

# Upravljanje inovacijama u Splitsko-dalmatinskoj županiji na primjeru poduzeća AD PLASTIK d.d.

---

Vlašić, Fran

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:285400>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**

Repository / Repozitorij:

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



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**FRAN VLAŠIĆ**

**UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U SPLITSKO-**  
**DALMATINSKOJ ŽUPANIJI NA PRIMJERU**  
**PODUZEĆA AD PLASTIK D.D.**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2021.**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U SPLITSKO-**  
**DALMATINSKOJ ŽUPANIJI NA PRIMJERU**  
**PODUZEĆA AD PLASTIK D.D.**

**Mentor:**  
**Zlatko Rešetar, univ.spec.oec.pred.**

**Student:**  
**Fran Vlašić**

**Naziv kolegija:**  
**UPRAVLJANJE INOVACIJAMA I**  
**JAVNI SEKTOR**

**JMBAG studenta:**  
**0234025173**

## SADRŽAJ:

|  |    |
|--|----|
| SAŽETAK.....   | 5  |
| ABSTRACT.....  | 6  |
| 1. UVOD.....   | 7  |
| 1.1. Problem i predmet istraživanja.....   | 7  |
| 1.2. Ciljevi istraživanja.....   | 7  |
| 1.3. Istraživačke hipoteze.....  | 8  |
| 1.4. Metode istraživanja.....  | 8  |
| 1.5. Doprinos istraživanja.....  | 8  |
| 1.6. Struktura rada.....   | 9  |
| 2. POJAM INOVACIJE I GLAVNI ČIMBENICI RAZVOJA PODUZEĆA.....                        | 10 |
| 2.1. Definicija inovacije.....   | 10 |
| 2.2. Glavni čimbenici razvoja inovacija poduzeća.....                              | 11 |
| 2.2.1. Tehnološki kapacitet poduzeća kao unutarnji čimbenik razvoja inovacije..... | 12 |
| 2.2.2. Inovacijski sustav kao vanjski čimbenik razvoja inovacije poduzeća.....     | 13 |
| 2.3. Inovativnost u javnom sektoru.....  | 18 |
| 3. NASTANAK, RAZVOJ I UTJECAJ INOVACIJA NA POSLOVANJE<br>PODUZEĆA.....             | 21 |
| 3.1. Nastanak i razvoj inovacija u poduzeću.....                                   | 22 |
| 3.1.1. Proces pretvaranja invencije u inovaciju.....                               | 22 |
| 3.1.2. Inovacijski proces poduzeća.....  | 25 |
| 3.2. Obilježja inovacija i njihov utjecaj na poslovanje poduzeća.....              | 27 |
| 3.2.1. Vrste inovacija i njihova obilježja.....                                    | 27 |
| 3.2.2. Učinci inovacija na poslovanje poduzeća.....                                | 29 |

|  |    |
|--|----|
| 4. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA INOVACIJAMA NA PRIMJERU<br>PODUZEĆA AD PLASTIK D.D. .... | 31 |
| 4.1. O poduzeću AD Plastik d.d. ....   | 31 |
| 4.2. Uzorak istraživanja i prikupljanje primarnih podataka .....                     | 32 |
| 4.3. Testiranje hipoteza .....   | 35 |
| 4.4. Presentacija rezultata istraživanja .....                                       | 39 |
| 5. ZAKLJUČAK.....  | 47 |
| POPIS LITERATURE .....   | 48 |
| POPIS TABLICA .....  | 50 |
| POPIS SLIKA.....   | 51 |
| POPIS GRAFIKONA .....  | 52 |
| PRILOZI .....  | 53 |

## SAŽETAK

Osnovna svrha ovog rada je prikazati stavove o upravljanju inovacijama u Splitsko-dalmatinskoj županiji na primjeru poduzeća AD Plastik. U radu su obrađeni teoretski aspekti vezani uz pojam inovacija te glavni čimbenici razvoja inovacija poduzeća. Analiziran je nastanak i razvoj inovacija u poduzeću te obilježja inovacija i njihov utjecaj na poslovanje.

Empirijsko istraživanje temelji se na anketnom upitniku koji je proveden među zaposlenicima poduzeća AD Plastik d.d. Anketnim upitnikom su ispitana mišljenja i stavovi o utjecaju inovacija na poslovanje poduzeća. Analizom rezultata došlo se do zaključka da u poduzeću AD Plastik d.d. menadžment potiče zaposlenike na način razmišljanja usmjeren inovacijama te da provedba korporativnog poduzetništva ima pozitivan utjecaj na inovativnost zaposlenika i performanse poslovanja poduzeća općenito.

**Ključne riječi:** inovacije, upravljanje inovacijama, inovacije u poduzeću

## **ABSTRACT**

The main purpose of this paper is to present the views on innovation management in the Split-Dalmatia County on the example of AD Plastik. The paper deals with theoretical aspects related to the concept of innovation and the main factors for the development of enterprise innovation. The origin and development of innovations in the company and the characteristics of innovations and their impact on business are analyzed.

The empirical research is based on a questionnaire conducted among employees of AD Plastik d.d. The questionnaire examined the opinions and attitudes about the impact of innovation on the business of the company. The analysis of the results concluded that in AD Plastik d.d. management encourages employees to think innovatively and that the implementation of corporate entrepreneurship has a positive impact on employee innovation and business performance in general.

Keywords: innovation, innovation management, enterprise innovation

# **1. UVOD**

## **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Problem ovog istraživanja je procijeniti učinke inovacija na tržište tvrtke kako bi se učinkovitije stvorili uvidi za poboljšane poslovne prakse i veću dobit. Na provedbu ovog istraživanja potaknulo je razmišljanje o tome koliko su zaposlenici svjesni važnosti upravljanje inovacijama u poduzeću.

Pregled inovacija bit će predstavljen u ovom radu. Kao rezultat gore navedenog, tema istraživanja može se opisati na sljedeći način: istražiti i utvrditi da li su zaposlenici svjesni utjecaja inovacija na poslovanje poduzeća AD Plastik d.d., a ukoliko su svjesni, istražiti u kojoj mjeri inovacije utječu na poslovanje poduzeća.

Studija će se izvoditi pomoću anketnog upitnika za analizu stavova zaposlenika. Hipoteze istraživanja, kao i ciljevi i doprinos istraživanja, opisani su u skladu s problemom i temom studije.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Ciljevi istraživanja utvrđuju se u odnosu na predstavljena istraživačka pitanja i teme istraživanja, kao i postavljene hipoteze. Dvije su vrste ciljeva: znanstveni i praktični. U znanstvene ciljeve spada testiranje metodologije, instrumenta/upitnika za ispitivanje mišljenja zaposlenika koji sa svoje strane mogu sagledati utjecaj inovacija na poslovanje poduzeća.

Primarni praktični cilj ovog rada je pružiti smjernice svima koji su uključeni u upravljanje inovacijama, posebno u proučavanju učinka rasta inovacija na poslovanje, kako bi se dobila jasnija slika onoga što treba poboljšati u smislu inovacija upravljanje. Također, budući da postoji samo ograničena količina istraživanja o utjecaju inovacija na poslovanje Republike Hrvatske, prema trenutno dostupnim izvorima, cilj je identificirati i sistematizirati teorijske aspekte ove definicije. Ova studija također se može koristiti kao temelj za buduće studije. Iako se studija može koristiti za donošenje konkretnih zaključaka, trebalo bi je proširiti tako da obuhvati perspektive radnika iz drugih industrija, pružajući cjelovitiju sliku problema.



Sistematizacija teorijskih aspekata i međunarodnih analiza relevantnih za predmet rada odražava doprinos rada. S obzirom na oskudnost istraživanja na ovom polju u Republici Hrvatskoj, to se smatra značajnim doprinosom radu. Doprinos rada također se može vidjeti u analitičkom kontekstu, gdje rad istražuje učinak upravljanja inovacijama na poslovanje tvrtke na temelju ispitivanja hipoteza, a dobiveni rezultati mogu se koristiti kao preporuke za buduće studije.

### **1.3. Istraživačke hipoteze**

Na temelju izloženog problem te utvrđenih ciljeva istraživanja, u nastavku su definirane hipoteze koje su istražene kroz prikupljanje i obradu primarnih podataka.

H1: U poduzeću AD Plastik d.d. menadžment potiče zaposlenike na način razmišljanja usmjeren inovacijama.

H2: Provedba korporativnog poduzetništva ima pozitivan utjecaj na inovativnost zaposlenika i performanse poslovanja poduzeća općenito.

### **1.4. Metode istraživanja**

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. Prilikom izrade teorijskog dijela korišteni su sekundarni izvori (članci, knjige, istraživački, diplomski i znanstveni radovi prikupljeni na stranicama: Google znalac, Hrčak, Jstore, International Business Review, Scribd) kao i internetske tražilice s ključnim riječima. Korištena je metoda opisivanja ili deskripcije, induktivna metoda kojom se dolazi do općih zaključaka na temelju analiziranih pojedinačnih čimbenika, te metoda dedukcije, kojom se donose opći zaključci na temelju analize stavova. Također, kako bi se utvrdila ispravnost postavljenih hipoteza, korištena je metoda dokazivanja.

Primarno istraživanje pomoću anketnog upitnika, provedeno je u poduzeću AD Plastik d.d.. Anketni upitnik sadrži pitanja zatvorenog tipa. Prikupljeni podaci obrađeni su u programu SPSS (engl. Statistical Package for Social Sciences).

### **1.5. Doprinos istraživanja**

Pregledom domaće i strane literature, ustanovljeno je kako se u malom broju istražuje problematika upravljanja inovacijama, štoviše postoji tek nekoliko radova koji se bave tom problematikom. Iako je poznato kako su inovacije bitan dio poslovanja, još ne postoji dovoljna svijest unutar poduzeća o važnosti upravljanja inovacijama. Doprinos ovog rada očekuje se u području isticanja važnosti upravljanja inovacijama u poduzeću te analizi poslovanja poduzeća AD Plastik d.d.. S obzirom da je provedeno anketno istraživanje, odnosno, prikupljanje primarnih izvora podataka, rad, također ima i praktičnu primjenu.

### **1.6.Struktura rada**

Struktura rada podijelit će se na pet osnovnih poglavlja, a u uvodu će biti predstavljene osnovne odrednice (problematika istraživanja, tema istraživanja i cilj istraživanja, hipoteze istraživanja, metode istraživanja, doprinos istraživanja i struktura diplomskog rada).

Koncept inovacije, ključni čimbenici rasta inovacija poduzeća i tehnički potencijal poduzeća kao unutarnjeg čimbenika razvoja obuhvaćeni su drugim poglavljem. Inovacijski mehanizam razmatran je kao vanjski čimbenik u stvaranju inovacija na kraju poglavlja.

Treće će se poglavlje također baviti uvođenjem i rastom inovacija u poduzeću, kao i procesom pretvaranja kreativnosti u inovaciju. Istražuju se inovacijski postupak tvrtke, kao i karakteristike izuma i njihov učinak na poslovanje tvrtke. Vrste inovacija i njihove karakteristike, kao i utjecaj inovacija na poslovanje tvrtke, predstavljeni su na kraju poglavlja.

U četvrtom poglavlju će se analizirati poduzeće AD Plastik d.d., odnosno empirijsko istraživanje, prikazat će rezultate istraživanja provedenog u neprofitnim organizacijama, odnosno testirat će se postavljene hipoteze te dati cjelokupni osvrt na rad.

Zaključno razmatranje tema je petog poglavlja. Na kraju rada prikazana je korištena literatura, popis tablica, statistika i grafova te anketni upitnik kao dodatak radu.

## **2. POJAM INOVACIJE I GLAVNI ČIMBENICI RAZVOJA PODUZEĆA**

### **2.1. Definicija inovacije**

Različiti autori različito definiraju pojam inovacija. Međutim, uvođenje novog ili bitno poboljšanog proizvoda (dobra ili usluge), novog marketinškog pristupa ili nove organizacijske

metode u poslovnu praksu, organizaciju rada ili vanjske odnose općenito je prihvaćeni koncept inovacije.

Znanstvene, tehničke, financijske i komercijalne prakse koje rezultiraju tehnološki naprednim ili novim proizvodima i uslugama nazivaju se inovacijama. Tvrtke postaju učinkovitije uvođenjem novih tehnologija, angažiranjem novih stručnjaka i znanstvenika te poboljšanjem operativnih i proizvodnih procesa. „Inovacije ostvaruju neke od ciljeva poput diferencijacije poduzeća u odnosu na konkurenciju zbog plasmana novih proizvoda, procesa, troškova i organizacijskih unapređenja.“<sup>1</sup>

„Inovacije se mogu definirati kao savladani proizvodni procesi i primjena unaprijeđenog dizajna proizvoda koji istovremeno predstavljaju novost za poduzeća. Valja dakako ukazati na sličnosti i razlike između inovacija i njihovih imitacija. Glavna poveznica između inovacija i imitacija jest njihov pozitivan utjecaj na gospodarski rast. Glavne razlike u nastanku inovacije i imitacije ogledaju se u visini njihovih troškova, vremenu i stupnju nesigurnosti poduzeća prilikom donošenja odluka.“<sup>2</sup>

Vrijedno je napomenuti da se inovacija može smatrati novim proizvodom. Na tržištu je novi proizvod novost (koji se obično dijeli na novi proizvod na regionalnom tržištu ili radikalno novi proizvod koji je novost na globalnoj razini).

## **2.2. 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.“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka. str. 21.

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka. str. 21.

