto. Zbog toga strateške odluke moraju biti rijetke.“ (Mencer, 2012: 31)
- Dosljednost – strateške odluke imaju veliki utjecaj na poduzeće te je zbog toga iznimno važno da se formulacija i kasnije primjena strateške odluke moraju podudarati, a ukoliko se ne podudaraju, dolazi do kaosa. „Strateške odluke zahtijevaju vrijedne izvore i zbog toga insistiraju na dosljednosti na svim razinama u poduzeću.“ (Mencer, 2012: 31)
- Usmjerenost – „podrazumijeva obvezatnost prihvaćanja ideje, odnosno vjerojatnost i dosljednost poruke koja proizlazi iz strateške odluke. Strateške odluke određuju sljedbenike za provedene odluka na nižim rukovodnim razinama i nasljednike za buduća razdoblja.“ (Mencer, 2012: 31)

U nastavku slijedi definicija procesa strateškog menadžmenta te rizika strateškog menadžmenta. Budući da rizik predstavlja kalkuliranu prognozu moguće štete, odnosno predstavlja gubitak, bitno ga je nadzirati i kontrolirati. Budući da je rizik nemoguće u potpunosti eliminirati, iznimno je bitno minimalizirati ga. Poduzeće koje rizik svede na minimum, osigurava osnovne uvjete za sigurno i uspješno poslovanje.

## **2.1 PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA**

Unutar svakog menadžmenta pristutni su razni procesi koji doprinose prosperitetu odnosno napretku poslovanja i organizacije. „Znanstvena dostignuća mnogih istraživača u okviru doktorskih studija prije svega na Harvard Business School u Bostonu i vrlo ciljanih istraživanja konzultantskih tvrtki, isto tako iz Bostona, pripomogla su stvaranju sadržaja koji su se tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća najčešće započeli nazivati strateški menadžment.“ (Horvat, Perković, Trojak, 2017: 103)

Sadržaj strateškog menadžmenta nastaje u kontekstu triju procesa:

- Rasta veličine sve većeg broj dominantnih poduzeća
- Rasta broja sudionika u poslovanju pojedinih poduzeća i promjene okoline, s obzirom na niz utjecaja

„Zbog toga nije čudno da se pojavljivanje promišljanja o strateškom menadžmentu, kao i mnoga druga promišljanja, postupno razvija tijekom dužeg vremenskog razdoblja. Postupnost razvoj promišljanja o strateškom menadžmentu posljedica je prije svega razvoja prakse proizvodnje i uvjeta u kojima se pojavljuje ta proizvodnja.“ (Horvat i sur.,2017: 103)

Uspješna poduzeća konstantno prate i kritički sagledavaju svoje snage i slabosti, te prilike i prijetnje. „Kritičko ispitivanje podrazumijeva traženje odgovora na nekoliko pitanja a to su: kakav je međudnos poduzeća i okoline? Koja je misija poduzeća? Koji su poslovni ciljevi poduzeća?“ (Mencer, 2012: 131)

Praksa traženja odgovora na sljedeća pitanja su u praksi s vremenom počela nazivati strateški menadžment. Nastavno dalje i sadržaj strateškog menadžmenta dobiva oblik koji se može sagledati u četiri koraka, a to su: spoznaja okoline, određivanje strategije, primjena strategije i evaluiranje strategije. „Nabrojani koraci su u procesnom odnosu i u međudnosu s povratnom vezom. Posljednjih se dvadesetak godina nadopunjuje s procesom učenja kao posljedicom stečenog iskustva praktičnog ponašanja pri formuliranju, implementaciji i evaluaciji strategije, a na temelju spoznaje okoline.“ (Mencer, 2012: 131)

## **2.2 RIZIK PROCESA STRATEŠKOG MENADŽMENTA**

„Svaka pojedina aktivnost podložna je riziku. Tako dugo dok poslovna aktivnost traje, postoji mogućnost da se ona ne odvija na potreban ili zadovoljavajući način. Odnosno, dok se ne ostvari poslovni cilj, postoji vjerojatnost da se taj cilj ne ostvari na potrebnoj ili zadovoljavajućoj razini. Prema tome, poslovna aktivnosti koja vodi poslovnom cilju i sam poslovni cilj izloženi su riziku“ (Mencer, 2012: 116).

Rizik označava neki događaj koji će donijeti štetu u budućnosti. Budući da je rizik uvijek prisutan, težnja je na smanjenju vjerojatnosti nastupa štetnog događaja, budući da ga je ne moguće u potpunosti eliminirati. „Nedvojbeno je da je investiranje rizična poslovna aktivnost, ali bez investiranja nema ni razvoja. Zbog toga je logično težiti da rizik investiranja bude što

manji. Temeljni izvor nastupa rizika, kao posljedice investiranja, vezan je za predviđanje utjecaja koji bi mogli pozitivno ili negativno djelovati na ostvarenje poslovnog cilja kojem se teži na temelju investiranja“ (Mencer, 2012: 116).

Vrste rizika mogu se podijeliti na: financijski, tržišni i tehnološki. Financijski rizik usko je povezan s ostvarivanjem likvidnosti poduzeća. Tržišni rizik prati nastup konkurencije i zakonske akte te je s toga povezan s mogućnošću neostvarivanja predviđene razine prodajne cijene. „Tehnološki rizik proizlazi iz vjerojatnosti da se pri odabiru tehnologije odluči primijeniti postupak koji nije dovoljno suvremen. Odabir tehnološkog postupka usko se vezuje za mogućnost plasmana. Utoliko se tehnološkom riziku valja posvetiti dužna pažnja. Naime, tržišni rizik usko je povezan s tehnološkim, a oba potonja s financijskim. Da bi procjena rizika bila što realnija, potrebno je:

- Prognozirati na temelju činjenica
- Uočiti dosadašnja empirijska prilagođavanja
- Primijeniti izmjene otpisa
- Izvršiti procjenu na tri razine i
- Razmotriti utjecaj raznorodnih vrijednosti.“ (Mencer, 2012: 120)

### **3 POSLOVNA POLITIKA PODUZEĆA**

Prije definiranja poslovne politike, važno je definirati pojam politika. „Politika podrazumijeva sveukupnost mjera i utjecaja te pravaca i metoda rada kojima se pojedinac i/ili grupa ljudi organizirano bore za vlast ili za opstanak na vlasti“ (Mencer, 2012: 261). Postoje razne vrste politika, međutim poslovna politika je važna za pravilno poslovanje poduzeća odnosno formuliranja strateškog menadžmenta kao procesa. „Poslovne politike u kontekstu formuliranja strateškog menadžmenta podrazumijevaju široke smjernice za donošenje poslovnih odluka kojima se povezuje formulacija i implementacija strateškog menadžmenta.“ (Mencer, 2012: 261)

„Strateško značenje politika varira zavisno i pripadnosti (Mencer, 2012: 262):

- Cjelokupnog poduzeća pojedinoj gospodarskoj grani i
- Organizacijske cjeline poduzeća područja u kojem djeluje“

2 primjera politike poznatih svjetskih marki su (Mencer, 2012: 263):

1. Maytag Company posluje na način da „Maytag neće odobriti prijedlog smanjenja troškova koji smanjuju kvalitetu proizvoda. Ovako postavljena politika podržava strategiju za Maytag marke proizvoda kojima Maytag konkurrira kvalitetom, a ne cijenom“
2. Intel posluje na način da uništava postojeće proizvode, tj. smanjuje prodaju postojećih proizvoda boljim proizvodima brže od konkurencije. S takvim pristupom se ostvaruje cilj Intela a to je da bude tržišni vođa.

#### **3.1 UTJECAJ I VAŽNOST POSLOVNE POLITIKE ZA POSLOVANJE PODUZEĆA**

Prije navođenja važnosti i utjecaja poslovne politike za poslovanja poduzeća, treba spomenuti da postoje četiri nadnacionalna, općesvjetska trenda strukturnih promjena koji danas utječu na strategijsko vođenje poduzeća, a samim time i na poslovnu politiku poduzeća. To su (Horvat i sur., 2017):

1. Globalizacija

„Globalizacija može biti ekonomska, politička, tehnička i kulturna. Kao rezultat tehnoloških dostignuća te deregulacije tržišta, u ekonomskom smislu globalizacija predstavlja proces integracije svijeta putem razmjene ljudi, kapitala, informacija, robe i usluga bez ikakvih lokalnih, regionalnih i nacionalnih obilježja, uz paralelno širenje i rast multinacionalnih kompanija“ (Horvat i sur., 2017: 14).

## 2. Nova ekonomija

„Nova ekonomija temeljena je na tehnologijama odnosno njezina inovativnost uključuju internet, nanotehnologije, mikroelektroniku, telematiku (ICT), robotizaciju i bioniku. Nova ekonomija u prvi plan dovodi sile zajedništva svjetskog tržišta i sveopće medijske integracije, jača moć informacijskih sustava i globalnih tržišnih marki te osnažuje ekspanzionističke politike izvanredno vitalnih i velikih multinacionalnih poduzeća kojima su svjetska tržišta – „domaća“ “. Za novu ekonomiju značajne su četiri vodeće snage koje su znanje, brzina promjena, globalizacija te digitalizacija i informatizacija (Horvat i sur., 2017: 15).

## 3. Internacionalizacija i „sweatshop

Internationalizacija je proces zbližavanja i poslovne suradnje između poduzeća iz različitih zemalja. Elementi internacionalizacije su „brzina tehnoloških promjena, porast troškova istraživanja i razvoja (R&D), skraćenje životnog ciklusa proizvoda, snažnija penetracija uvoza, povećanje broja industrijaliziranih zemalja te zrelost problema industrije.“ Sweatshop je fenomen o krajnjoj i nehumanoj eksploataciji već jeftine radne snage u nezamislivo teškim radnim i životnim uvjetima. Iako se u Republici Hrvatskoj može naići na kršenje ljudskih prava svojih zaposlenika, takve devijacije se ne mogu karakterizirati kao sweatshop (Horvat i sur., 2017: 16-17).

## 4. Održivi razvoj

Podrazumijeva da potrošnja resursa mora biti manja od obnavljanja.