### 2.2.1. Tehnološki kapacitet poduzeća kao unutarnji čimbenik razvoja inovacije

Koncept razmatranja informacija kao javnog dobra široko je poznat u cijelom svijetu. Članovi će takvo javno dobro koristiti zauvijek i besplatno u korist cijelog društva. Važno je napomenuti da je ovo samo jedan način razmišljanja o informacijama. Zašto svijet nije jednako oblikovan ako su ključne karakteristike znanja fluidnost, beskonačnost i dostupnost te ako je znanje temeljni preduvjet za rast i razvoj? Da biste pravilno odgovorili na ovo pitanje, prvo morate razumjeti koncept znanja u cijelosti.



#### Slika 1: Transfer znanja

Izvor: Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

Prethodna slika ilustrira kako se informacije mogu prosljeđivati. Pronalaženje rješenja za bilo koji ekonomski problem teško je za tvrtku, osobu ili organizaciju. Nadalje, igračima može biti teško pronaći i / ili pristupiti primarnom izvoru informacija, zbog čega tvrtke bogate znanjem posvećuju značajna financijska sredstva lociranju 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. Jasno je da tehnološki kapacitet utječe na razvoj inovativnosti poduzeća. Tehnološki kapacitet sposobnost je učinkovitog korištenja tehnološkog znanja i to pripajanjem, uporabom, prilagodbom ili promjenom postojećih tehnologija poduzeća. Tehnološki kapacitet dodatno omogućava stvaranje i razvoj novih tehnologija, proizvoda i procesa. Primjerice, južnokorejsko poduzeće Samsung transformiralo je svoj tehnološki kapacitet iz pasivnog prihvatitelja tehnološkog znanja prema aktivnoj ulozi proizvođača tehnološkog znanja pa sve do jednog od vodećih inovatora svjetske IT industrije.<sup>4</sup>



**Slika 2: Tehnološki kapacitet poduzeća**

Izvor: Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

Proizvodni potencijal organizacije je sposobnost proizvodnje učinkovitih i kontinuiranih proizvoda ili usluga. Bez investicijskog kapaciteta potrebnog za razvoj i financiranje proizvodnje poduzeća, proizvodni kapacitet nema svrhu. Konačno, inovacijski kapacitet potreban je za razvoj novih tehnologija, poput poboljšanih proizvoda, usluga, sustava i procesa, kako bi se udovoljilo zahtjevima potrošača.

### 2.2.2. Inovacijski sustav kao vanjski čimbenik razvoja inovacije poduzeća

<sup>4</sup> Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka. str. 23.

„Inovacije ne nastaju same od sebe. Njihova realizacija ovisi o različitim čimbenicima, odnosno 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.“<sup>5</sup>

Povratna petlja u inovacijskom sustavu može ojačati, oslabiti ili održati stabilnost sustava. Odsutnost ili usporavanje određenih glavnih čimbenika može imati značajan negativan učinak na rad cijelog inovacijskog sustava.

Rezultati različitih operacija poslovnog sektora, međunarodne intervencije i angažman u poslovnom i javnom sektoru prikazani su na donjem dijagramu. Znanje, kompetencije, potražnja, financijski kapital i institucionalna klima sve su čimbenici koji utječu na mehanizam inovacija. Isprekidane strelice označavaju njihov učinak, dok isprekidane strelice ukazuju na moguće povratne informacije. Pet glavnih procesa detaljnije je opisano u sljedećem dijagramu, koji uključuje:

- „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.“<sup>6</sup>
- „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.“<sup>7</sup>
- „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.“<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka. str. 24.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka. str. 25.

<sup>8</sup> Ibidem.

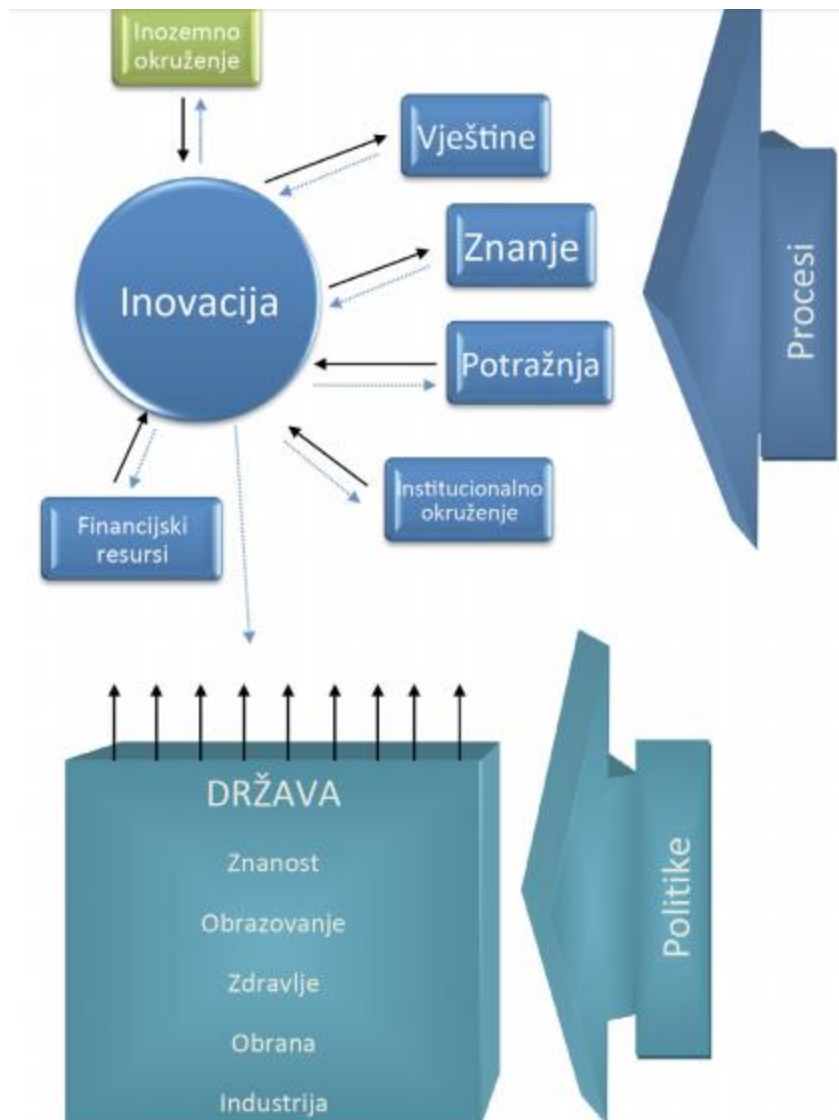
- „Financijski resursi – neophodni su za nastanak, razvoj i realizaciju inovacije. U praksi mala poduzeća često imaju problem sa stvaranjem inovacije upravo zbog njene financijske zahtjevnosti. Stoga državna podrška može biti od neizmjerne važnosti u takvim slučajevima. Ovdje se posebno misli na značaj podrške Ministarstva gospodarstva (industrije), regionalnog razvoja, ali i Ministarstva financija (npr. putem poreznog rasterećenja inovacijskih poduzeća).“<sup>9</sup>
- „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.“<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> Ibidem.

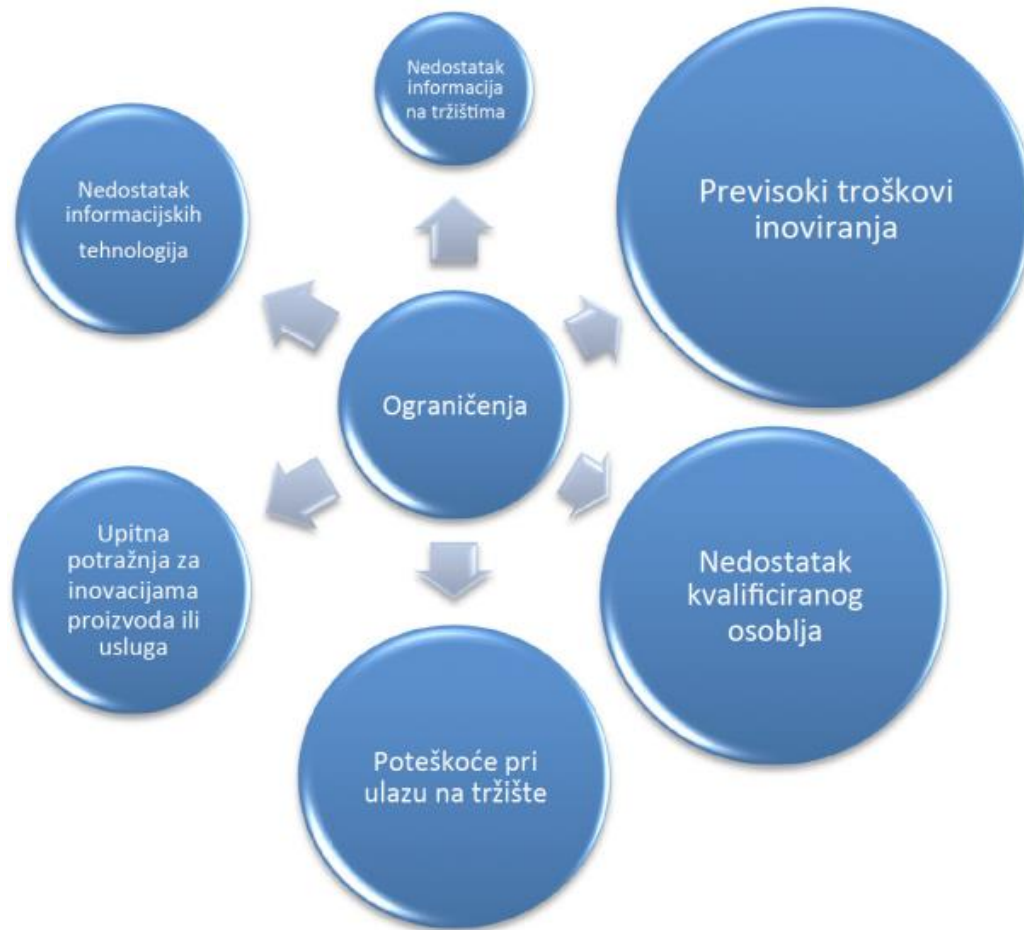




**Slika 3: Inovacijski sustav**

Izvor: Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

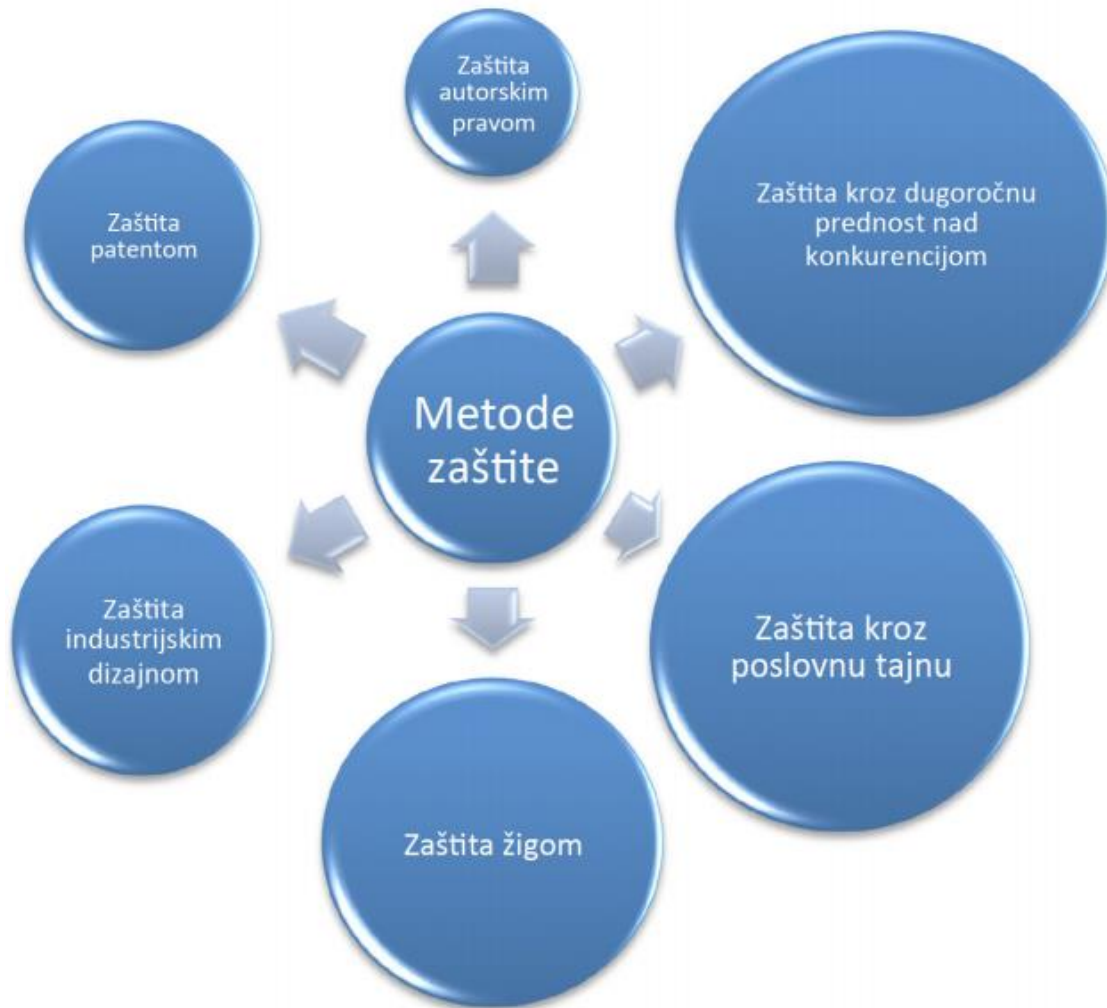
S druge strane, nekoliko je čimbenika koji odvraćaju tvrtke od slijeđenja novih ideja. Ograničenja su prikazana na donjem dijagramu i primjenjuju se na europska poduzeća od 2000. do 2013. godine.



**Slika 4: Glavna ograničenja za inovacijske aktivnosti europskih poduzeća u razdoblju od 2000. do 2010. godine**

Izvor: Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

Mjerilo balona na prethodnoj slici predstavlja premošćivanje prepreke tvrtke u njenom kreativnom djelovanju. Može se zaključiti da su previsoki troškovi inovacija najznačajnije ograničenje za europska poduzeća, praćeni nedostatkom kvalificiranog osoblja, poteškoćama s ulaskom na tržište, skepticizmom u pogledu potrebe za inovacijama proizvoda ili usluga i nedostatkom tržišnog znanja o tehnologiji. Tvrtke u teorijskoj praksi sudjeluju u inovacijskim praksama ako se između ostalog mogu obraniti. Sljedeći dijagram prikazuje neke od najvažnijih zaštitnih mjera za kreativno poslovanje.



**Slika 5: Metode zaštite europskih inovativnih poduzeća u razdoblju od 2006. do 2010. godine**

Izvor: Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

Veličina mjehurića pokazuje kolika je vjerojatnost da će europska poduzeća odabrati strategiju zaštite inovacija. Obrana dugoročnom prednošću i tajne holding kompanija dvije su najpopularnije strategije. Što se tiče službenih obrambenih strategija, tvrtke obično koriste zaštitne znakove kako bi zaštitile svoje izume. Iznenadujuće, patentna sigurnost nalazi se na dnu liste prioriteta. Međutim, važno je zapamtiti da sklonost takvim vrstama inovacija ovisi o industriji. Primjerice, farmaceutska industrija koristi patentnu zaštitu mnogo češće od ostalih industrija.

### **2.3. Inovativnost u javnom sektoru**

Prije samo trideset godina javni je sektor postao žarište temeljitijih znanstvenih studija i razmatranja organizacijskih i upravljačkih izvora promjena i izvrsnosti. Ključni razlozi za to su sve veća proračunska ograničenja, neadekvatna odgovornost javne potrošnje, netransparentnost ponašanja javnih vlasti i spremnost države da u svoje programe uključi organizacije privatnog sektora. U današnjim ekonomskim i socijalnim okolnostima javni sektor doprinosi gotovo 40% bruto domaćem proizvodu i stoga igra presudnu ulogu u gospodarskom rastu i razvoju.

Filozofija inovacija i inovacija u javnom sektoru općenito je primila relativno malo znanstvenih istraživanja, naglašavajući njegov značaj. Kad se opisuje ideja inovacije, postoji tendencija da se javni sektor donekle razlikuje od privatnog sektora. To proizlazi iz slike javnog sektora da prvenstveno osigurava regulatornu strukturu za inovacije u privatnom sektoru, kao i da je pasivni "primatelj" inovacija u privatnom sektoru. Međutim, javni se sektor intenzivno suočava s kriterijima za veće učinke, kao što su rezanje troškova, kvalitetnije javne usluge, profesionalizacija rukovodećeg osoblja, primjena suvremenih koncepata i praksi upravljanja, te sveukupno poboljšanje produktivnosti i učinkovitosti. Kao rezultat, trebali bismo razgovarati o povećanoj potražnji za reformama, tj. O nekoj vrsti konkurencije za javni sektor, jer je javnost, tj. Pojedinci, domaće i međunarodne institucije i druga tijela, vrlo kritična i uključena u ishode svog rada.<sup>11</sup>

Kattel i sur.<sup>12</sup> konceptualizaciju područja istraživanja inovacija u javnom sektoru dijele na tri razdoblja:

- 1) Schumpeterovo razdoblje: unutar teorije evolucijskih promjena javni se sektor pojavljuje kao inovator i onaj koji igra ključnu ulogu u potpori inovativnim poduzetničkim aktivnostima;
- 2) razdoblje organizacijske teorije: inovacije u javnom sektoru smatraju se vrlo sličnima onima u privatnom sektoru,
- 3) razdoblje autohtone teorije: počevši od 2000. godine, literatura koja se bavi inovacijama u javnom sektoru razlikuje se od pristupa primijenjenih u privatnom sektoru i kreće se u smjeru promatranja inovacija u javnim službama i upravljanju.

---

<sup>11</sup> Windrum, P. (2008): Innovation and entrepreneurship in public services, USA

<sup>12</sup> Kattel, R., Cepilovs, A., Drechsler, W., Kalvet, T., Lember, V., Tõnurist, P. (2013): Can we measure public sector innovation? A literature review, Ragnar Nurkse School of Innovation and Governance, Tallinn, Estonia

West i Farr<sup>13</sup> navode kao "dovoljno široke" i stoga prikladne za definiciju javnog sektora koja inovacije opisuje kao namjerno uvođenje i primjenu ideja, procesa, proizvoda ili postupaka unutar određene uloge pojedinca, grupe ili organizacije koji su smatraju se novim za jedinicu koja ih primjenjuje, s ciljem postizanja značajne koristi za pojedinca, skupinu ili organizaciju. Moguće je pretpostaviti da je glavna razlika između gornjih značenja i onih u privatnom sektoru opseg učinaka na koje se izum odnosi. Prilagođeni su onima koji su jedinstveni za javni sektor u prethodnim konceptima.

Pri definiranju ideje inovacije, njezine namjere i promatranja posljedica, tj. Namjeravanih koristi koje inovacije nastoje postići, nesumnjivo treba imati na umu razlike između javnog i privatnog sektora. Slično tome, razlike u ove dvije industrije moraju se riješiti kako bi se pravilno istražio fenomen inovacija u javnom sektoru, s obzirom na brojne čimbenike koji utječu na stvaranje klime za rast inovacija i inovacija u organizacijama javnog sektora.

Zbog mnogih odstupanja između dva tržišta, konceptualizacija kreativnosti u javnim organizacijama razlikuje se od one u privatnim organizacijama. Organizacije iz javnog sektora ne rade na poslovnim vrijednostima, nisu orijentirane na dobit i nisu toliko ranjive na opasnost od ekstremnih konkurentskih pritisaka, što implicira da njihova održivost nije značajno ugrožena. Nadalje, potrošači javnih usluga obično nemaju mogućnost promjene davatelja usluge, tj. Zamjenjuju ga drugim pružateljem, ako su nezadovoljni pruženim standardom usluge. Slično tome, nepoštivanje tržišnih načela znači da javne institucije imaju različite socijalne ciljeve, poput poboljšanja kvalitete života stanovništva, a kao rezultat toga, poticaji i prepreke za inovacije razlikuju se od onih u privatnom sektoru. Postoji argument da javnom sektoru nedostaje kreativnosti za razliku od privatnog.<sup>14</sup>

Javni sektor odlikuje se visokim stupnjem nesigurnosti zbog uključenosti različitih područja politike i mnoštva različitih dionika s različitim prioritetima. Javni subjekti rade u političkom i pravnom kontekstu demokracije (propisi, pravila, birokracija).

---

<sup>13</sup> West, M.A., Farr, J.L. (1990): *Innovation at work, Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, Wiley, Chichester, England

<sup>14</sup> Albury, D. (2005): *Fostering Innovation in Public Services*, *Public Money & Management*, 25, 1

Suština aktivnosti inovacijskog procesa može se navesti kao jedna od razlika između organizacija u javnom i privatnom sektoru u pogledu inovacija i inovacija. Cilj inovacija, a to je poboljšanje usluga ili upravljanja, na primjer, primjenom kreativnih metoda upravljanja u javnom sektoru, jest proširiti ih na druge organizacije u javnom sektoru kako bi djelovale na sveukupni porast javnog vrijednost. Primjerice, učinkovita primjena novih praksi upravljanja i usluga u jedinici lokalne samouprave mora se "prenijeti" na druge jedinice lokalne samouprave kako bi se uskladila norma, tj. Razina korisničke usluge, širom svijeta. S druge strane, u privatnom sektoru inovacije karakteriziraju intenzivni konkurentski pritisci, suradnja između strateških partnera i ograničenja u razmjeni najboljih praksi, tj. Inovacija. Nadalje, smatra se da neuspjeh u provedbi inovacija ima ozbiljnije implikacije na potrošače javnih usluga od neuspjeha u primjeni inovacija u privatnom sektoru.<sup>15</sup>

Moguće je reći da je kreativnost presudna i za privatni i za javni sektor. Što se tiče javne uprave, to se posebno odnosi na usluge koje pruža lokalna samouprava za koju se smatra da bolje poznaje potrebe ljudi u svojoj regiji od središnjih tijela državne uprave i kao rezultat toga može ponuditi bolje i racionalnije javne usluge građanima. Ulazak privatnog sektora u neka područja lokalne samouprave, poput obrazovanja i zdravstva, kao i različiti oblici suradnje između javnog i privatnog sektora, neke su mjere povećane izloženosti poticajima za poboljšanje i konkurentnost u pružanju lokalnih usluga službe samouprave. Potrebne su bolje, razumnije, pouzdanije i učinkovitije usluge. Uvođenje i upravljanje promjenama, posebno razvojem u lokalnoj samoupravi, preduvjet je za njihov daljnji rast i opstanak. Od presudne je važnosti njegovati inovativnu kulturu koja promiče napredak razvojem i primjenom novih ideja, ali i čineći ih sustavnijima.

### **3. NASTANAK, RAZVOJ I UTJECAJ INOVACIJA NA POSLOVANJE PODUZEĆA**

„Budućnost velikog broja poduzeća, ali i gospodarstava, ovisi o njihovoj tehnološkoj snazi. Sposobnost inoviranja procesa, proizvoda i usluga daje značajan poticaj konkurentnosti poduzeća,

---

<sup>15</sup> Hartley, J. (2005): Innovation in Governance and Public Services: Past and Present, Public Money and Management

odnosno gospodarstva. U ovom dijelu rada razmatra se proces pretvaranja invencije u inovaciju, inovacijski proces i njegove predradnje.“<sup>16</sup>

### **3.1.Nastanak i razvoj inovacija u poduzeću**

#### 3.1.1. Proces pretvaranja invencije u inovaciju

Promicanje dugoročnog gospodarskog razvoja, povećanje radnih mjesta i višeg životnog standarda sve su obilježja nove ere. Nadalje, neumoljiva je potreba za učenjem o prirodnim pravilima i bogatstvima kako bi se pojednostavio ljudski rad, što pridonosi sve većem broju otkrića. Takva otkrića, koja imaju za cilj unapređenje tehnologije i povećanje rasta. Međutim, stavovi prema tehnologijama neprestano se mijenjaju. Otkriće i inovacije postaju neraskidivo povezani s gospodarskim rastom i razvojem.

Izumi kotača, visoke peći, električne žarulje, indukcijskog elektromotora, mikrofona, gramofona, kamere, kino projektora, radara, tranzistora, zrakoplova imali su značajan utjecaj na ekonomske i socijalne trendove. Promjene postaju sve brže i dublje kao rezultat takvih izuma, ne samo u razvoju već i u upravljanju. Električna energija, automobili, poljoprivredna oprema, zrakoplovi, integrirani krugovi za računala, klimatizacija i hlađenje, računalne primjene u znanosti, svemirska putovanja, biotehnika, kodeksi i standardi među najvažnijim su tehnološkim dostignućima.

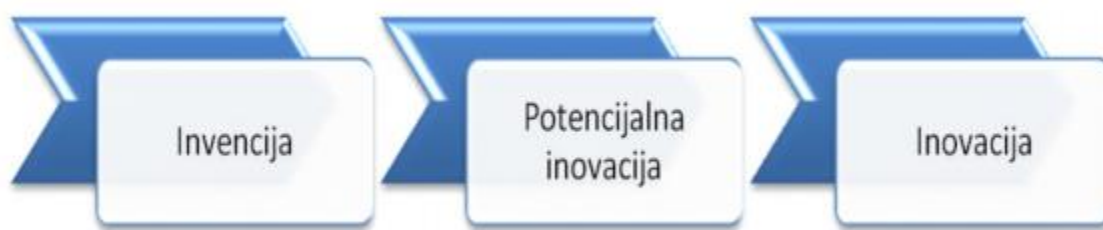
Po svemu sudeći, rast kreativnosti u središtu je napretka razvoja. Složenost nove ekonomije, društva i kulture, uključujući inovacije, toliko su prisutni u svakom području ljudske djelatnosti da postaju polazna točka za ispitivanje složenosti nove ekonomije, društva i kulture, uključujući izume, tako da se krajnji rezultat temelji na složenom obrascu interakcije. U osnovi, inovaciju prati izum (izum = kreativnost), koji je koncept, definicija ili model nove, poboljšane metode, postupka, proizvoda ili uređaja. Sljedeći dijagram prikazuje način pretvaranja ideje u novi proizvod.