Važnost poslovne politike za poslovanje poduzeća očituje se u ostvarenju vlastitih ciljeva i zadataka poduzeća koji će biti navedeni u nastavku. „Zadatak poslovne politike je da metodama koje odgovaraju svojstvima i razvoju okoline, međusobno razvije i integrira strateške cjeline unutar poduzeća. Svrha je poslovnog upravljanja uspostavljanje osmišljenog,

razvojnog cilju usmjerenog procesa uravnoteženja dinamičke interakcije svih strateških cjelina u raznim stadijima.“<sup>3</sup>

Ciljevi poduzeća, a time i poslovne politike poduzeća su ekonomski ciljevi koji potiču razvoj i uspješnost poduzeća te društveni ciljevi koji se odnose na zadovoljavanje ljudskih potreba. Važno je naglasiti da se ciljevi mijenjaju s vremenom u uvjetima poslovanja pa ih je potrebno neprestano provjeravati i mijenjati. <sup>4</sup>

„Politika poduzeća u današnjim kriznim uvjetima je pokušaj racionalizacije ponašanja poduzeća u svrhu njegovog uspješnog opstanka i razvitka u uvjetima neizvjesnosti. Poslovna politika poduzeća kao globalno usmjeravanje poduzeća određuje smisao i svrhu opstanka i djelovanja poduzeća, njegovu društvenu funkciju, misiju i dugoročnu orijentaciju – viziju.“<sup>5</sup>

Budući da navedeni trendovi utječu na strategijsko vođenje poduzeća, oni će imati utjecaj i na formiranje poslovne politike poduzeća jer poduzeće se mora konstantno prilagođavati novim promjenama i razvijati kako bi opstalo na tržištu. U ovom radu se naglašava se utjecaj inovacija i tehnologije na poslovnu politiku poduzeća koja će biti objašnjena u sljedećem poglavlju.

### 3.2 PODJELA POSLOVNE POLITIKE PODUZEĆA

Kao što je već spomenuto, poslovna politika pomaže poduzeću pri donošenju odluka i razvijanju strategija te je bitno odlučiti koju vrstu poslovne politike poduzeće će primijeniti za ostvarivanje svojih ciljeva.

Kriteriji podjele poslovne politike su:<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Stipanović, C. (n.d.). *Poslovna i razvojna politika u uvjetima dinamičnog tržišta XXI. Stoljeća*. Dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-3b353c1edc851acaa7b144e0b815c93c.pdf> (pristupano 16. rujna 2021.)

<sup>4</sup> Ivanović, S. (2012). *Ekonomika ugostiteljstva*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija. Dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/33-b9f826b7ca27645072f2d6e4e6a9ad5c.pdf> (pristupano 16. rujna 2021.)

<sup>5</sup> Stipanović, C. (n.d.). *Poslovna i razvojna politika u uvjetima dinamičnog tržišta XXI. Stoljeća*. Dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-3b353c1edc851acaa7b144e0b815c93c.pdf> (pristupano 16. rujna 2021.)

<sup>6</sup> Stipanović, C. (n.d.). *Poslovna i razvojna politika u uvjetima dinamičnog tržišta XXI. Stoljeća*. Dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-3b353c1edc851acaa7b144e0b815c93c.pdf> (pristupano 17. rujna 2021.)



1. „Područje: vanjska (prodajna i nabavna) i unutarnja (proizvodna, kadrovska, financijska) politika;
2. Funkcije: opća i posebne poslovne politike;

Opća poslovna politika poduzeća obuhvaća cjelokupnost poduzeća, sa svim dijelovima i svim funkcijama dok posebne poslovne politike obuhvaćaju i utvrđuju se za svaku od bitnih funkcija u poduzeću (razvojna, prodajna, nabavna, proizvodna, financijska, kadrovska).<sup>7</sup>

„Razvojna politika odnosi se na dugoročno poslovanje poduzeća kroz koje se poduzeće prilagođava budućem općem razvoju nastojeći poboljšati svoj uspjeh na tržištu.“<sup>8</sup> Neki od ciljeva razvojne politike su: povećanje profita, povećanje rentabilnosti poduzeća, intenziviranje inovacija, povećanje efikasnosti menadžmenta i drugi ciljevi.<sup>9</sup> Tržišna politika obuhvaća skup odluka i mjera kojima poduzeće utvrđuje svoju politiku nastupanja na tržištu.<sup>10</sup> Tržišna politika obuhvaća nabavnu i prodajnu politiku. Neki od zadataka nabavne politike su Planiranje nabave, sirovina, materijala, energije i sredstava, Istraživanje tržišta nabave, Uskladištavanje materijala i Organizacija nabavne službe. S druge strane, neki od zadataka prodajne politike su Istraživanje tržišta, Servisiranje proizvoda, Politika izvoza i međunarodni marketing te dobra organizacija skladišnog prostora.<sup>11</sup> Proizvodna politika utvrđuje ciljeve i zadatke funkcije proizvodnje odnosno funkcije koja obavlja osnovnu djelatnost poduzeća.“<sup>12</sup> Zadaci proizvodne politike su postavljanje proizvodne koncepcije; istraživanje i razvoj

---

<sup>7</sup> Ivanović, S. (2012). *Ekonomika ugostiteljstva*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija. Dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/33-b9f826b7ca27645072f2d6e4e6a9ad5c.pdf> (pristupano 17. rujna 2021.)

<sup>8</sup> Ivanović, S. (2012). *Ekonomika ugostiteljstva*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija. Dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/33-b9f826b7ca27645072f2d6e4e6a9ad5c.pdf> (pristupano 17. rujna 2021.)

<sup>9</sup> Stipanović, C. (n.d.). *Poslovna i razvojna politika u uvjetima dinamičnog tržišta XXI. Stoljeća*. Dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-3b353c1edc851acaa7b144e0b815c93c.pdf> (pristupano 17. rujna 2021.)

<sup>10</sup> Ivanović, S. (2012). *Ekonomika ugostiteljstva*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija. Dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/33-b9f826b7ca27645072f2d6e4e6a9ad5c.pdf> (pristupano 18. rujna 2021.)

<sup>11</sup> Stipanović, C. (n.d.). *Poslovna i razvojna politika u uvjetima dinamičnog tržišta XXI. Stoljeća*. Dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-3b353c1edc851acaa7b144e0b815c93c.pdf> (pristupano 18. rujna 2021.)

<sup>12</sup> Ivanović, S. (2012). *Ekonomika ugostiteljstva*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija. Dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/33-b9f826b7ca27645072f2d6e4e6a9ad5c.pdf> (pristupano 18. rujna 2021.)

proizvoda; definiranje proizvodnog programa; priprema proizvodnje te organiziranje procesa proizvodnje.<sup>13</sup>

Financijska politika obuhvaća skup odluka i mjera koje usmjeravaju i rješavaju financiranje poduzeća dok kadrovska politika donosi odluke koje pomažu putem formiranja sastava koji će najefikasnije i najracionalnije ostvariti ciljeve i zadatke poduzeća. Zadaci financijske politike su pribavljanje financijskih sredstava, optimalizacija korištenih sredstava, politika raspodjele prihoda i profita, te plasiranje viška likvidnih sredstava.

### 3. Način donošenja i realizacija odluka: strateška i taktička politika;

Strateška politika podrazumijeva „jasan put organizacije koji uključuje organizacijske ciljeve, organizacijske planove, smjernice o tome kako postići određene ciljeve i ključne metode koje će se koristiti za mjerenje uspješnosti organizacije.“ Taktička politika se razlikuje od strateške jer proizvodi jasne isporuke i rezultate pomoću ljudi, alata i vremena.<sup>14</sup>

### 4. Rokovi“: dugoročna, srednjoročna i kratkoročna poslovna politika.

„Dugoročna poslovna politika utvrđuje ciljeve i zadatke za vrijeme od 5 i više godina“ (na primjer razvitak obujma poslovanja ili širenja na nova tržišta). Srednjoročna poslovna politika polazi iz dugoročne poslovne politike te ima razvojni karakter čiji ciljevi traju od 1 do 5 godina. Kratkoročna poslovna politika podrazumijeva ciljeve i zadatke koji se utvrđuju u kraćem vremenskom razdoblju te imaju operativni karakter i obično traju jednu godinu.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Stipanović, C. (n.d.). *Poslovna i razvojna politika u uvjetima dinamičnog tržišta XXI. Stoljeća*. Dostupno na: <https://fntu.lumens5plus.com/sites/fntu.lumens5plus.com/files/25-3b353c1edc851acaa7b144e0b815c93c.pdf> (pristupano 18. rujna 2021.)

<sup>14</sup> Weblogographic. (2018). *Taktički i strateški – 2021. Poslovanje*. Dostupno na: <https://hr.weblogographic.com/difference-between-tactical-and-strategic-2931> (pristupano 19. rujna 2021.)

<sup>15</sup> Ivanović, S. (2012). *Ekonomika ugostiteljstva*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija. Dostupno na: <https://fntu.lumens5plus.com/sites/fntu.lumens5plus.com/files/33-b9f826b7ca27645072f2d6e4e6a9ad5c.pdf> (pristupano 19. rujna 2021.)

## 4 INOVACIJE I TEHNOLOGIJE U PODUZETNIŠTVU

U ovom poglavlju prikazana je teorijska podloga inovacija i tehnologija u poduzetništvu te njihov utjecaj na poslovanje poduzeća. Inovacije i tehnologija usko su povezane jer se sve više u svijetu pojavljuju nove tehnološke inovacije koje imaju utjecaj na poslovanje poduzeća. U bliskoj budućnosti najveći utjecaj na poduzeće bi mogla biti umjetna inteligencija, internet stvari, digitalno proširena stvarnost, roboti, blockchain, virtualna stvarnost, bespilotne letjelice i 3D ispis.<sup>16</sup> Zato će se u ovom poglavlju detaljnije objasniti inovacija i tehnologija kao ključne funkcije poduzetničkog procesa.