„Prvo dolazi do nastanka invencije. Invencija je, u biti, novi izum koji bi, možda mogao biti upotrebljiv i koristan. Zatim dolazi do razvoja potencijalne inovacije, kao potencijalno

---

<sup>16</sup> Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka. str. 33.

upotrebljivog novog izuma, utemeljenog u inovativnosti. Završni element u invencijsko-inovacijskom lancu je inovacija, kao dokazana korisna novina. Prisutna su dva načina razmišljanja u okviru invencijsko-inovacijskog lanca,: konvergentno i divergentno razmišljanje. U okviru konvergentnog razmišljanja sve su misli usmjerene k traženju jednog rješenja problema. Divergentno razmišljanje stvarni je pokušaj otkrivanja što više varijanti rješenja. Inovativnost obilježava velika sposobnost transformacije postojećih ideja u nove, unaprijeđene oblike ili drugačiju kombinaciju tih oblika. Inovacija je, dakle, ideja, zamisao razvijanja proizvoda čija je svrha konačna upotreba.<sup>17</sup>



**Slika 6: Invencijsko-inovacijski lanac**

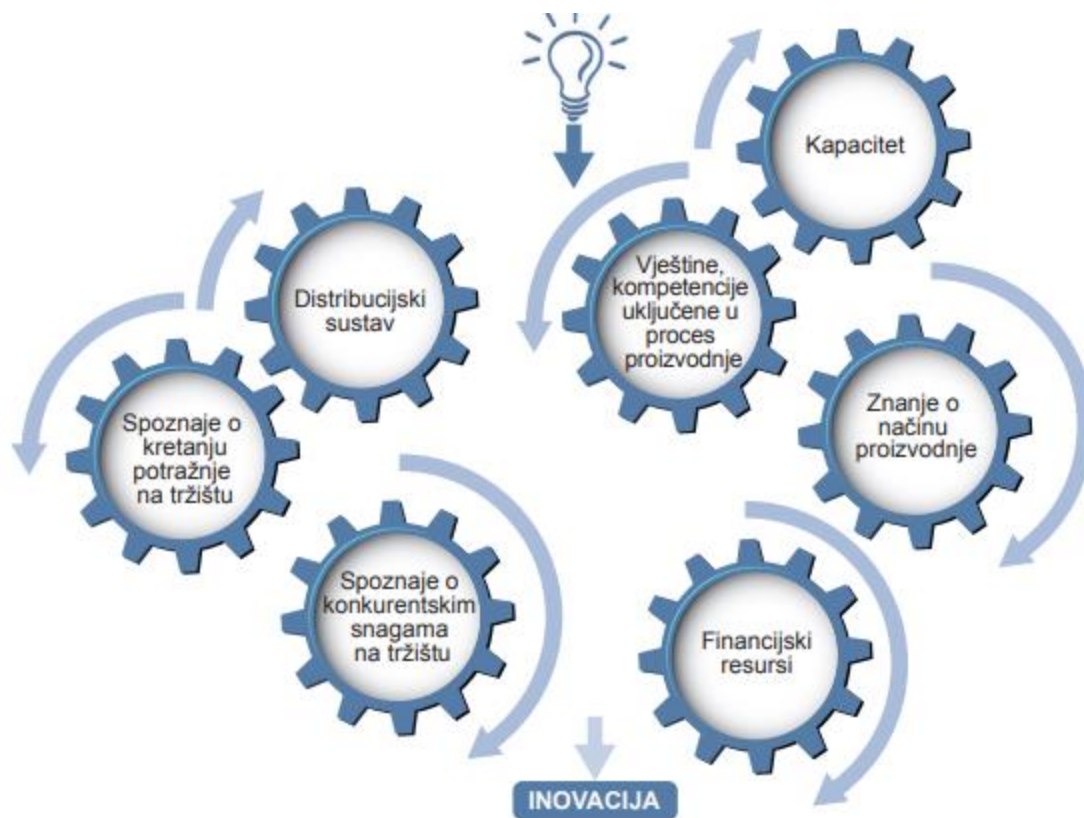
Izvor: Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

Drugim riječima, izum je novi koncept proizvoda ili metode, dok je inovacija prvi pokušaj provedbe koncepta. Sposobnost inovatora da komunicira s raznim stručnostima i vještinama, kapacitetima i resursima presudna je za učinkovitu transformaciju ideje u inovaciju. Sljedeći dijagram prikazuje primjer takvih varijabli.

---

<sup>17</sup> Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka. str. 34.





**Slika 7: Čimbenici utjecaja na preobrazbu invencije u inovaciju**

Izvor: Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

„Transformacija invencije u inovaciju nije jednostavan i brz proces. Naprotiv, na taj proces utječu različiti čimbenici. Nužno je zapitati se može li, primjerice, (postojeće) poduzeće biti inovativno bez posjedovanja određenog znanja o svom proizvodnom procesu, bez stečenih kompetencija svojih djelatnika, bez dostatnih informacija o distribucijskom sustavu, kapacitetima i tržištu, kao i dostupnosti financijskih resursa? Inovator kao osoba ili organizacijska jedinica koja je kompetentna za sinergiju čimbenika zaista teško može ostvariti proces preobrazbe invencije u inovaciju.“<sup>18</sup>

Inovacije se odvijaju u inovacijskim okruženjima, poput inkubatora. U socijalnom poduzeću, inovacijsko okruženje podrazumijeva jedinstvenu kolekciju razvojnih i upravljačkih odnosa. Takva društvena organizacija temelji se na zajedničkoj radnoj kulturi, kao i na instrumentalnim

<sup>18</sup> Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka. str. 35.

ciljevima usmjerenim na razvijanje novih znanja, metoda ili dobara. Kritična dimenzija dimenzije razvoja inovacija za cijeli sustav ključna je za uspjeh inovacijskog okruženja. Inovacijska okruženja važni su čimbenici u generiranju novih ideja i dodavanju vrijednosti. Oni generiraju vlastitu dinamiku, privlačeći stručnost, ulaganja i talente iz okolnog svijeta. Njihovo polazište su nove informacije koje su strateški ključne za tržište aplikacija. Takvi napori zahtijevaju velik broj visoko obučanih stručnjaka i inženjera koji rade zajedno. Kapital inovacijskog okruženja podrazumijeva visok rizik od početnih ulaganja u visoku tehnologiju. Jednom ojačana, inovacijska okruženja natječu se i surađuju na raznim poljima, tvoreći mrežu interakcije koja ih povezuje u zajednički industrijski sustav unatoč njihovoj geografskoj dislokaciji.

„Bez obzira što su invencija i inovacija dva međusobno povezana koncepta, potrebno je naglasiti kako među njima postoji bitna razlika, a to je tzv. postojanje vremenske rupe. Naime, velika vremenska rupa između invencije i inovacije često ukazuje na nedostatak nekih, ili svih, uvjeta komercijalizacije. Primjera radi, može se dogoditi da trenutno ne postoji potražnja za određenim proizvodima ili nema mogućnosti proizvodnje zbog nedostatka ključnih inputa za njihovu realizaciju.“<sup>19</sup>

### 3.1.2. Inovacijski proces poduzeća

Inovacije dovode do pozitivnih poslovnih rezultata, poput povećanog tržišnog udjela, nižih cijena i veće dobiti. Tržišno vođena inovativna poduzeća proizvode robu kvalitetniju od svojih suparnika, pridržavajući se financijskih, zdravstvenih i sigurnosnih propisa i zakona. Inovativna aktivnost ne može se promatrati kao samostalna aktivnost korporacije, već kao aktivnost na koju utječu unutarnji čimbenici tvrtke. Napredak u realizaciji i komercijalizaciji izuma ugrožen je ako se takva međuovisnost zanemari. Kad se raspravlja o inovacijskom procesu, važno je razumjeti tri sloja koja razlikuju inovativna poduzeća.

Prva se faza odlikuje inventivnošću i temelji se na novim informacijama. Druga razina je razina inovacije, koja odražava početak komercijalizacije inovacija. Treća faza, doba difuzije, započinje

---

<sup>19</sup> Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka. str. 35.

kada isti proizvod postane superiorniji od konkurentskih proizvoda. Difuzijska tehnologija slijedi sinusnu krivulju, s razdobljem uglavnom neuspješnog usvajanja inovacija, nakon čega slijedi razdoblje snažnog usvajanja inovacija obilježeno brzim razvojem. Krivulja tada pada zbog puno sporijeg prihvaćanja inovacije i završava kad inovacija dostigne svoj puni tržišni potencijal.



**Slika 8: Razine razvoja inovativnog procesa poduzeća**

Izvor: Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

Istina je da faze inovacijskog procesa ne napreduju linearno. Drugim riječima, riječ je o prisutnosti interakcija, povratnih informacija i umrežavanja između posrednika u svim fazama inovacijskog procesa. Interakcija ovih varijabli pomaže inovacijskom procesu da poskoči naprijed-natrag, svladavajući prepreke i ograničavajući razinu inovacija. Kada je recimo u pitanju kreativnost, prvi je prioritet riješiti problem A. Misija je dovršena dok se problem A ne riješi. Ako se otkrije rješenje problema A, lako je zaključiti da je problem B skriven iza problema A. Nadalje, problem B skriven je iza problema C itd. U većini inovacijskih programa mora se istovremeno rješavati niz problema kako bi se zadovoljili ti zahtjevi. Vrijedno je napomenuti da ne postoji siguran način da se postigne određeni stupanj kreativnosti. Međutim, postoje četiri različita puta koja doprinose tehničkoj prednosti i rastu kojih bi organizacija trebala biti svjesna:

- „Povećanje svijesti o troškovnoj izdašnosti procesa ulaganja u IR aktivnost kako bi se došlo do znanstvenih spoznaja i tehnološkog znanja u poduzeću. U tom dijelu, velik značaj ima istraživanje i razvoj, sa zadatkom prenamjene tehnološkog znanja i znanstvenih spoznaja u specifične proizvode namijenjene tržištu.
- Postojanje neslužbenih procesa difuzije informacija i tehnološkog potencijala.

- Prisustvo određene vrste “eksternalija” koje su prisvojene od strane poduzeća.
- Prihvaćanje inovacija drugih sektora (ili ostalih poduzeća unutar sektora u sklopu kojeg djeluje poduzeće).<sup>20</sup>

Počevši od inicijative za inovacije i završavajući povećanjem učinkovitosti tvrtke, predradnje inovacijskog procesa podijeljene su u četiri osnovne faze. Prvo poduzeće bira hoće li inovirati ili ne. Da bi se utvrdilo hoće li se inovirati ili koliko ulagati u vlastite kreativne aktivnosti, većina istraživanja uključuje elemente kao što su veličina poduzeća, pristup financiranju, dostupnost intelektualnog kapitala, mogućnosti suradnje s institutima ili sveučilištima i prethodne istraživačke aktivnosti tvrtke. Tada organizacija izračunava koliko može uložiti u inovacijske programe, tj. stvara financijski plan. Tada poduzeće izračunava omjer izdvajanja za inovaciju i omjera proizvodnje, kao i omjer učinka inovacije i rezultata tvrtke, s ciljem pojednostavljenja projekcije troškova i profitabilnosti inovacije. Izdvajanja za istraživanje i razvoj, apsolutna vrijednost izdataka i odnos između izdvajanja za inovacije i prihoda od prodaje koriste se kao input za inovacije u većini studija.

### **3.2. Obilježja inovacija i njihov utjecaj na poslovanje poduzeća**

#### **3.2.1. Vrste inovacija i njihova obilježja**

Zbog svojstvene nesigurnosti, inovacije su često neshvatljive. Inovativni posao je onaj koji je tijekom studijskog razdoblja implementirao novu ideju. Poslovanje tvrtke mora uključivati kreativno djelovanje kako bi bilo inovativno. Sve znanstvene, tehničke, organizacijske, financijske i komercijalne radnje koje dovode do primjene inovacija ili koje mogu dovesti do njihove primjene smatraju se inovativnim aktivnostima. Neke inovacijske aktivnosti zapravo su kreativne, dok su druge važne za implementaciju tehnologija, ali ne odražavaju nove aktivnosti. Istraživanje i razvoj koji nisu posebno povezani s razvojem određene inovacije često se smatraju inovativnom praksom. Jedno ili više tehničkih dostignuća ili inovacijskih metoda mogu proizaći iz inovativnog postupka. Primjena tehnološki nove robe, postupci i glavne tehničke promjene na proizvodima i postupcima primjeri su tehnološkog napretka. Kada se proizvod dovede na tržište (inovacija proizvoda) ili

---

<sup>20</sup> Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka. str. 38.

kada se koristi u proizvodnom procesu (procesna inovacija), naziva se revolucionarnim (procesna inovacija). U poslu proizvod ili postupak moraju biti novi (ili bitno poboljšani) (ali ne nužno i novi na tržištu).

Izum proizvoda predstavlja uvođenje novog ili bitno poboljšanog dobra ili usluge u smislu njegovih karakteristika ili namjene. Tehnički zahtjevi, komponente i materijali, ugrađeni računalni program, jednostavnost upotrebe i druge funkcionalne značajke uključeni su u ovaj odjeljak. Primjena novog ili znatno poboljšanog sustava obrade ili distribucije poznata je kao inovacija procesa. Inovacija procesa je primjena nove proizvodne tehnologije koja ubrzava proizvodni proces, poboljšava točnost i kvalitetu ili značajno smanjuje troškove proizvodnje.

S druge strane, skupina inovacijskih metoda uključuje:

- „Marketinšku inovaciju koja podrazumijeva primjenu nove marketinške metode, uključujući i značajne promjene u dizajnu proizvoda i njegovom pakiranju, plasiranju, promoviranju i cijeni proizvoda. Primjera radi, umjesto unapređenja karakteristika vozila, američki proizvođač automobila General Motors osvojio je tržište konkurirajući dizajnom koji je u tom trenutku cijenio samo ograničen broj potrošača. Tu je također i primjer Della koji je omogućio prilagodbu računala osobnim potrebama potrošača dok su ostali nudili proizvode u obliku gotovih računala. Isprva je to bilo posebno interesantno profesionalcima i igračima računalnih igara, no kasnije je i ostatak tržišta prepoznao prednosti takvog pristupa.“<sup>21</sup>
- „Organizacijsku inovaciju koja obuhvaća primjenu nove organizacijske metode u poslovnoj praksi poduzeća, radnoj organizaciji ili vanjskim odnosima. Organizacijska inovacija može se definirati kao primjena nove menadžerske prakse, procesa i strukture, koje značajno odstupaju od postojećih praksi i normi. Drugim riječima, ovisno o obilježjima tržišta, proizvoda i strateških ciljeva poduzeća, organizacijska struktura treba se prilagođavati kako bi na najbolji način osigurala protok svih informacija i, u konačnici, poslovni uspjeh. Primjeri uspješnih organizacijskih inovacija uključuju Toyota Lean

---

<sup>21</sup> Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka. str. 41.

sistem, ISO standarde, Motorolinu Six Sigma, Schneidermanove Balance Scorecards i dr.“<sup>22</sup>

Stalni razvoj proizvoda, procesa ili usluge naziva se graničnom inovacijom. Tehnološka otkrića su različite kombinacije izuma koji imaju značajan učinak na različite industrije, kao i na gospodarstvo u cjelini. Radikalne inovacije uključuju primjenu potpuno novog oblika računala u određenoj industriji, dok su tehnološka otkrića različite kombinacije inovacija koje imaju značajan utjecaj na različite industrije, kao i na gospodarstvo u cjelini. Na primjer, Toyota i Apple poznati su po postupnim inovacijama. Zbog svojih karakteristika, postupni napredak čini poduzeća konkurentnijima i omogućava im ostvarivanje prihoda u srednjem vremenskom roku.

Prema svome trajanju, inovacije se mogu podijeliti na:

- „uspješno realizirane inovacije, koje rezultiraju novim proizvodima i procesima,
- neuspjele tj. obustavljene inovacije, proizašle iz različitih prepreka i ograničavajućih okolnosti te su otkazane iz različitih razloga i
- inovacije u tijeku, tj. inovacije koje postoje ali trenutno nisu provedene.“<sup>23</sup>

### 3.2.2. Učinci inovacija na poslovanje poduzeća

Čimbenici kao što su obilježja poduzeća, institucionalni čimbenici i drugi određeni faktori industrijskog sektora utječu na ove faze na različite načine. Primjerice, svako tržište ima različit stupanj tendencije velikih tvrtki da inoviraju, koncentraciju tržišne strukture (monopol, idealna konkurencija, monopolistička konkurencija, oligopol), veličinu ulazne barijere itd. Koji čimbenici utječu na rast inovacija tvrtke ili njezinu snagu? Konkretno, postoji niz varijabli, od tradicionalnih (npr. Vlasnička struktura, dostupnost visokokvalificirane radne snage) do čimbenika poput poslovne orijentacije tvrtke i uvođenja strateških, administrativnih i marketinških promjena. Oni imaju vidljiv utjecaj na kreativno poslovanje tvrtke i mogu rezultirati:

- „povećanjem tržišnog udjela poduzeća,
- poboljšanjem kvalitete proizvoda,

---

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka. str. 45.

- smanjenjem troškova materijala po jedinici proizvoda,
- unapređenjem ekoloških, sigurnosnih i zdravstvenih standarda,
- zadovoljavanjem zakonske regulative i standarda itd.<sup>24</sup>

Inovativna ideja samo je jedna od komponenata u proizvodnji novih proizvoda. Organizacija mora imati tehnološke, marketinške i integrativne kompetencije kako bi takav koncept transformirala u učinkovitu novu tehnologiju ili proizvod koji se potom može uspješno komercijalizirati.

Da bi se postigao najviši stupanj iskorištenosti informacija, poduzeće mora stvoriti odgovarajuću organizacijsku strukturu. Jedna od trinaest osnovnih funkcija upravljanja inovacijama, sistemska promjena organizacije, dobila je posebnu pozornost u raznim studijama. Promjene u organizaciji tvrtke nisu uvijek sinonim za inovacije. Cilj strateških i operativnih prilagodbi tvrtke je utvrđivanje najboljih uvjeta za provođenje inovacijskih aktivnosti. Takve su prilagodbe uobičajene u tvrtkama u tranzicijskim zemljama upravo zbog potrebe prilagođavanja novim tržišnim uvjetima.

Ne očekuje se da će promjene u strategiji i strukturi poduzeća biti posebno povezane s inovacijskim aktivnostima. Takva će poboljšanja poboljšati inovacijske aktivnosti ako krenu u smjeru stvaranja poželjnijeg okruženja i otkrivanja novih strategija i metoda koje će pomoći organizaciji da postigne bolje poslovne rezultate. Jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na utjecaj inovacija je marketinška strategija. Ostvarivanje dobiti putem inovacija ovisi o pristupu tvrtke dodatnim vještinama, posebno u područjima marketinga i distribucije, bez kojih bi inovativan koncept bilo nemoguće komercijalizirati. Kao rezultat toga, marketinška strategija presudna je za razumijevanje blagodati kreativnosti. Tvrtke koje su sposobne promijeniti svoje marketinške strategije trebale bi očekivati da će vidjeti bolje rezultate u smislu kreativnosti.

Kada je riječ o blagodatima inovacija, oni uključuju povećani tržišni udio, poboljšanu kvalitetu i niže materijalne troškove po jedinici proizvoda, što posebno vrijedi za mala i srednja poduzeća. Trebale bi se navesti multinacionalne tvrtke koje su ključni nositelji inovativnih aktivnosti i imaju značajan tržišni udio. S druge strane, gledište malih poduzeća sumnjivo je u takvom okruženju.

---

<sup>24</sup> Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka. str. 47.

## **4. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA INOVACIJAMA NA PRIMJERU PODUZEĆA AD PLASTIK D.D.**

### **4.1.O poduzeću AD Plastik d.d.**

Jugoplastika Split osnovana je 23. studenoga 1952. 1988. godine odvojene su tvornice koje se bave proizvodnjom automobilskih dijelova i pribora (injektori iz Solina, profili iz Makarske, obrada metala iz Muća). Osnovani su novo radno poduzeće Jugoplastika-autodijelovi Split, koje je i danas dio tvornice Jugoplastika, a registrirano je u Trgovačkom sudu u Splitu 8. lipnja 1992. godine kao socijalno poduzeće Autodijelovi sa sjedištem u Solinu.<sup>25</sup>

Dana 28. lipnja 1994. godine tvrtka je registrirana kao dioničko društvo Autodijelovi, a 17. studenog 1994. godine promijenila je ime u AD Plastik dd, poduzeće za proizvodnju dijelova i pribora za motorna vozila, kao i ostalih proizvoda od plastike, s proizvodnim pogonima u Solinu, Makarskoj i Muću.<sup>26</sup>

Do 2003. godine izgrađen je novi proizvodni pogon u Zagrebu, osnovana je tvrtka u Novom Mestu (Slovenija), a zajednička ulaganja osnovana su u Novom Mestu (Slovenija), Rusiji i Rumunjskoj. AD Plastik dd iz godine u godinu uspješno realizira i plasira investicije, a ove je godine započeo novi proizvodni program za solinsku skupinu u koji je uložio oko 1,5 milijuna eura. Sljedeće značajno ulaganje AD Plastike bilo je stvaranje zajedničkog ulaganja od 10 milijuna eura u Rumunjskoj sa svojim partnerima: rumunjskom grupom Dacia, francuskim proizvođačem autodijelova Faurecia i portugalskom tvrtkom Simoldes, svi u partnerstvu s Renaultom.

2007. godine AD Plastik dokapitalizirao je međunarodni partner, Aerokosmičeskoe oborudovanie, u iznosu od 42,5 milijuna EUR. Drugo zajedničko poduzeće, Faurecia ZAO FADP, Luga, Rusija, osnovano je 2009. Tvorničke tvrtke osnovane su u Mladenovcu u Srbiji i Kalugi u Rusiji 2012. godine, a nova linija za farbanje osnovana je u Zagrebu 2014. godine. razvojem i proizvodnjom plastike, organizacija sada ima znatne kapacitete, tehnologiju i kvalificirano

---

<sup>25</sup> Poslovna dokumentacija poduzeća AD Plastik d.d., Solin

<sup>26</sup> Sukladno Zakonu o pretvorbi društvenih poduzeća, Narodne novine br. 91/1991



osoblje. Svi proizvodi imaju visoku kvalitetu i proizvedeni su u skladu sa ISO 9001: 2000 i ISO TS 16949: 2002.

Registrirana djelatnost poduzeća AD Plastik d.d. Solin obuhvaća:

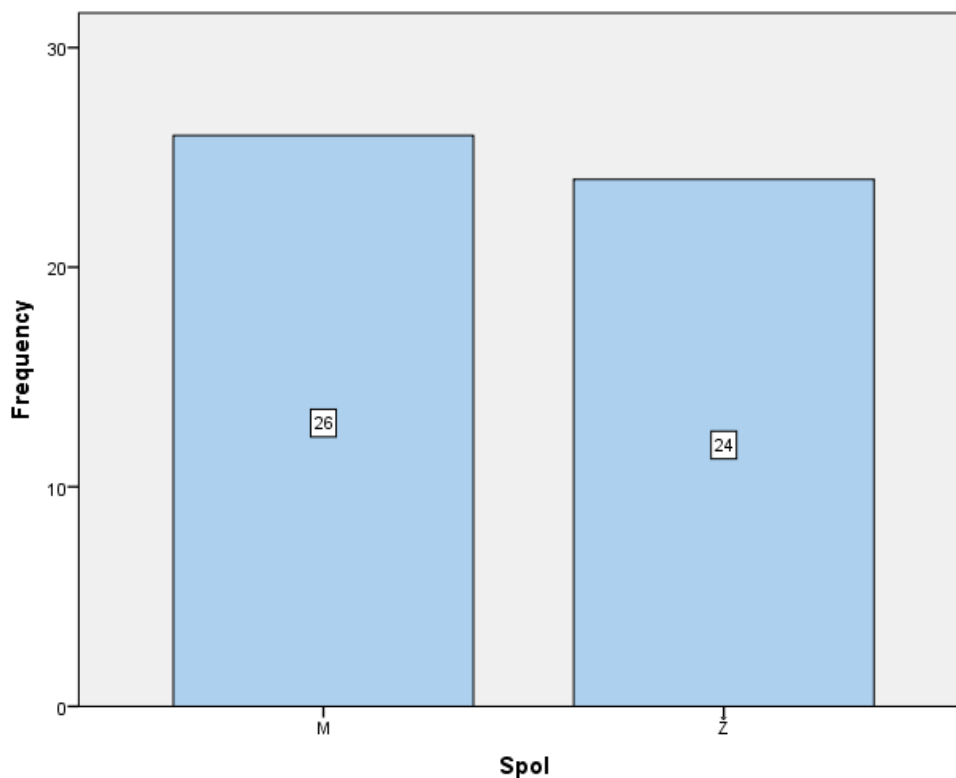
- proizvodnju dijelova i pribora za motorna vozila,
- proizvodnju gotovih tekstilnih proizvoda osim odjeće,
- proizvodnju sintetičkog kaučuka u primarnim oblicima,
- proizvodnju ljepila i želatine,
- proizvodnju proizvoda od gume i plastike,
- proizvodnju proizvoda od metala osim strojeva i opreme,
- gradnju i popravak čamaca za razonodu i sportskih čamaca,
- proizvodnju stolica i sjedala,
- proizvodnju sportske opreme,
- reciklažu nemetalnih ostataka i otpadaka,
- proizvodnju i promet medicinskog pribora za jednokratnu primjenu od plastičnih masa,
- zastupanje inozemnih tvrtki,
- međunarodno otpremništvo,
- računalne i srodne djelatnosti.<sup>27</sup>

#### **4.2.Uzorak istraživanja i prikupljanje primarnih podataka**

---

<sup>27</sup> Poslovna dokumentacija poduzeća AD Plastik d.d., Solin

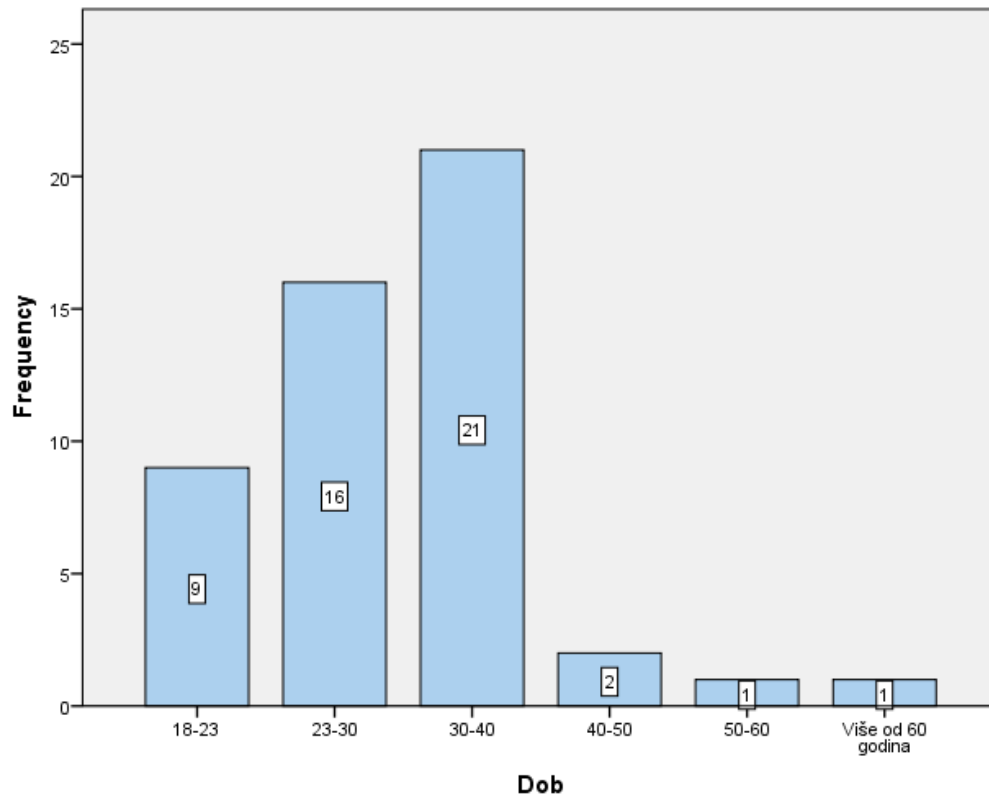
Nakon ankete prikupljeni podaci obrađeni su pomoću pojedinačnih tablica i grafikona.