### 4.1 INOVACIJE

Inovacija predstavlja ključnu funkciju u svakom poduzetničkom procesu. „Inovacija podrazumijeva proces stvaranja ideje ili rješavanja nekog problema na nov način koji vodi do komercijalizacije. Inovacija se u subjektivnom smislu može tumačiti kao proces stvaranja proizvoda ili ideje koju potencijalni prihvatitelj smatra novom, a u objektivnom smislu, inovacija se tumači kao svi proizvodi ili ideje koje se kvalitativno razlikuju od postojećih,, (Ribić, Puljić, 2020: 113)

Kod inovacija su prisutna tri osnovna koncepta, a to su inovativnost kao postignuće (napredne, revolucionarne inovacije, inovativnost kao posljedica postignuća (tehnološke inovacije), te inovativnost kao dinamička sposobnost (obične inovacije). „Inovacije kao postignuće pokazuju postizanje važnih skokova u upotrebi inovativnih tehnologija. Takve se inovacije rijetko događaju te se uspostavlja platforma na temelju koje se razvijaju buduće inovacije. Stoga je takve inovacije potrebno zaštititi jakim patentima, trgovačkim tajnama ili vlasničkim pravima. U napredne inovacije mogu se ubrajati parni stroj, električna energija, nanotehnologija, penicilin i slično.“ (Ribić, Puljić, 2020: 113) Drugi koncept predstavlja inovativnost kao posljedica postignuća koja za ulogu ima prikaz velikog uspjeha koji utječe na društvo. Takva vrsta inovacija nešto je češće prisutna od prethodne, ali obično nisu na istoj razini znanstvenog otkrića. U takvu vrstu inovacija ubrajaju se osobna računala, zrakoplovi, mobiteli i slično. Što se tiče trećeg koncepta, odnosno inovativnosti kao dinamičke

---

<sup>16</sup> Tomić, D. (2016). *Top 8: Velike tehnološke promjene koje utječu na poslovanje*. Dostupno na: <https://www.ictbusiness.info/vijesti/top-8-velike-tehnoloske-promjene-koje-utjecu-na-poslovanje> (pristupano 20. rujna 2021.)

sposobnosti, „podrazumijeva prilagodbu postupaka poslovanja radi povećanja učinkovitosti, odnosno proširuje tehnološke inovacije u bolje proizvode ili usluge. Takve inovacije proizlaze iz analize tržišta i tehnološke receptivnosti, a ne nametanja te je ta vrsta inovacija najčešća. Primjer je integracija digitalnih fotoaparata i mobilnog uređaja bez znatnog iskoraka u tehnološkome napretku, a dobiva se bolji, potpuno novi proizvod spajanjem dvaju već postojećih proizvoda.“ (Ribić, Puljić, 2020: 113)



Slika 1 Nastanak, razvoj i realizacija inovacija u poduzeću

Izvor: (Galović, 2006: 3)

Kad se razmatraju faze nastanka, razvoja i realizacije inovacija u samom poduzeću, prvo je potrebno provesti revidiranje i kombiniranje postojećeg znanja u poduzeću. Nakon toga slijedi detaljno istraživanje, potom proces razvoja te u na samom kraju proces plasiranja na tržišta.

„S obzirom na činjenicu da određene inovacije predstavljaju direktan rezultat znanstvenih napora, pravilo je da poduzeća prethodno revidiraju i kombiniraju do sada generirana znanja. Drugim riječima, poduzeća isprva inoviraju jer vjeruju da postoji mogućnost komercijalizacije inovacije. Ako ne postoji mogućnost sažimanja i procjene postojećeg znanja, tek onda poduzeće započinje s razmatranjem mogućnosti ulaganja u istraživanje i razvoj.“ (Galović, 2006: 3)

Tipovi aktivnosti istraživanja i razvoja predstavljaju širok popis aktivnosti u poduzeću, što je vidljivo na slici 2. Tri glavne kategorije, podijeljene su prema tipovima aktivnosti te se tako osnovno istraživanje definira kao teorijski rad kojim se nastoje steći nova znanja o primarnim činjenicama. To je najčešće zadataka koji obavljaju znanstvenici koji mogu odrediti vlastite ciljeve i organizirati njihovu realizaciju u svom radu. Osnovno istraživanje podijeljeno je na čisto i usmjereno. Čisto predstavlja istraživanje u kojem istraživač određuje predmet istraživanja te se provodi najčešće na sveučilištima i drugim znanstvenim institucijama, dok se u usmjerenom istraživanju angažiraju istraživači te se „usmjerava njegov rad u okviru sadašnjeg ili potencijalnog gospodarskog ili nekog drugog društvenog interesa. Iako se ovo istraživanje primarno ne usmjerava na komercijalne interese, postoji jasno zanimanje za

određeni tehnološki značaj ovoga istraživanja. To zanimanje ponajviše je motivirano željom za praćenjem znanstvenih dostignuća.“ (Galović, 2006: 3)



Slika 2 Tipovi aktivnosti istraživanja i razvoja

Izvor: (Galović, 2006: 4)

Nadalje, što se tiče primijenjenog istraživanja, ono ima za cilj utvrđivanja mogućnosti korištenja rezultata osnovnog istraživanja. „Rezultati primijenjenih istraživanja odnose se, prije svega, na proizvod, uslugu ili na postupke metode i sustave. Bitno je istaknuti kako primijenjeno istraživanje razvija ideje u operativnu formu i kako saznanja ili informacije, koje se dobivaju primijenjenim istraživanjem, mogu biti zaštićene patentom ili zadržane u tajnosti.“ (Galović, 2006: 5)

Zadnja aktivnost odnosi se na eksperimentalni razvoj koji predstavlja rad temeljen na znanju stečenom u istraživanju ili kroz praktično iskustvo i koje je usmjereno na proizvodnju materijala, proizvoda ili uređaja, ali i na primjenu novih procesa. „Kada se govori o razvoju, treba istaknuti kako razvoj uvijek ide dalje od primijenjenog istraživanja i uglavnom je posvećen unaprjeđenju invencije do faze u kojoj ona može biti komercijalno proizvedena. Kada se ova faza uspješno okonča, tada se mogu izgraditi proizvodni kapaciteti, razviti proizvodi ili usluge i potom plasirati na tržište.“ (Galović, 2006: 5) Važnost razvoja u procesu inovacija veoma je značajna što se ogledava u činjenici da je većinski dio od ukupnih troškova za istraživanje i razvoj usmjeren upravo ka razvoju.

#### 4.1.1 GLAVNI ČIMBENICI RAZVOJA INOVACIJA PODUZEĆA

„Globalno gospodarstvo, temeljeno na znanju, suočeno je s različitim prilikama, ali i izazovima. Cirkulira velika koncentracija znanja s visokim potencijalom iskoristivosti. S druge strane, nije jednostavno identificirati i apsorbirati takvo znanje.“ (Galović, 2006: 21)

##### **Tehnološki kapacitet poduzeća kao unutarnji čimbenik razvoja inovacije**

„U globalnoj je zajednici opće prihvaćen pristup tretiranja znanja kao javnoga dobra. Takvo javno dobro članovi mogu neograničeno i besplatno iskoristavati za dobrobit čitave zajednice. Valja naglasiti da je riječ o jednostavnom aspektu razmatranja koncepta znanja. Ako su fluidnost, neograničenost i dostupnost glavna obilježja znanja i ako je znanje temeljni preduvjet rasta i razvoja, zašto nije svijet jednako razvijen? Kako bi se ispravno odgovorilo na ovo pitanje, potrebno je cjelovito razmotriti koncept znanja. Prije svega, nemoguće je zamisliti homogeniziranu koncentraciju znanja koja putuje neograničenom brzinom po Zemlji.“ (Galović, 2006: 22) Kasnije se svo znanje razmjenjuje među tzv. igračima, odnosno poduzeću, pojedincu i instituciji.

Slika 3 Proces implementacije znanja



Slika 4 Proces implementacije znanja

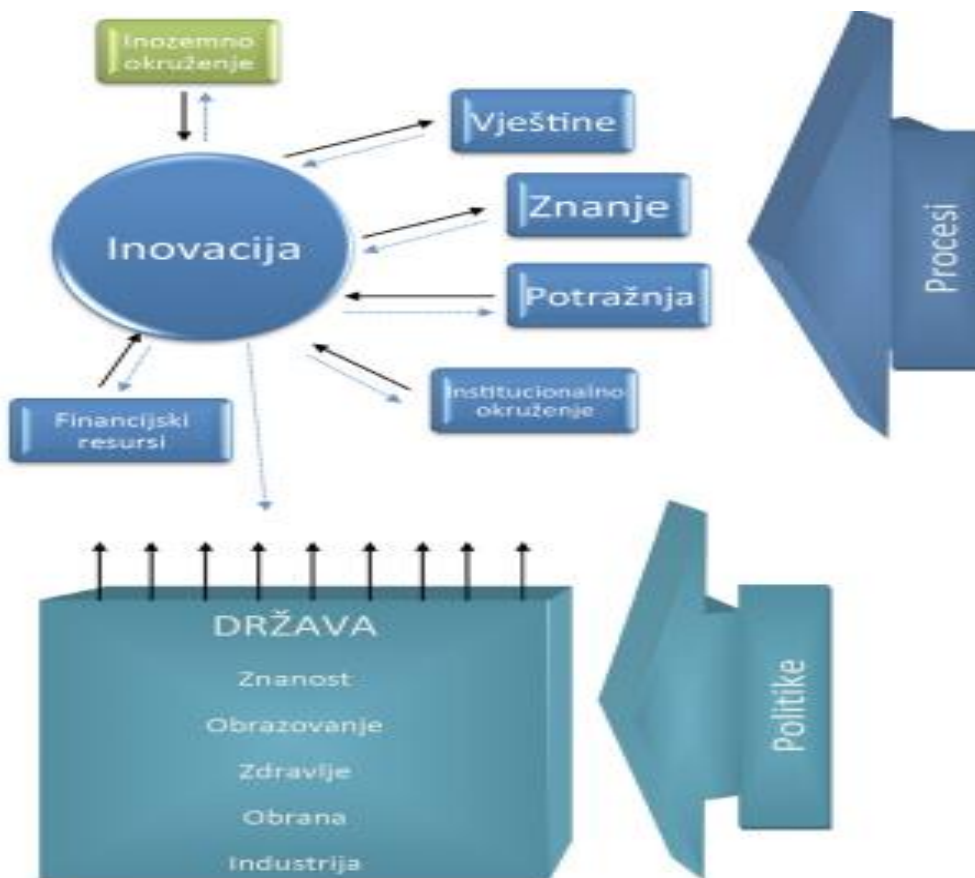
Izvor: (Galović, 2006: 22)

Slika 3. prikazuje „kako se znanje može prenijeti na poduzeća, pojedince i institucije. Poduzeće, pojedinac ili institucija pritom teško mogu pronaći rješenje za baš svaki ekonomski

problem. Štoviše, igračima je ponekad vrlo izazovno identificirati i/ili pristupiti glavnom izvoru znanja, što je ujedno razlog zašto poduzeća bogata znanjem izdvajaju velike novčane resurse za identifikaciju takvog znanja. Iako znanje može biti identificirano i/ili kodificirano, nema jamstva da će ono biti uspješno prisvojeno (apsorbirano). Stoga nije dovoljno imati znanje, već treba uspostaviti kapacitete za njegovu identifikaciju, kodifikaciju i apsorpciju.“ (Galović, 2006: 22. – 23.)