**Grafikon 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol**

Izvor: Izrada autora

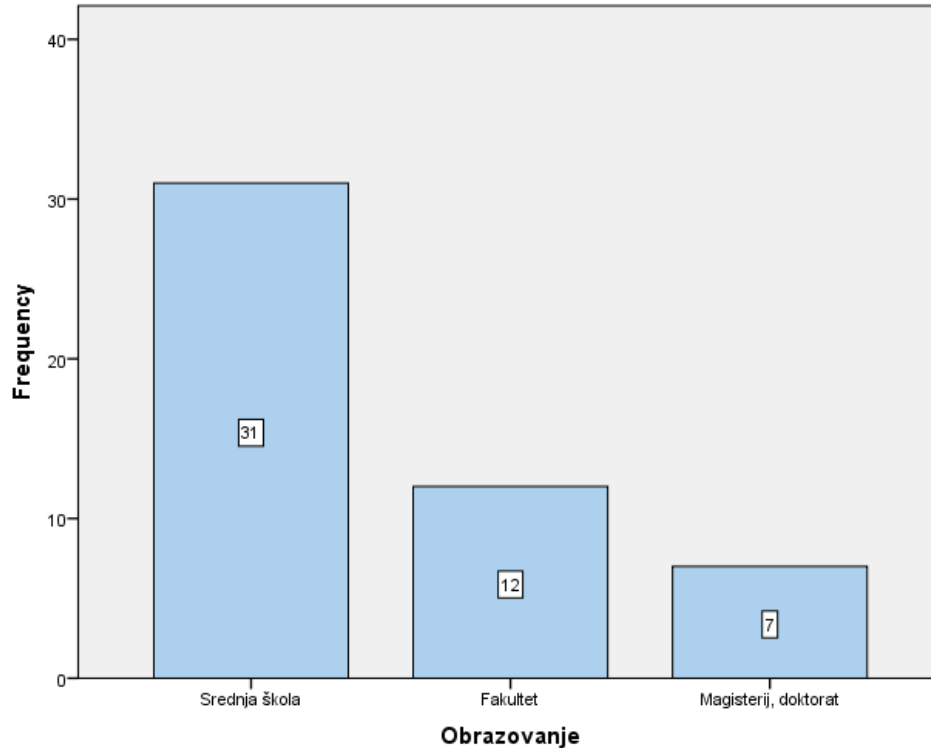
Iz prethodne tablice je vidljivo da je u istraživanju sudjelovalo 26 ispitanika muškog spola i 24 ispitanika ženskog spola.



**Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na dob**

Izvor: Izrada autora

Najbrojniji su ispitanici u dobi od 30 do 40 godina (21 ispitanik), slijede ispitanici u dobi od 23 do 30 godina (16 ispitanika) i ispitanici u dobi od 18 do 23 godine (9 ispitanika). Dvoje ispitanika bilo je između 40 i 50 godina, a jedan između 50 i 60 godina, tj. imao je više od 60 godina.



**Grafikon 3: Struktura ispitanika s obzirom na obrazovni status**

Izvor: Izrada autora

Kao što se može vidjeti iz prethodne tablice, u istraživanju je sudjelovao 31 ispitanik sa srednjoškolskom diplomom. 12 ispitanika je prvostupnik, a 7 je magistrirano ili doktorirano.

### 4.3. Testiranje hipoteza

Hipoteze su provjerene usporedbom prosječne vrijednosti, tj. aritmetičke sredine jednog jednostavnog skupa, s unaprijed određenom vrijednošću. Ispitanici su trebali ocijeniti koliko se slažu ili ne slažu s hipotezom. Utvrđena je pretpostavljena aritmetička sredina, a odluka o prihvatanju ili odbijanju nulte hipoteze temeljila se na aritmetičkoj sredini uzorka. Hipoteza  $H_0$  prihvaćena je kao valjana s prihvatljivim stupnjem značajnosti ispitivanja ako je aritmetička sredina uzorka bila između donje i gornje granice intervala prihvatanja. Hipoteza se odbacuje ako to nije slučaj.

Hipoteze su testirane korištenjem odgovora ispitanika koji su pitanja ocijenili na skali od 1 do 5, pri čemu je 1 najlošija, a 5 najviša. Svi testovi hipoteza pretpostavljaju da je aritmetička sredina veća ili jednaka 3,5 upravo zbog ove ljestvice. Vrijednost 3 namjerno je izostavljena jer se smatra da je ta vrijednost nereprezentativna, jer ispitanici također preferiraju vrijednost 3 koju smatraju neutralnom kad nisu sigurni koju ocjenu ocijeniti.

**H1: U poduzeću AD Plastik d.d. menadžment potiče zaposlenike na način razmišljanja usmjeren inovacijama.**

Pitanje je može li se pretpostaviti da je aritmetička sredina veća ili jednaka 3,5 na temelju određenog uzorka, s marginalnom značajnošću (statistička značajnost koja odgovara je li učinak analiziranih uvjeta izazvao promjene u promatranom svojstvu) od 5%.

$$H_0 \dots\dots\dots X > 3.5$$

$$H_1 \dots\dots\dots X \leq 3.5$$

**Tablica 1: Poticanje zaposlenika na način razmišljanja usmjeren inovacijama**

**Statistika**

Poticanje zaposlenika na način razmišljanja  
usmjeren inovacijama

|   |                |      |
|---|----------------|------|
| N | Valid          | 50   |
|   | Missing        | 0    |
|   | Mean           | 3.65 |
|   | Std. Deviation | .826 |

Izvor: Izrada autora

**Tablica 2: Prosječne vrijednosti stava o poticanju zaposlenika na način razmišljanja usmjeren inovacijama**

| One-Sample Test  |                  |    |                 |                 |   |       |
|--|------------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
|  | Test Value = 3.5 |    |                 |                 |   |       |
|  | t                | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|  |                  |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| Poticanje zaposlenika na način razmišljanja usmjeren inovacijama | 1.300            | 49 | .200            | .15200          | -.0830                                    | .3870 |

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina uzorka je 3,65 što je veće od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3,5 pa se može vjerovati ovoj hipotezi. Prethodna tablica pokazuje da je vrijednost t testa 1.300 dok je tablična vrijednost sa graničnim značajem od 5% 2,01. Dakle, može se zaključiti da je  $|t^*| < t_{tab}$  tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća pretpostavljenoj vrijednosti od 3.5.

S obzirom da je prihvaćen argument da je aritmetička sredina uzorka veća ili jednaka očekivanoj vrijednosti 3,5 prihvaćena je tvrdnja da je uprava u organizaciji AD Plastik d.d. promovira radnike na način razmišljanja zasnovan na kreativnosti koristi se za donošenje zaključka o prihvaćanju hipoteze H1.

**H2: Provedba korporativnog poduzetništva ima pozitivan utjecaj na inovativnost zaposlenika i performanse poslovanja poduzeća općenito.**

**Tablica 3: Utjecaj korporativnog poduzetništva na inovativnost zaposlenika i performanse poslovanja**

**Statistics**

Utjecaj korporativnog poduzetništva na inovativnost zaposlenika i performanse poslovanja

|                |         |      |
|----------------|---------|------|
| N              | Valid   | 50   |
|                | Missing | 0    |
| Mean           |         | 3.66 |
| Std. Deviation |         | .986 |

Izvor: Izrada autora

**Tablica 4: Prosječna vrijednost stava o utjecaju korporativnog poduzetništva na inovativnost zaposlenika i performanse poslovanja**

**One-Sample Test**

|  | Test Value = 3.5 |    |                 |                 |   |       |
|--|------------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
|  | t                | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|  |                  |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| Utjecaj korporativnog poduzetništva na inovativnost zaposlenika i performanse poslovanja | 1.183            | 49 | .243            | .16500          | -.1154                                    | .4454 |

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 3.66 i veća je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa bi se ta hipoteza mogla prihvatiti.

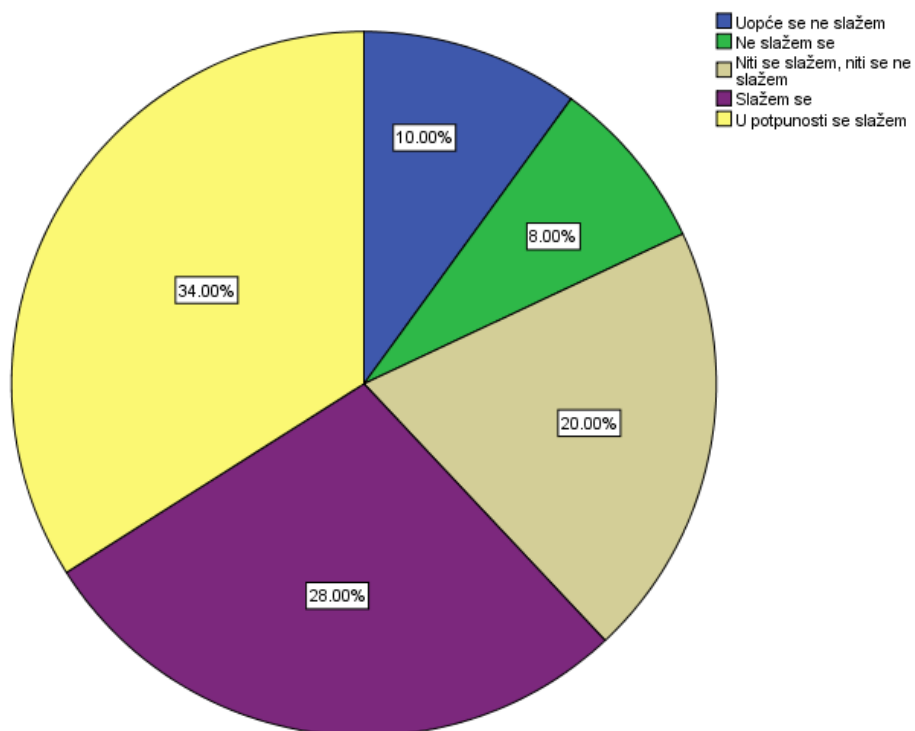
Iz prethodne tablice vidljivo je da je vrijednost t testa 1,183, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,01. Dakle, može se zaključiti da je  $|t^*| < t_{tab}$  tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća pretpostavljenoj vrijednosti od 3.5.

S obzirom da se prihvatila tvrdnja da je aritmetička sredina iz uzorka veća ili jednaka pretpostavljenoj vrijednosti od 3.5, može se prihvatiti tvrdnja da provedba korporativnog

poduzetništva ima pozitivan utjecaj na inovativnost zaposlenika i performanse poslovanja poduzeća općenito na temelju čega se donosi zaključak o **prihvatanju H2 hipoteze**.

#### 4.4. Prezentacija rezultata istraživanja

Nakon testiranja hipoteza u nastavku su prikazani rezultati o stavovima zaposlenika poduzeća AD Plastik d.d. o upravljanju inovacijama i utjecaju istih na poslovanje poduzeća.

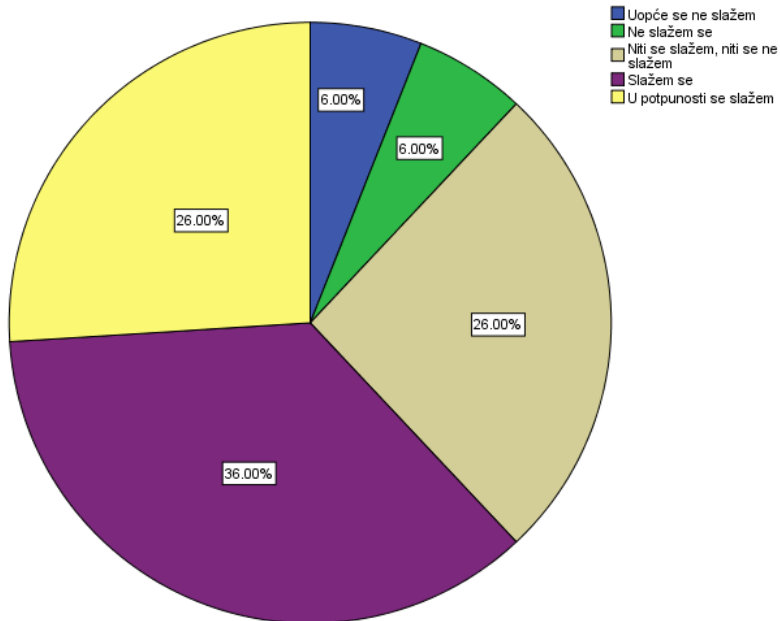


**Grafikon 4: Menadžment potiče razvoj ideja zaposlenika unutar poduzeća**

Izvor: Izrada autora

S izjavom da menadžment promiče unapređenje ideja zaposlenika unutar organizacije u potpunosti se slaže 34% ispitanika, dok se izjava da ga uprava obeshrabruje u potpunosti se slaže 28% ispitanika. 20% ispitanika neodlučno je, 10% se ne slaže, a 8% ne slaže se s tvrdnjom da menadžment podržava napredovanje ideja zaposlenika unutar organizacije.

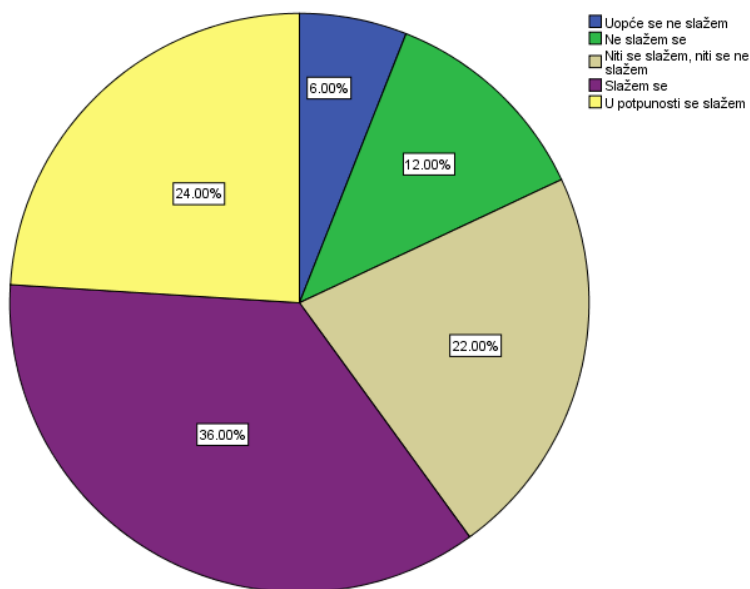




**Grafikon 5: Menadžment nagrađuje inovativne projekte**

Izvor: Izrada autora

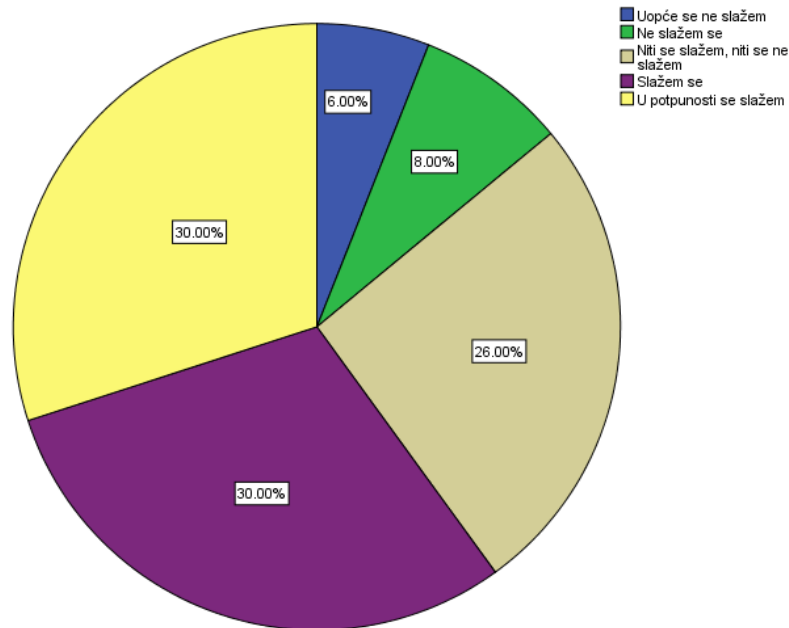
S argumentom da menadžment nagrađuje kreativne pothvate se slaže 36% ispitanika, dok je 26% ispitanika neodlučno. Uprava nagrađuje kreativne pothvate, prema 6% ispitanika.



**Grafikon 6: Menadžment osigurava potrebne resurse za razvoj ideja zaposlenika**

Izvor: Izrada autora

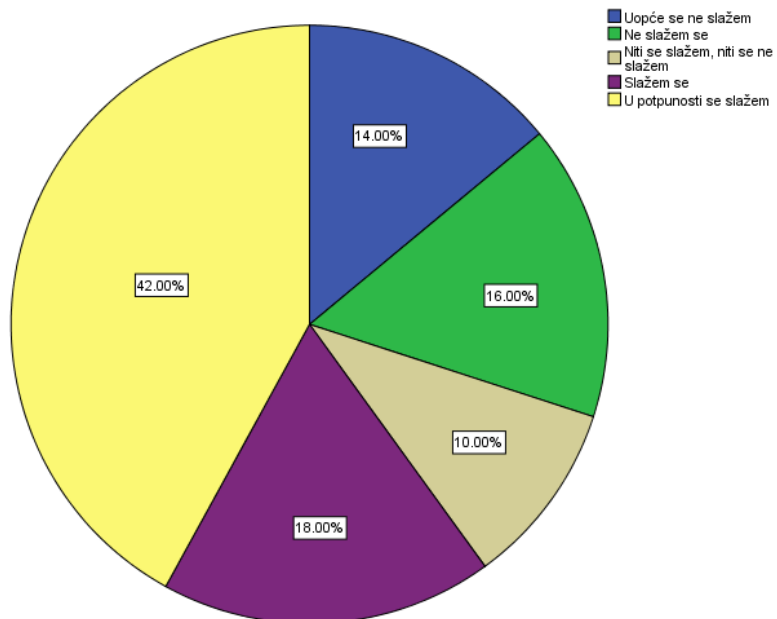
Prema prethodnom grafikonu, 36% ispitanika slaže se da menadžment nudi potrebne alate za razvijanje ideja zaposlenika, dok se 24% ispitanika u potpunosti slaže. Uprava nudi potrebne alate za kultiviranje ideja zaposlenika argument je s kojim se slaže 22% ispitanika, 12 % ne, a 6% ispitanika uopće ne.



**Grafikon 7: Menadžment podupire rizične ideje s velikim potencijalom uspjeha**

Izvor: Izrada autora

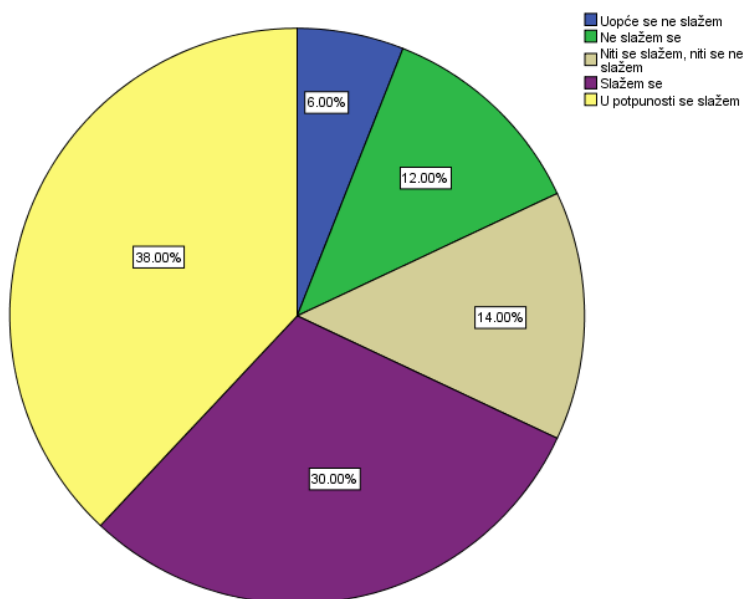
30 % ispitanika slaže se ili se u potpunosti slaže s tvrdnjom da menadžment prihvaća hrabre ideje s velikim potencijalom za uspjeh. 8% ispitanika ne slaže se, a 6% se izrazito ne slaže s argumentom da menadžment potiče rizične ideje s velikim šansama za uspjeh.



**Grafikon 8: Menadžment dozvoljava razvoj ideja u timu**

Izvor: Izrada autora

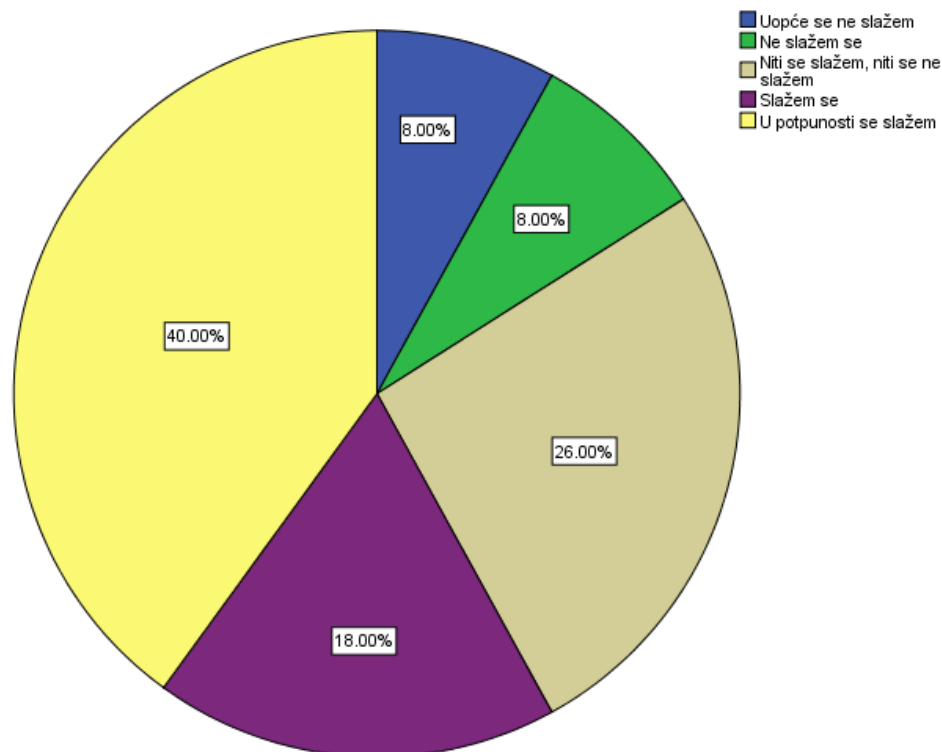
Prema prethodnom grafikonu, 42% ispitanika u potpunosti se slaže s argumentom da menadžment omogućuje napredovanje ideja u timu, dok se 18% ne slaže.



**Grafikon 9: Menadžment stimulira razvoj poduzetničkog načina razmišljanja**

Izvor: Izrada autora

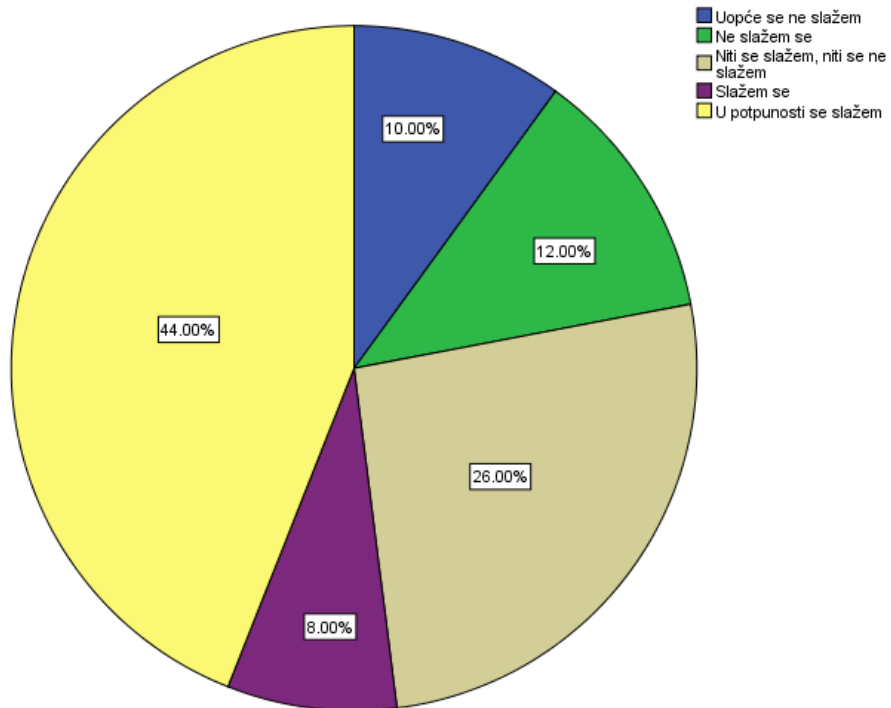
Prema 38% ispitanika, menadžment u potpunosti potiče stvaranje poduzetničkog razmišljanja, dok 30% ispitanika smatra da menadžment potiče razvoj poduzetničkog razmišljanja. Menadžment potiče rast poduzetničkog mentaliteta teorija je s kojom se 14% niti slaže nit ne slaže, 12% se ne slaže i 6% se uopće ne slaže.



### Grafikon 10: Radni učinak zaposlenika je veći zbog poduzetničkog okruženja

Izvor: Izrada autora

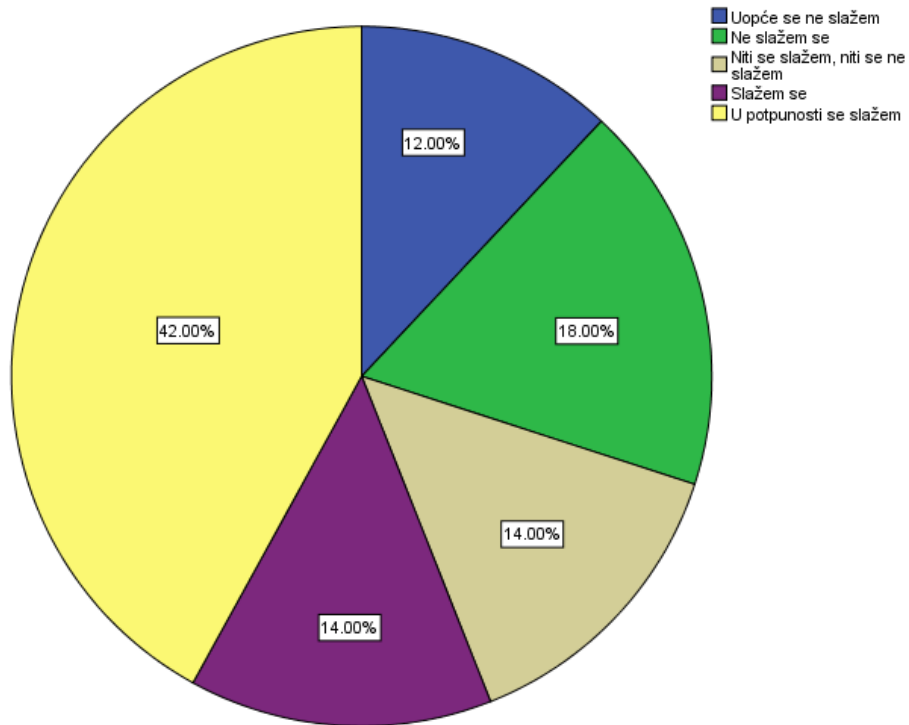
Prema prethodnom grafikonu, 40% ispitanika u potpunosti se slaže da poduzetnička klima poboljšava učinkovitost zaposlenika, dok se 26% ispitanika niti slaže niti ne slaže s ovom tvrdnjom. Učinkovitost zaposlenika veća je kao rezultat poduzetničke klime, smatra 18% ispitanika, dok se 8% ne slaže.