### **Inovacijski sustav kao vanjski čimbenik razvoja inovacije poduzeća**

Važno je istaknuti kako inovacije ne nastaju tek tak, budući da njihova realizacija ovisi o nizu različitih čimbenika tj. ovisi o njihovom okruženju. „Takvo okruženje čini splet interakcija tj. inovacijski sustav koji uključuje mrežu različitih aktivnosti i čimbenika, poput institucionalnog okruženja (različiti zakoni, direktive itd.), političkog okruženja, istraživačke infrastrukture (sveučilišta, istraživački instituti), financijskih institucija, kompetencija radne snage i dr.“ (Galović, 2006: 23) Od iznimne je važnosti detaljno sagledati čimbenike i njihov utjecaj.



Slika 5 Shema inovacijskog sustava

Izvor: (Galović, 2006: 25)

Iz sheme je vidljivo da se inovacijski sustav sastoji od niza povratnih veza. Izostanak samo jednog od ključnih čimbenika može izazvati negativno funkcioniranje cjelokupnog inovacijskog sustava. Na prikazu inovacija označava output različitih aktivnosti poslovnog sektora, utjecaj inozemnog i interakcije poslovnim sektorom. Može se reći da je inovacijski sustav pod utjecajem pet ključnih procesa, a to su: znanje, kompetencije, potražnja, financijski resursi i institucionalno okruženje.

- znanje – „može biti generirano putem istraživanja i razvoja javnih institucija (npr. sveučilišta i instituta). Štoviše, znanje može biti rezultat napora vlastitog istraživanja i razvoja ili transfera znanja od strane drugih poduzeća. Na stvaranje znanja mogu znatno utjecati politike Ministarstva znanosti, gospodarstva, regionalnog razvoja, zdravlja itd.“ (Galović, 2006: 24)
- kompetencije – „ključne su za jačanje inovativnog kapaciteta, tj. za realizaciju inovacija poduzeća. Razvoj kompetencija može biti podržan od strane Ministarstva obrazovanja ili Ministarstva gospodarstva i to kroz organizaciju specijaliziranih obuka.“ (Galović, 2006: 24)
- potražnja – „predstavlja jedan od ključnih motivacijskih čimbenika za razvoj inovacija poduzeća. Državne politike mogu potaknuti potražnju i to subvencioniranjem kupnje inovativnih proizvoda ili promjenom u donošenju zakona, pravila ili direktiva. Takva podrška često je u nadležnosti Ministarstva gospodarstva (industrije), Ministarstva energetike, okoliša i zdravlja.“ (Galović, 2006: 25)
- financijski resursi – „neophodni su za nastanak, razvoj i realizaciju inovacije. U praksi mala poduzeća često imaju problem sa stvaranjem inovacije upravo zbog njene financijske zahtjevnosti. Stoga državna podrška može biti od neizmjerne važnosti u takvim slučajevima. Ovdje se posebno misli na značaj podrške Ministarstva gospodarstva (industrije), regionalnog razvoja, ali i Ministarstva financija (npr. putem poreznog rasterećenja inovacijskih poduzeća).“ (Galović, 2006: 26)
- institucionalno okruženje – „podupire poduzetničku, ali i inovativnu klimu poduzeća. Riječ je o indirektnoj podršci poduzećima i to kroz pravila, standarde, ali i zakonske akte za osnivanje poduzeća, zapošljavanje osoba, partnerstva, prevenciju korupcije itd. Institucionalno okruženje obilježava stabilnost, ali i prilagodbu tehnološkim i gospodarskim promjenama u zemlji.



Ministarstvo pravosuđa ima veliku ulogu u razvoju institucionalnog okruženja poduzeća.“ (Galović, 2006: 26)

#### **4.1.2 VAŽNOST INOVACIJA ZA MALO PODUZEĆE**

„Inovativne odluke uključuju velike promjene u aktivnostima. Usmjerene su na promjenu ciljeva, svrhe i politike malih poduzeća. Što je niži stupanj spoznaje o problemu koji treba riješiti, potrebnije su inovativne odluke. Riječ je o odlukama koje se ne ponavljaju, ali zahtijevaju kreativno mišljenje i napor pojedinca i skupine.“ (Funda, 2011: 208) U inovacijama koje se temelje na potrebama procesa, potrebno je znati odrediti potrebu, vrstu i shodno tome naći najbolje rješenje.

„Tehnološka inovacija važna je za društvo i malo poduzetništvo zbog toga što:

1. Poboljšava nacionalnu proizvodnju
2. Osigurava konkurentsku prednost u međunarodnoj trgovini
3. Poboljšava kvalitetu življenja građana.“ (Funda, 2011: 208)

Za povećanje ekonomskog rasta, proizvodnje i konkurentске prednosti temeljna su snaga inovacije potaknute istraživanjem i razvojem. Važan čimbenik glede snage malih poduzeća, je sposobnost inoviranja procesa i proizvoda ili usluga. Konkurentska prednost na tržištu stvara se prije svega cijenom i kvalitetom proizvoda ili pruženom uslugom, ali jednako tako i brzinom kojom poduzeće može plasirati nove proizvode ili usluge.

„Malo poduzeće koje se želi osposobiti za uvođenje inovacija, koje želi napredovati i uspjevati u vrijeme brzih promjena, treba u svoj sustav ugraditi poduzetničke i inovatorske navike te odrednice koje unutar malog poduzeća stvaraju želju za inovacijama. Inovacije su potrebne malom poduzetništvu, ali i široj društvenoj zajednici. Trebaju postati uobičajena, promišljena i stalna djelatnost, sastavnica gospodarstva u cjelini.“ (Funda, 2011: 208).

#### **4.1.3 INOVACIJE U MALOM PODUZETNIŠTVU REPUBLIKE HRVATSKE**

Sagledavajući povijest inovacija, vidljivo je da je Republika Hrvatska ostvarila velike uspjehe, što je rangira visoko kao zemlju s inovativnim rješenjima. „Premda inovacija nije dio

formalnih pregovora za pristupanje Europskoj uniji, to ne znači da Republika Hrvatska ne mora učiniti ništa u pogledu inovativnosti i inovacijske politike. Kao dio formalnog mehanizma procesa pridruživanja zemlja kandidat mora izraditi Nacionalnu razvojnu strategiju. (National Development Strategy) u kojoj mora pokazati kako će poboljšati svoju konkurentnost i izdržati pritisak jedinstvenog tržišta Europske unije.“ (Funda, 2011: 209)

Inovacijska politika predstavlja važan dio strategije, a Republika Hrvatska bi trebala slijediti pristup inovacijske politike Europske unije koja je formirana u tri temeljna dokumenta. „Sadašnja inovacijska politika Republike Hrvatske predstavlja značajan korak naprijed. U proteklom razdoblju prikupljeno je iskustvo, uvedeni novi mehanizmi, primjerice, BICRO, programi TEST i RAZUM. U cilju pojednostavljenja puta od inovativne ideje do poduzetničkog projekta, u Osijeku je 2006. godine osnovana Hrvatska udruga inovatora – poduzetnika (HUIP)“ (Funda, 2011: 209).

Mala poduzeća u Republici Hrvatskoj smatraju se inovativna, ali imaju ogroman prostor za napredak. U cilju postizanja veće konkurentnosti na tržištu „trebalo bi se više ulagati u istraživanja, tehnologije i inovacije povezujući se pri tome i s drugim poduzećima i akademskim institucijama u zemlji i inozemstvu. Bez novih ideja, inovatora, bez znanja, bez uključivanja u svjetske tijekove znanosti, tehnike i tehnologije, nije moguće koncipirati budući gospodarski razvoj Republike Hrvatske.“ (Funda, 2011: 210)

## 4.2 TEHNOLOGIJE

„U modernom svijetu, povećanje konkurencije i povećanje očekivanja kupaca zahtijevaju od organizacija da postignu visoki stupanj efikasnosti i fleksibilnosti kako bi se brzo mogle prilagoditi promjenama u poslovnom okruženju.“ (Milanović Glavan, 2014: 2) U navedenom, pomaže tehnologija s obzirom na to da se digitalizacija koristi u svakodnevnom životu (bilo privatno i/ili poslovno), a istodobno i intenzivno unapređuje. Tehnologija se može podijeliti na informacijsku i komunikacijsku tehnologiju. „Pojam ICT (Informacijska i komunikacijska tehnologija) podrazumijeva sva tehnička sredstva koja se upotrebljavaju u svrhu rukovanja informacijama i omogućavanja komunikacije, uključujući računala, mrežni hardver, komunikacijske vodove te sav potreban softver“ (Čelebić, Rendulić, 2011: 5)

„Danas se informacijska i komunikacijska tehnologija primjenjuje gotovo u svakoj grani gospodarstva te u svim njegovim glavnim segmentima, tj. u istraživanju, razvoju, projektiranju, proizvodnji, administraciji i marketingu. Stupanj informatizacije, tj. masovnost i širina primjene informacijske i komunikacijske tehnologije, postao je jedno od glavnih mjerila razvijenosti pojedinih zemalja.“<sup>17</sup> Pomoću informacijske i komunikacijske tehnologije poduzeća određuju politiku s kojom će uspješno poslovati i konkurirati na tržištu. Sukladno s time, „suvremene informacijsko- komunikacijske tehnologije, osobni kompjutori, kompjutorske mreže i na njima utemeljeni informacijski sustavi postaju „strateško oružje“ poduzeća“ preko kojeg ovisi cjelokupna uspješnosti i dugoročna perspektiva poslovanja. (Srića i sur., 2003: 1). U nastavku slijedi značaj informacija za poslovanje poduzeća, teorijska podloga informacijskih sustava poduzeća te definiranje koncepata za povećanje učinkovitosti poslovanja poduzeća odnosno nastanak d-ureda i drugih tehnoloških vrsta uredskog poslovanja.