**Grafikon 11: Sustav nagrađivanja poduzeća potiče zaposlenike na veći angažman**

Izvor: Izrada autora

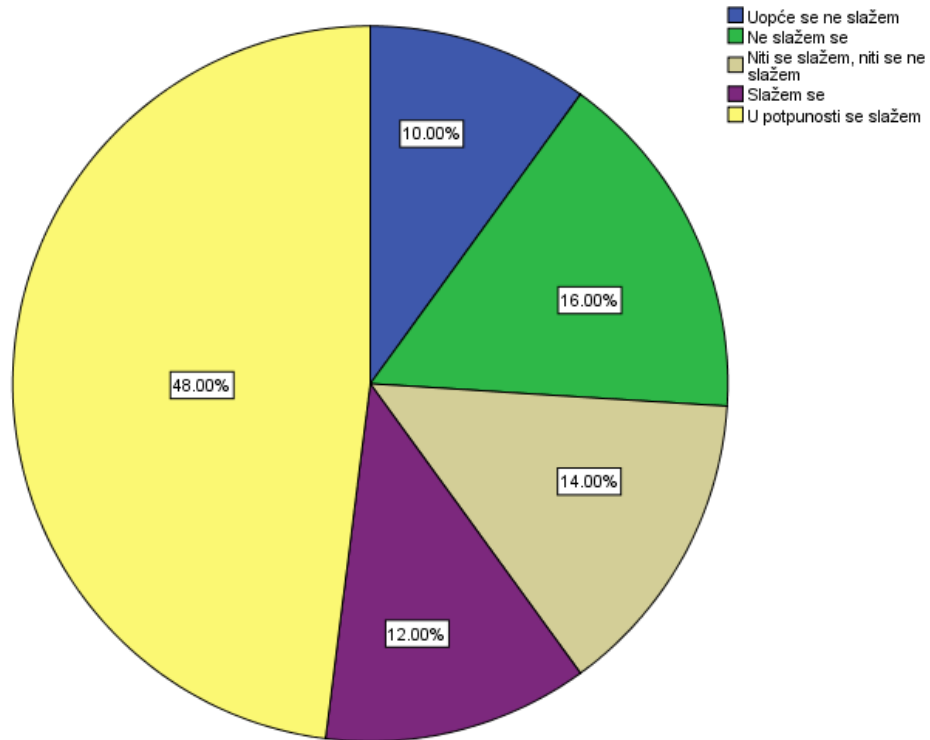
Prema prethodnom grafikonu, 40% ispitanika u potpunosti se slaže da poduzetničko okruženje povećava produktivnost zaposlenika, dok se 26% nisi slaže niti ne slaže. Prema 18% ispitanika, produktivnost zaposlenih veća je kao rezultat poduzetničkog okruženja, iako se 8% ne slaže.



**Grafikon 12: Provođenjem korporativnog poduzetništva, poduzeće ostvaruje bolje poslovne rezultate**

Izvor: Izrada autora

Prema prethodnom grafikonu, 42 posto ispitanika u potpunosti se slaže da korporativno poduzetništvo pomaže organizaciji da postigne bolje poslovne rezultate, iako se 18 posto ne slaže s tim. Argument da provođenje korporativnog poduzetništva poboljšava poslovne rezultate podržava 14 posto ispitanika koji se slažu.



**Grafikon 13: Poduzetničko okruženje vodi do veće učinkovitosti poduzeća**

Izvor: Izrada autora

Argument da poduzetnička klima doprinosi većoj produktivnosti tvrtke podržava 48% ispitanika, dok se 16% ne slaže s tim.

## 5. ZAKLJUČAK

Da rezimiramo, inovacija je proces i ključna komponenta svakog poslovanja; drugim riječima, potrebna je inovacija. U podjeli inovacija kao procesa postoje četiri faze: proučavanje, odabir, primjena i učenje. Svaka tvrtka ovisi o procesu inovacija i iz toga proizlazi poslovno rivalstvo. Inovacija nikada ne smije postati samozadovoljna u svojoj rutini vođenja inovacija i mora uvijek biti sposobna odgovoriti na vanjske podražaje.

Upravljanje inovacijama skup je naučenih navika i ključno je naglasiti da je uspješna inovacija strateške naravi, oslanja se na učinkovite unutarnje i vanjske veze, zahtijeva omogućavanje procesa da utječu na promjene i odvija se u poticajnom organizacijskom okruženju.

Postoji nekoliko vrsta inovacija; Mogu razlikovati postupnu i radikalnu inovaciju, kao i inovaciju proizvoda i procesa. Iako se inovacijama kao metodom može kontrolirati, svaka organizacija na kraju mora odabrati i naučiti vlastiti put do uspjeha. Mnogi koji su učinkoviti i dosljedno učinkovito reagiraju na okolišne signale moći će ostati na tržištu. Oni koji zapnu i izbjegavaju napredovati u tandemu sa svojim suparnicima, naravno, neće uspjeti. Ljudski resursi moraju se kontinuirano educirati kako bi bilo koja tvrtka mogla napredovati. Također ne nedostaje dobre komunikacije jer su snažni odnosi unutar organizacije i s drugim poduzećima presudni za održivost i tržišni uspjeh.



## POPIS LITERATURE

### Knjige/časopisi

1. Albury, D. (2005): Fostering Innovation in Public Services, Public Money & Management, 25, 1
2. Baković, T., Purić, L. D. (2011): Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća. Zagreb: Poslovna izvrsnost
3. Buntak, K., Droždek, I., Čovran, L. (2015): Upravljanje razvojem proizvoda. Varaždin: Tehnički glasnik
4. Državni zavod za statistiku. (2014): Inovacije u Hrvatskim poduzećima u razdoblju 2010.-2012. Zagreb: Državni zavod za statistiku
5. Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
6. Hartley, J. (2005): Innovation in Governance and Public Services: Past and Present, Public Money and Management
7. Jagaš, N. (2013): Sustav za upravljanje inovacijama. Zagreb: Fakultet strojarstva i brodogradnje
8. Kattel, R., Cepilovs, A., Drechsler, W., Kalvet, T., Lember, V., Tõnurist, P. (2013): Can we measure public sector innovation? A literature review, Ragnar Nurkse School of Innovation and Governance, Tallinn, Estonia
9. Kaufmann, R. H., Tsangar, H., Vrontis, D. (2012): Innovativeness of European SMEs: Mission not yet accomplished. Ekonomska istraživanja
10. Mitrović, T. (2015): Inovacije kao izvor konkurentske prednosti, Zagreb: Ekonomski fakultet
11. Podrug, N., Ajduk, V. (2015): Interpersonalno povjerenje i inovativnost hrvatskih poduzeća Zagreb: Ekonomski pregled
12. Poslovna dokumentacija poduzeća AD Plastik d.d., Solin
13. Prester, J., Erceg, J. (2007): Inovacije u proizvodnji: hrvatsko – njemačka komparativna analiza. Zagreb: Ekonomski fakultet

14. Tidd, J., Bessant, J. (2009): Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Chichester: Wiley and Sons
15. Tidd J, Bessant J (2013): Managing Innovation (5. izdanje). Chichester: John Wiley
16. Tomljenović, Lj. (2007): Upravljanje promjenama u funkciji povećanja uspješnosti malih i srednjih poduzeća. Rijeka: Ekonomski fakultet
17. West, M.A., Farr, J.L. (1990): Innovation at work, Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies, Wiley, Chichester, England
18. Windrum, P. (2008): Innovation and entrepreneurship in public services, USA
19. Zelenika, R. (1998): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultet
20. Zakonu o pretvorbi društvenih poduzeća, Narodne novine br. 91/1991

## POPIS TABLICA

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1: Poticanje zaposlenika na način razmišljanja usmjeren inovacijama .....   | 36 |
| Tablica 2: Prosječne vrijednosti stava o poticanju zaposlenika na način razmišljanja usmjeren inovacijama .....                         | 37 |
| Tablica 3: Utjecaj korporativnog poduzetništva na inovativnost zaposlenika i performanse poslovanja .....                               | 38 |
| Tablica 4: Prosječna vrijednost stava o utjecaju korporativnog poduzetništva na inovativnost zaposlenika i performanse poslovanja ..... | 38 |

## POPIS SLIKA

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: Transfer znanja .....   | 12 |
| Slika 2: Tehnološki kapacitet poduzeća.....  | 13 |
| Slika 3: Inovacijski sustav .....  | 16 |
| Slika 4: Glavna ograničenja za inovacijske aktivnosti europskih poduzeća u razdoblju od 2000. do 2010. godine..... | 17 |
| Slika 5: Metode zaštite europskih inovativnih poduzeća u razdoblju od 2006. do 2010. godine.                       | 18 |
| Slika 6: Invencijsko-inovacijski lanac .....   | 23 |
| Slika 7: Čimbenici utjecaja na preobrazbu invencije u inovaciju.....   | 24 |
| Slika 8: Razine razvoja inovativnog procesa poduzeća .....   | 26 |

## POPIS GRAFIKONA

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol .....   | 33 |
| Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na dob .....  | 34 |
| Grafikon 3: Struktura ispitanika s obzirom na obrazovni status.....                                    | 35 |
| Grafikon 4: Menadžment potiče razvoj ideja zaposlenika unutar poduzeća .....                           | 39 |
| Grafikon 5: Menadžment nagrađuje inovativne projekte .....   | 40 |
| Grafikon 6: Menadžment osigurava potrebne resurse za razvoj ideja zaposlenika .....                    | 40 |
| Grafikon 7: Menadžment podupire rizične ideje s velikim potencijalom uspjeha .....                     | 41 |
| Grafikon 8: Menadžment dozvoljava razvoj ideja u timu .....  | 42 |
| Grafikon 9: Menadžment stimulira razvoj poduzetničkog načina razmišljanja .....                        | 42 |
| Grafikon 10: Radni učinak zaposlenika je veći zbog poduzetničkog okruženja .....                       | 43 |
| Grafikon 11: Sustav nagrađivanja poduzeća potiče zaposlenike na veći angažman .....                    | 44 |
| Grafikon 12: Provođenjem korporativnog poduzetništva, poduzeće ostvaruje bolje poslovne rezultate..... | 45 |
| Grafikon 13: Poduzetničko okruženje vodi do veće učinkovitosti poduzeća .....                          | 46 |

## PRILOZI

### Anketa o upravljanju inovacijama

Poštovani!

U anketnom upitniku su pitanja vezana za utjecaj inovacija na poslovanje poduzeća. Ovo anketiranje provodi se u suradnji s Ekonomskim fakultetom u Splitu kako bi se ispitalo koliko su ispitanici svjesni utjecaja inovacija na poslovanje poduzeća.

Kako bi podatci odražavali stvarno stanje, molimo Vas za suradnju u ovom istraživanju. Potrebno je odgovoriti na navedena pitanja. Ovo istraživanje zahtjeva 5-7 minuta Vaše pozornosti. Molimo Vas za iskrene odgovore u cilju vjerodostojnosti podataka, koji će se isključivo koristiti u svrhu ovog istraživanja.

**1. Spol\***

M  Ž

**2. Dob\***

15-18  18-23  23-30  30-40  40-50  50-60  Više od 60 godina

**3. Obrazovanje\***

Bez osnovne škole  Osnovna škola  
 Srednja škola  Fakultet  Magisterij, doktorat

**4. U kojoj mjeri se slažete sa tvrdnjom da menadžment potiče razvoj ideja zaposlenika unutar poduzeća?\*** /Označite s X i to: 1 – U potpunosti se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

**5. Menadžment nagrađuje inovativne projekte.\*** /Označite s X i to: 1 – U potpunosti se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

**6. Menadžment osigurava potrebne resurse za razvoj ideja zaposlenika.\*** /Označite s X i to: 1 – U potpunosti se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

7. **Menadžment podupire rizične ideje s velikim potencijalom uspjeha.\*** /Označite s X i to: 1 – U potpunosti se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

8. **Menadžment dozvoljava razvoj ideja u timu.\*** /Označite s X i to: 1 – U potpunosti se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

9. **Menadžment stimulira razvoj poduzetničkog načina razmišljanja.\*** /Označite s X i to: 1 – U potpunosti se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

10. **Radni učinak zaposlenika je veći zbog poduzetničkog okruženja.\*** /Označite s X i to: 1 – U potpunosti se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

11. **Sustav nagrađivanja poduzeća potiče zaposlenike na veći angažman.\*** /Označite s X i to: 1 – U potpunosti se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

12. **Provođenjem korporativnog poduzetništva, poduzeće ostvaruje bolje poslovne rezultate.\*** /Označite s X i to: 1 – U potpunosti se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

13. **Poduzetničko okruženje vodi do veće učinkovitosti poduzeća.\*** /Označite s X i to: 1 – U potpunosti se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

**ZAHVALJUJEMO NA SURADNJI !**