#### **4.2.1 ZNAČAJ INFORMACIJA ZA POSLOVANJE PODUZEĆA**

„U suvremenim uvjetima poslovanja pravovremene i pouzdane informacije preduvjet su uspješnog poslovanja, a njihova dostupnost mjera poslovne učinkovitosti.“ Naravno, određene informacije mogu biti štetne za poslovanje poduzeća jer su neistinite ili neuporabljive. „Za uspješno upravljanje poslovanjem potrebne su (Funda, 2011: 213-214):

- Temeljne informacije
- Informacije o produktivnosti
- Informacije o kompetencijama
- Informacije o raspoređivanju oskudnih resursa“

Menadžeri za poslovanje poduzeća koriste informaciju kao resurs, imovinu ili potrošnu robu. Informacija kao resurs koriste se kod pružanja usluga korisnicima ili parterima, dok kao imovina informacija je nalik opremi, postrojenjima ili ostalim oblicima imovine. Informacija kao potrošna roba mogu se kupiti i prodati kao automobil, odjeća i druge stvari. „Moderna ekonomija je sve više uslužnog tipa“ te mnoge organizacije više ne prave razliku između proizvoda i usluga, pa se informacija dodaje proizvodima i stvara se nova vrijednost. Iz

---

<sup>17</sup> Leksikografski zavod Krleža, M. (2021). *Informacijska i komunikacijska tehnologija*. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27406> (pristupano 22. rujna 2021.)

navedenog može se zaključiti kako sve što imaju određenu vrijednost može biti informacije bez obzira na svoju veličinu ili oblik (Funda, 2011: 215).

„Menadžerima su informacije potrebne (Funda, 2011: 215):

- U cilju donošenja učinkovitih odluka
- Radi kontrole aktivnosti organizacije
- Radi koordinacije organizacijskih aktivnosti“

Informacije osim menadžerima u poduzeću potrebne su i osobama koje obavljaju razne poslovne aktivnosti poput proizvodnje, marketinga financija i drugih funkcija u poduzeću. „Menadžeri ne mogu planirati, organizirati, upravljati ljudskim potencijalima, voditi ili kontrolirati bez informacije. U cilju učinkovitosti trebaju informacije u pravo vrijeme, na pravom mjestu i u pravoj količini“ (Funda, 2011: 215).

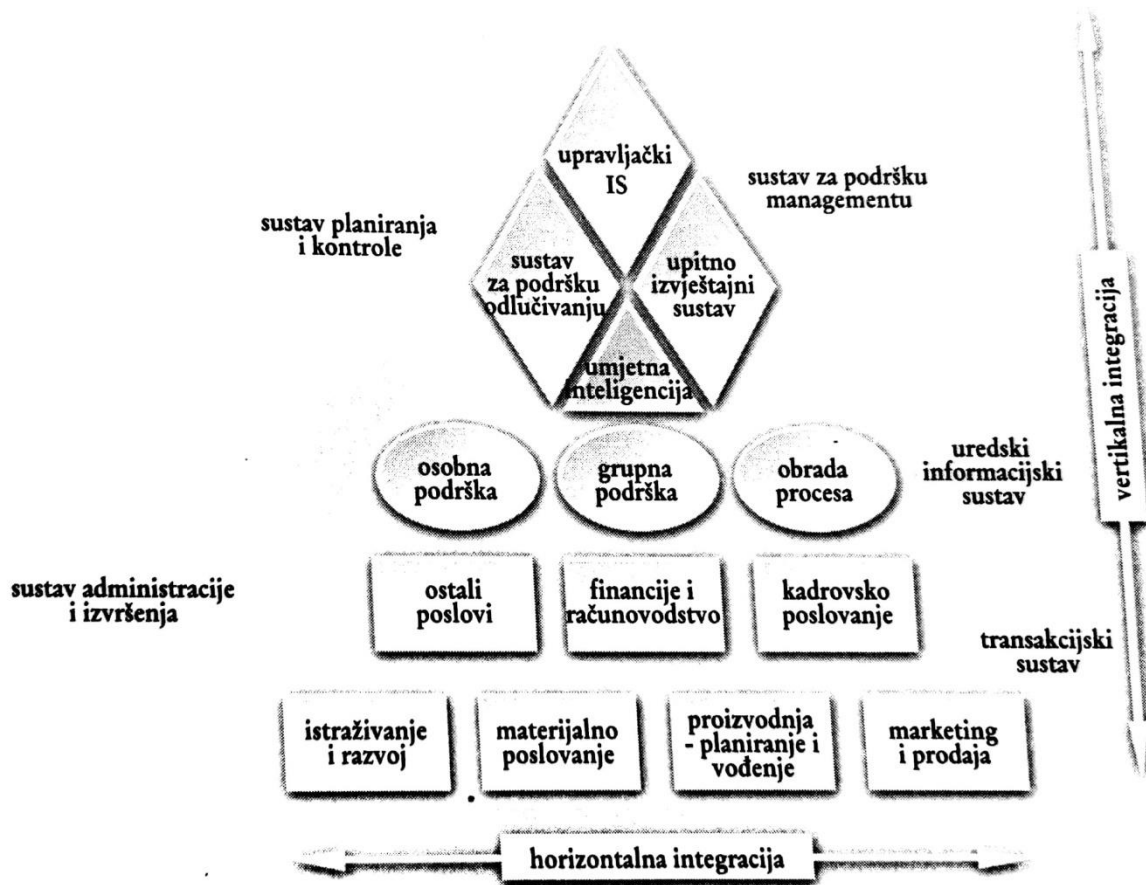
„Vladanje informacijama (engl. information governance) govori o načinu korištenja informacija u organizaciji. Posjedovanje informacija u poslovnom svijetu uvijek pribavlja nadmoć onima koji ih posjeduju. U «inteligentnom» poduzeću vlada informacijska demokracija, u kojoj informacije «teku» na slobodan, ali upravljani način, tako da su one dostupne svima kojima su potrebne i koji su ovlašteni za njihovo korištenje. S informacijskom demokracijom je vezano i pravilo da odluku treba donositi na najnižoj mogućoj razini u poduzeću i što bliže mjestu njenog izvršenja.“ (Varga, 2004: 79)

#### **4.2.2 INFORMACIJSKI SUSTAVI PODUZEĆA**

„Za provođenje poslovanja bitno je organizirati načine prenošenja i upravljanja informacijama unutar poduzeća i poduzeća s okolinom.“ U tu svrhu stvara se i koristi informacijski sustav poduzeća. „Informacijski sustav je skup ljudi i opreme koji po određenoj organizaciji i metodama obavljaju prikupljanje, obradu, pohranu i dostavu informacija zainteresiranim korisnicima. Informacijski sustav poduzeća izgrađuje se u svrhu ubrzanja izvođenja poslovnog procesa, a služi kao osnovni izvor informacija potrebnih za upravljanje i rukovođenje,“ (Srića i sur., 2003: 6-7).

Slika 5 prikazuje informacijski sustav poduzeća koji se dijeli na podsustave temeljem dva kriterija: poslovne funkcije i razine odlučivanja. Prema poslovnim funkcijama podsustavi se

dijele na prodaju, nabavu, skladišno poslovanje, financije, računovodstvo, proizvodnju i upravljanje ljudskim resursima. Dok se prema različitim razinama upravljanja razlikuju „transakcijski sustav, izvještajni sustav, sustav za potporu odlučivanja i sustav za uredsko poslovanje. (Srića i sur., 2003: 7).



Slika 6 shema informacijskog sustava poduzeća

Izvor: (Srića, Kliment, Knežević, 2003: 7)

Drugim riječima, informacijski sustavi mogu se podijeliti i na tri temeljne skupine, a to su (Funda, 2011: 215):

### 1. „Sustavi za obradu transakcija – operativni sustavi za izvođenje poslovnih procesa

Podrazumijeva računalne sustavi pomoću kojih se obavljaju i bilježe rutinske dnevne transakcije odnosno glavne funkcije sustava su vođenje evidencije, izdavanje dokumenata i izvještavanje. Navedeni sustav sastoji se od:

- sustava za planiranje poslovnih resursa,

„Sustavi za planiranje poslovnih resursa (ERPs) su sustavi koji ujedinjuju više sustava za obradu transakcija. Na taj način omogućavaju povezanost svih poslovnih funkcija (primjerice, nabave, proizvodnje, marketinga, ljudskih resursa), a ne njihovu izoliranost i međusobnu nekoordiniranost“ (Funda, 2011: 217).

- interneta i uredskih aplikacija

Internet je komunikacijska mreža koja omogućava jednostavan prijenos i razmjenu informacija te bežičnu komunikaciju i suradnju. „Tri razine koje se temelje na internetskoj tehnologiji su intranet (računalna mreža unutar poduzeća), ekstranet (računalna mreža između poduzeća i dijelova njegove okoline) i internet“ (globalna računalna mreža koja omogućuje svima, tako i poduzećima elektroničku razmjenu i prikupljanje informacija). „Uredske aplikacije odnose se na programsko uređivanje teksta, elektroničku poštu, grafiku, stolno izdavaštvo itd. Omogućavaju lakše prikupljanje, organiziranje, upravljanje i slanje informacija, bolju koordinaciju i kontrolu aktivnosti te kvalitetnije odlučivanje“ (Funda, 2011: 218).

- upravljačkog izvještajnog sustava.

Koristi se pri vođenju poslova, uglavnom srednjem menadžmentu te je cilj ovog sustava prikazati menadžerima „pregled zbivanja poslovnih procesa i upozoriti na trendove pojedinih aktivnosti“ (Funda, 2011: 219).

## **2. Sustavi za potporu odlučivanja – informativni i analitički sustavi za upravljanje poslovnim sustavima**

Gore navedeni sustavi koriste se za donošenje kvalitetnijih odluka o nestrukturiranim problemima odlučivanja na temelju interakcije korisnika s podacima i modelima. Mogu se podijeliti na:

- Informativni sustav za izvršne menadžere

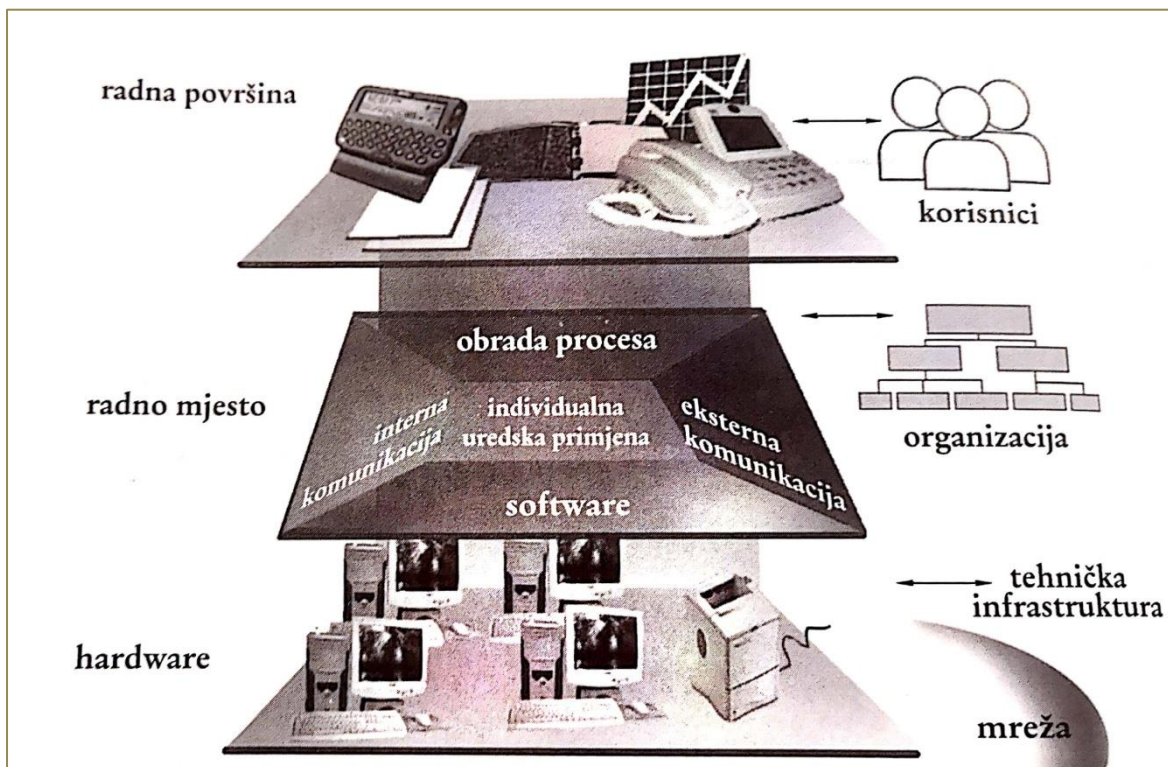
To je posebna vrsta sustava za potporu odlučivanja koji „u novije vrijeme se sve manje koristi jer ga zamjenjuje termin skladištenja podataka odnosno sustavi za potporu odlučivanju“ (Funda, 2011: 220).

- Ekspertne sustave

„Oni su vrsta inteligentnih sustava odnosno računalnih sustava koji koriste znanje za rješavanje problema te koji mogu učiti, prilagoditi se ili razumjeti jezik. Temelje se na tehnologiji umjetne inteligencije (AI)“ (Funda, 2011: 221).

### 3. Sustavi za komunikaciju, suradnju i individualni rad - uredski sustavi“

Navedeni sustavi uključuju različite primjene informacijske tehnologije u uredskom poslovanju. Uvođenje informacijske tehnologije u urede poboljšalo je rad i stvorilo nove poslove. „Dva pojma koja se vežu uz uvođenje informacijske tehnologije su automatizacija ureda<sup>18</sup> i odjelno računarstvo<sup>19</sup>.“ Uredski informacijski sustav sastoji se od financijskog informacijskog sustava, računovodstvenog informacijskog sustava, marketinškog informacijskog sustava i proizvodnog informacijskog sustava (Funda, 2011: 221).



Slika 7 Razine uredskog informacijskog sustava

Izvor: (Srića, Kliment, Knežević, 2003: 8)

„Osim što postoji vanjska integracija uredskog informacijskog sustava s ostalim dijelovima informacijskog sustava poduzeća (što znači da je uredski sustav integriran s menadžerskim i transakcijskim dijelom informacijskog sustava), postoji i unutarnja integracija komponenata uredskog informacijskog sustava“ prikazanog na slici 6. (Srića i sur., 2003: 7).

<sup>18</sup> uvođenje računala u svrhu smanjenja vremena potrebnog za rutinske poslove i poboljšanje komunikacije

<sup>19</sup> poseban odjel koji vrši obradu podataka za ostale odjele u poduzeću

### 4.2.3 KONCEPTI ZA POVEĆANJE UČINKOVITOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA

„U suvremenom uredskom poslovanju moguće je primijeniti primjenu poslovnih koncepata kojima je cilj unapređivanje i povećanje učinkovitosti svakodnevnih procesa. Riječ je o: (Funda, 2011: 223).

- D – uredu

Poslovanje d - ureda (digitalni ured) obuhvaća digitalnu izradu, obradu, prijenos i pohranu poslovnih informacija. Neke od pozitivnih vrijednosti d-ureda su da povećava učinkovitost rada, ubrzava korištenje podataka i povećava mobilnost zaposlenika. „Digitalni ured temelj je za ostvarivanje mobilnog i virtualnog ureda“ (Srića i sur., 2003: 63). Kako bi se podaci s obrasca unijeli u informacijski sustav potrebno je koristiti tehnologiju optičkog prepoznavanja podataka. „Da bi se iz poslovnih dokumenata u sustav unijeli poslovni podaci, potrebno je provesti redom aktivnosti skeniranja, prerekogniciju odnosno pripremu, rekogniciju odnosno prepoznavanja te postrekogniciju prepravke“ (Srića i sur., 2003: 92).

- M – uredu

Mobilni ured povećava učinkovitost poslovanja putem spajanja na centralnu poslovnu aplikaciju. Uređaji koji se koriste kao mobilni ured su mobilni Wap telefoni, PDA uređaji, notebook kompjutori, osobni kompjutori te WebTV. „Najnoviji komunikacijski trend je bežična povezanost. Bežične komunikacije pokrenuti će nove promjene i omogućiti malim poduzećima novu priliku za unaprjeđivanje poslovanja (mobilno poslovanje)“ (Funda, 2011: 225). Međutim postoje i nedostaci uporabe mobilnih tehnologija, a to su: „još uvijek male brzine prijenosa podataka, visoka cijena pristupa mobilnim mrežama, preveliki trošak energije u bežičnih uređaja (osobito bežičnih modema) te nedovoljno pristupačna korisnička sučelja“ (Srića i sur., 2003: 97).

- V – uredu

V – ured razvio se na ideji da zaposlenik ne mora biti prisutan u uredu kako bi obavio posao, već se poslovanje prati putem virtualne organizacije. Prednosti ovakvog tipa ureda su izbjegavanje praznih hodova i nezaposlenost te smanjenje fiksnih troškova. (Funda, 2011). „Virtualni način poslovanja jedan je od mogućih koncepata za povećanje učinkovitosti uredskog poslovanja, no on neće u potpunosti potisnuti potrebu za fizičkim uredima jer ljudi



imaju urođenu potrebu za interaktivnom komunikacijom licem - u - lice“ (Srića i sur., 2003: 103).

- E – ured“

Koncept e – ureda je poslovanje putem interneta odnosno električnog poslovanja koje obuhvaća „transakcije električne trgovine i redefiniciju starih poslovnih modela sa suvremenom informacijskom tehnologijom koja podržava elektroničko poslovanje, i koja tako maksimizira vrijednost za korisnike“ (Funda, 2011: 227). Kod e-ureda treba spomenuti i birotiku. Birotika je „grana informatike koja se najčešće primjenjuje u uvjetima uredskog poslovanja i koja se prvenstveno bavi obradom teksta. Ona izučava aparate, uređaje i strojeve koji se rabe u uredskom poslovanju, i to su pisači strojevi, diktirni uređaji, računski strojevi (kalkulatori) te aparati za kopiranje.“ Elektronički ured obuhvaća tri komponente i to su digitalni ured, mobilni ured i virtualni ured. E ured omogućuje „ubrzanje poslovnih procesa, ostvarenje konkurentske prednosti, izgradnju pozitivnog imidža, povećanje informiranosti, ostvarenje ušteda, povećanje dobiti (profita) te povećava se zadovoljstvo i produktivnost zaposlenih“ (Srića i sur., 2003: 104-109).

Može se zaključiti kako inovacije i informacijsko - komunikacijska tehnologija u poduzeću pridonose poboljšanju odluka i stvaranju strategija te samim time utječu i na određivanje poslovne politike pomoću koje će poduzeće poslovati i stvarati tržišne prednosti.

## 5 ANALIZA UTJECAJA SUVREMENE TEHNOLOGIJE I INOVACIJA NA PODUZEĆE SATO D. O. O.

U ovom poglavlju prikazati će se analiza utjecaja tehnologije i inovacija na poslovanje poduzeća odnosno prikazati će se korištenje tehnologija i inovacija u poslovanju odabranog poduzeća Sato d. o. o. da bi se došlo do spoznaje kako poduzeće upravlja strategijom i politikom poslovanja. Također će se prikazati temeljni podaci o analiziranom poduzeću.

### 5.1 TEMELJNI PODACI O ODABRANOM PODUZEĆU

„Poduzeće Sato d.o.o. osnovana je 2008. godine. Nakon tri godine uspješnog poslovanja, kojeg su započeli kao koordinatori između proizvođača i kupaca te njihovih zahtjeva, 2011. pokreću vlastitu proizvodnju. Prepoznali su tržišne zahtjeve za sve kvalitetnijim etiketama po povoljnim i konkurentnim cijenama, žurnim udovoljavanjem svih zahtjeva kupaca i ubrzo su postali jedna od najboljih i najpouzdanijih tiskara samoljepivih etiketa u regiji. “<sup>20</sup> Sato d.o.o. je jedina tiskara u Republici Hrvatskoj i okruženju koja može proizvoditi FSC<sup>21</sup> certificirane proizvode, a njihove usluge prikazane su na slici 7.



Slika 7 Usluge poduzeća Sato d. o. o.

Izvor: Sato d. o. o. (2021). *Usluge*. Dostupno na: <https://sato.hr/usluge-2/> (pristupano 25. rujna 2021.)

<sup>20</sup>Sato d. o. o. (2021). *Sato*. Dostupno na: <https://sato.hr/sato/> (pristupano 25. rujna 2021.)

<sup>21</sup> FSC (C143147) stoji za Forest Stewardship Council®, odnosno vijeće za nadzor šuma.

„Uz najmodernije strojeve, naša snaga leži u timu vrhunskih djelatnika, posvećenih ostvarenju naše vizije: pružiti klijentu najbolju uslugu za najkraće moguće vrijeme i za najnižu cijenu. Jedna od misija poduzeća Sato d.o.o. je proizvodnja etiketa putem najmodernijih i tehnološki najnaprednijih strojeva kako bi se u potpunosti zadovoljile potrebe klijenata, uz minimalnu količinu otpada i maksimalno fokusiranje na očuvanje okoliša.“<sup>22</sup>

Uz brojne usluge, navedeno poduzeće posjeduje i razne tehnologije odnosno tehnološke strojeve pomoću kojeg su dostupni raznolike vrste printanja etika. Vrste printanja etika i njihova dorada prikazane su na slici 8.



Slika 8 Tehnologija odnosno oprema s kojom poduzeće Sato d. o. o. posluje

Izvor: Sato d. o. o. (2021). *Tehnologija*. Dostupno na: <https://sato.hr/tehnologija/> (pristupano 25. rujna 2021.)

„Politika kvalitete, zaštite okoliša poduzeća SATO d.o.o. usmjerena je prema kupcu i njegovom zadovoljstvu SATO-ovim proizvodima, prema rastu i razvoju proizvodnih aktivnosti na načelima permanentnog unapređivanja, uz istovremenu brigu o okolišu i očuvanju prirodnih resursa, te brizi za djelatnike.“ Osnovni cilj poduzeća Sato d.o.o. je „kvalitetom i ekološkom prihvatljivošću naših proizvoda/usluga osigurati zadovoljstvo krajnjih korisnika naših proizvoda/usluga.“<sup>23</sup>

U nastavku će biti prikazani primjeri korištenja inovacija i tehnologija u poslovanju poduzeća kako bi se prikazao njihov utjecaj na navedeno poslovanje.

<sup>22</sup> Sato d. o. o. (2021). *Sato*. Dostupno na: <https://sato.hr/sato/> (pristupano 26. rujna 2021.)

<sup>23</sup> Sato d. o. o. (2021). *Politika kvalitete*. Dostupno na: <https://sato.hr/politika-kvalitete/> (pristupano 26. rujna 2021.)

## 5.2 TEHNOLOGIJA I INOVACIJA U POSLOVANJU ODABRANOG PODUZEĆA

U današnje suvremeno vrijeme, većina poduzeća koristi tehnologiju i inovaciju u cilju poboljšavanja i optimizacije poslovanja. Učinak tehnologije može se vidjeti i kod odabranog poduzeća, odnosno u cjelokupnom procesu od - pripreme, izrade, dorade i isporuke proizvoda koji ne traje dugo, a cijene su niže u odnosu na konvencionalni tisak koji je skup i spor pri manjim nakladama. Također, poduzeće Santo d.o.o. redovito obnavlja svoje uređaje za printanje etiketa kako bi bili što konkurentniji na tržištu. Učinak tehnologije i inovacija može se vidjeti i u brojnim projektima u kojim je sudjelovalo poduzeće Santo d.o.o., a jedan od ključnih projekata je projekt koji je sufinancirala Europska unija iz Europskog fonda za regionalni razvoj.

Naziv navedenog projekt je jačanje konkurentnosti poduzeća Santo d.o.o. kroz ulaganje u novu tehnologiju tiskanja etiketa. Projekt se provodio u periodu od godinu dana. (15.rujna 2017. - 15.rujna 2018.) te je ukupna vrijednost projekta iznosila 1.205.373,52 kuna od čega je Europska unija sufinancirala 300.000 kuna.<sup>24</sup>

„Predmet nabave je:

- Stroj za bojenje koji će povećati funkcionalnost i mogućnosti tiska zbog povećavanja boja za tisak s 4 na 7 čime se povećava broj i vrsta etiketa koje poduzeće može kvalitetno tiskati.
- Edukacija 2 zaposlenika za korištenje stroja za bojanje u trajanju 16 sati

Predmet nabave se ne dijeli na grupe. Ponuditelji su obvezni ponuditi cjelokupni predmet nabave tražen ovim postupkom nabave.<sup>25</sup> Poduzeće Sato d.o.o. je od podnositelja zahtijevao dokaz o financijskoj sposobnosti. Procijenjena vrijednost predmeta nabave bez PDV-a iznosila je: <sup>26</sup>

- Stroj za bojenje – 924.903,71 kuna
- Edukacija zaposlenika za korištenje stroja za bojanje – 37.395,11 kuna

---

<sup>24</sup> Sato d. o. o. (2018). *Jačanje konkurentnosti poduzeća Sato d.o.o. kroz ulaganje u novu tehnologiju tiskanja etiketa*. Dostupno na: <https://sato.hr/jacanje-konkurentnosti-poduzeca-sato-doo-kroz-ulaganje-u-novu-tehnologiju-tiskanja-etiketa/> (pristupano 26. rujna 2021.)

<sup>25</sup> Sato d. o. o. (2018). *Dokumentacija za nadmetanje Sato*. Dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/en/nabave-lista/ja-anje-konkurentnosti-poduze-a-sato-d-o-o-kroz-ulaganje-u-novu-tehnologiju-tiskanja-etiketa/> str. 4 (pristupano 26. rujna 2021.)

<sup>26</sup> Sato d. o. o. (2018). *Dokumentacija za nadmetanje Sato*. Dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/en/nabave-lista/ja-anje-konkurentnosti-poduze-a-sato-d-o-o-kroz-ulaganje-u-novu-tehnologiju-tiskanja-etiketa/> str. 9 (pristupano 26. rujna 2021.)

S obzirom na prikazane cijene ukupne procijenjena vrijednost predmeta nabave je 962.298,82 kuna.

Predmet nabave će se plaćati na sljedeći način:<sup>27</sup>

- „10% cijene u roku 30 dana od potpisa Ugovora
- 15% cijene u roku 60 dana od potpisa Ugovora
- 15% cijene u roku od 90 dana od potpisa Ugovora
- 20% cijene u roku od 120 dana od potpisa Ugovora
- 20% cijene u roku od 150 dana od potpisa Ugovora
- 20% cijene u roku od 180 dana od potpisa Ugovora,,

„Provedba ovog projekta omogućit će povećanje prihoda od prodaje kroz proizvodnju novih proizvoda (rolo etikete) uz provođenje marketinških i administrativnih aktivnosti. Ciljevi projekta su povećanje konkurentnosti poduzeća i povećanje zaposlenosti kroz uvođenje nove proizvodne tehnologije, zapošljavanje 2 osobe i provedbu marketinških aktivnosti.“<sup>28</sup>

Očekivani rezultati projekta su:<sup>29</sup>

- Nabavljeni stroj za bojenje
- Provedena edukacija zaposlenika za upotrebu nabavljenog stroja, povećanje učinkovitosti rada i veći stupanj znanja zaposlenika
- Uvođenje nove proizvodne linije (rolo etikete)
- Proširenje kapaciteta proizvodnje
- Zapošljavanje 2 nova djelatnika
- Rast prihoda od prodaje i rast tržišne svijesti o proizvodima poduzeća

Tehnologije i inovacije moraju biti međusobno povezane za stvaranje politike i uspješno poslovanje poduzeća. Kako je razvoj nužan za uspješno poslovanje poduzeća, ona moraju uvoditi drastične promijene u načinu funkcioniranja, te tu dolazi do potrebe za inovacijama. Inovacije se prvenstveno uvode u kontekstu razvoja tehnologije, a potom i poslovnih procesa.

---

<sup>27</sup> Sato d. o. o. (2018). *Dokumentacija za nadmetanje Sato*. Dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/en/nabave-lista/ja-anje-konkurentnosti-poduze-a-sato-d-o-o-kroz-ulaganje-u-novu-tehnologiju-tiskanja-etiketa/> str. 18 (pristupano 26. rujna 2021.)

<sup>28</sup> Sato d. o. o. (2018). *Jačanje konkurentnosti poduzeća Sato d.o.o. kroz ulaganje u novu tehnologiju tiskanja etiketa*. Dostupno na: <https://sato.hr/jacanje-konkurentnosti-poduzeca-sato-doo-kroz-ulaganje-u-novu-tehnologiju-tiskanja-etiketa/> (pristupano 26. rujna 2021.)

<sup>29</sup> Sato d. o. o. (2018). *Jačanje konkurentnosti poduzeća Sato d.o.o. kroz ulaganje u novu tehnologiju tiskanja etiketa*. Dostupno na: <https://sato.hr/jacanje-konkurentnosti-poduzeca-sato-doo-kroz-ulaganje-u-novu-tehnologiju-tiskanja-etiketa/> (pristupano 26. rujna 2021.)

## 6 ZAKLJUČAK

Strateški menadžment iznimno je važan za poslovanje poduzetnika te u današnjem suvremenom svijetu za stvaranje strategije i određivanje poslovne politike. Postoje brojne definicije strateškog menadžmenta. Najjednostavnije rečeno strateški menadžment može se definirati kao umijeće vođenja ili kao umijeće upravljanje razvojem poduzeća. Za rast i razvoj koriste se razne inovacije i tehnologije koje doprinose poboljšanju poslovanja, odnosno učinkovitosti rada, unaprjeđenju kvalitete i kvalitetnijem provođenju poslovnih procesa. Moderni menadžeri razumiju doprinos tehnoloških inovacija poput elektroničkog ureda u kojem se ostvaruje brži i jeftiniji protok informacija unutar poduzeća. Poslovna politika pomaže poduzeću pri donošenju odluka i razvijanju strategija prilikom korištenja raznih komunikacijsko informacijska tehnologija i inovacija za ostvarivanje svojih ciljeva.

Predmet ovog specijalističkog diplomskog rada je utjecaj suvremene tehnologije i inovacija na poslovanje, odnosno na formiranja poslovne politike poduzeća. Poduzeće koje je odabrano za prikaz navedenih utjecaja je Sato d.o.o. Cilj rada je bio prikazati korištenje suvremene tehnologija i inovacija u poslovanju poduzeća Sato d.o.o. kako bi se došlo do zaključka kako poduzeće upravlja navedenim elementima. U radu je provedena analiza utjecaja navedenih elemenata putem projekta sufinanciranog od strane Europske unije. Sato d.o.o. jedina je tiskara u Republici Hrvatskoj i okruženju koja može proizvoditi FSC certificirane proizvode. Navedeni projekt za cilj imao je povećanje konkurentnosti poduzeća, povećanje zaposlenosti kroz uvođenje nove proizvodne tehnologije, zapošljavanje dvije nove osobe i provedbu marketinških aktivnosti.

Putem prikazanog projekta utvrđeno je da tehnologije i inovacije moraju biti međusobno povezane za stvaranje politike i uspješno poslovanje poduzeća. Kako je razvoj nužan za uspješno poslovanje poduzeća, ona moraju uvoditi drastične promijene u načinu funkcioniranja, te tu dolazi do potrebe za inovacijama. Inovacije se prvenstveno uvode u kontekstu razvoja tehnologije, a potom i poslovnih procesa. Sa svime navedenim, dolazi se do zaključka da utjecaj tehnologija i inovacija za poduzeće pozitivan, ukoliko menadžment zna pravilo definirati ciljeve poduzeća.

## 7 IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Goran Draganić**

**Matični broj studenta:04-017/19**

**Naslov rada: Utjecaj suvremene tehnologije i inovacija na formiranje poslovne politike poduzeća**

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

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

Datum

Potpis studenta

---

---

## 8 POPIS LITERATURE

### 8.1 KNJIGE I ČLANCI

1. Čelebić, G., Rendulić D., I. (2011). *ITdesk.info – projekt računalne e-edukacije sa slobodnim pristupom - Priručnik za digitalnu pismenost*. Zagreb. Otvoreno društvo za razmjenu ideja (ODRAZI)
2. Funda, D. (2011). *Menadžment malog poduzeća*. Zaprešić. Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
3. Galović, T. (2006). *Uvod u inovativnost poduzeć*. Ekonomski fakultet, Sveučilite u Rijeci
4. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2017). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, drugo i prošireno izdanje*. Zagreb. Effectus studij Financije i pravo – visoko učilište.
5. Mencer, I. (2012). *Strateški menadžment: Upravljanje razvojem poduzeća*. Zagreb. TEB Poslovno savjetovanje d. o. o.
6. Milanović, Glavan, Lj. (2014). *Procesna informacijska tehnologija u poduzećima Republike Hrvatske*. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku. No. 3-4/2014. (str. 35-48).
7. Ribić, D., Pleša Puljić, N. (2020). *Osnove poduzetništva*. Zagreb. Školska knjiga d. d.
8. Srića, V., Kliment, A., Knežević, B. (2003). *Uredsko poslovanje: Strategija i koncepti automatizacije ureda*. Zagreb. Sinergija - nakladništvo d. o. o.
9. Varga, M. (2004). *Poslovna inteligencija: ciljevi i metode*. Zbornik radova 9. konferencije Hrvatske udruge Oracle korisnika. Radić, V. (ur.). Zagreb. (str. 77-83)

### 8.2 INTERNETSKI IZVORI

1. Ivanović, S. (2012). *Ekonomika ugostiteljstva*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija. Dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/33-b9f826b7ca27645072f2d6e4e6a9ad5c.pdf> (pristupano 18. rujna 2021.)



2. Leksikografski zavod Krleža, M. (2021). *Iinformacijska i komunikacijska tehnologija*. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27406> (pristupano 22. rujna 2021.)
3. Sato d. o. o. (2017). *Jačanje konkurentnosti poduzeća Sato d.o.o. kroz ulaganje u novu tehnologiju tiskanja etiketa*. Dostupno na: <https://sato.hr/jacanje-konkurentnosti-poduzeca-sato-doo-kroz-ulaganje-u-novu-tehnologiju-tiskanja-etiketa/> (pristupano 26. rujna 2021.)
4. Sato d. o. o. (2018). *Dokumentacija za nadmetanje Sato*. Dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/en/nabave-lista/ja-anje-konkurentnosti-poduze-a-sato-d-o-o-kroz-ulaganje-u-novu-tehnologiju-tiskanja-etiketa/> str. 4 (pristupano 26. rujna 2021.)
5. Sato d. o. o. (2021). *Politika kvalitete*. Dostupno na: <https://sato.hr/politika-kvalitete/> (pristupano 26. rujna 2021.)
6. Sato d. o. o. (2021). *Sato*. Dostupno na: <https://sato.hr/sato/> (pristupano 25. rujna 2021.)
7. Sato d. o. o. (2021). *Tehnologija*. Dostupno na: <https://sato.hr/tehnologija/> (pristupano 25. rujna 2021.)
8. Sato d. o. o. (2021). *Usluge*. Dostupno na: <https://sato.hr/usluge-2/> (pristupano 25. rujna 2021.)
9. Stipanović, C. (n.d.). *Poslovna i razvojna politika u uvjetima dinamičnog tržišta XXI. Stoljeća*. Dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-3b353c1edc851acaa7b144e0b815c93c.pdf> (pristupano 17. rujna 2021.)
10. Šehić-Kršlak, S. (n.d.). *Strategijski menadžment*. Dostupno na: [http://fmpe.edu.ba/images/nastava/973/Strateski\\_menadzment/strate%C5%A1ki\\_prva\\_predavanja.pdf](http://fmpe.edu.ba/images/nastava/973/Strateski_menadzment/strate%C5%A1ki_prva_predavanja.pdf) (pristupano 13. rujna 2021.)
11. Štahan, M. (2014). *Strateški menadžment*. Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2014/strateski-menadzment/> (pristupano 13. rujna 2021.)
12. Tomić, D. (2016). *Top 8: Velike tehnološke promjene koje utječu na poslovanje*. Dostupno na: <https://www.ictbusiness.info/vijesti/top-8-velike-tehnoloske-promjene-koje-utjecu-na-poslovanje> (pristupano 20. rujna 2021.)
13. Weblogographic. (2018). *Taktički i strateški – 2021. Poslovanje*. Dostupno na: <https://hr.weblogographic.com/difference-between-tactical-and-strategic-2931> (pristupano 19. rujna 2021.)

## 9 POPIS SLIKA

Slika 1 Nastanak, razvoj i realizacija inovacija u poduzeću.....	15
Slika 2 Tipovi aktivnosti istraživanja i razvoja.....	16
Slika 3 Proces implementacije znanja .....	17
Slika 3 Proces implementacije znanja .....	17
Slika 4 Shema inovacijskog sustava.....	18
Slika 5 shema informacijskog sustava poduzeća .....	24
Slika 6 Razine uredskog informacijskog sustava .....	26

## ŽIVOTOPIS

Goran Draganić  
Državljanstvo: hrvatsko  
Datum rođenja: 09/06/1987  
Spol: Muško  
(+385) 915770744  
E-adresa: gdraganic@gmail.com

### RADNO ISKUSTVO

Direkcija za kontakte sa klijentima  
Privredna banka Zagreb d.d. [ 01/02/2016 – Trenutačno ]  
Mjesto: Zagreb  
Zemlja: Hrvatska  
Virtualna poslovna, chat i video/chat komunikacija sa klijentima, testiranje novih funkcionalnosti aplikacija  
Bankarski službenik za šaltersko novčano poslovanje  
Privredna banka Zagreb d.d. [ 01/12/2008 – 01/02/2016 ]  
Mjesto: Zagreb  
Zemlja: Hrvatska  
Prodavač medicinskih pomagala  
Bolji korak d.o.o. [ 01/09/2008 – 01/12/2008 ]  
Mjesto: Zagreb  
Zemlja: Hrvatska

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

struč.spec.oec.  
Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ [ 01/09/2019 – Trenutačno ]  
Adresa: Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić (Hrvatska)  
<https://www.bak.hr/>  
bacc. oec.  
Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ [ 01/09/2009 – 01/06/2018 ]  
Adresa: Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić (Hrvatska)  
<https://www.bak.hr/>  
Ekonomist  
Prva ekonomska škola [ 01/09/2003 – 01/07/2006 ]  
Adresa: Medulićeva 33, 10000 Zagreb (Hrvatska)

### JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici:  
hrvatski  
Drugi jezici:  
engleski  
SLUŠANJE B2 ČITANJE B1 PISANJE B1  
GOVORNA PRODUKCIJA B1  
GOVORNA INTERAKCIJA B1

## DIGITALNE VJEŠTINE

Internet / Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) / Pretraživanje Interneta (informacije i komunikacija) / MS Outlook / MS Office (Excel, Word, PowerPoint)