

# UTJECAJ ORGANIZACIJSKOG ISKUSTVA NA PROCES RAZVOJA NOVOG PROIZVODA

---

Vatavuk, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:518430>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-01**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**



**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ ORGANIZACIJSKOG ISKUSTVA NA  
PROCES RAZVOJA NOVOG PROIZVODA**

**Mentor:**

**dr. sc. Daša Dragnić**

**Student:**

**bacc. univ. oec. Ana Vatavuk**

**Split, veljača, 2019.**

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA I PREDMETA ISTRAŽIVANJA .....	1
1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	4
1.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA .....	5
1.4. METODE ISTRAŽIVANJA .....	5
1.5. DOPRINOS ISTRAŽIVANJU .....	6
1.6. SADRŽAJ DIPLOMSKOG RADA .....	6
2. ORGANIZACIJSKO ISKUSTVO U PROCESU INOVACIJA .....	8
2.1. POJAM I ZNAČAJ INOVACIJE .....	8
2.2. PROCES RAZVOJA NOVOG PROIZVODA .....	11
2.2.1. Generiranje ideja o novom proizvodu .....	12
2.2.2. Testiranje ideja i koncepcije novog proizvoda .....	14
2.2.3. Razvoj strategije marketinga za upravljanje novim proizvodom .....	15
2.2.4. Procjena potencijala prodaje novog proizvoda .....	15
2.2.5. Razvoj novog proizvoda .....	16
2.2.6. Testiranje tržišta .....	17
2.2.7. Komercijalizacija .....	18
2.3. ORGANIZACIJSKI ASPEKTI I OBILJEŽJA .....	19
2.4. UTJECAJ RAZLIČITIH ASPEKATA ORGANIZACIJE NA INOVACIJE .....	27
2.4.1. Strategija i procedure .....	28
2.4.2. Organizacijska struktura .....	31
2.4.3. Organizacijska kultura .....	32
2.4.4. Znanje .....	33
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	36
3.1. METODOLOŠKI ASPEKTI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA .....	36

3.2.	REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	37
3.2.1.	Temeljna obilježja promatranih poduzeća.....	37
3.2.2.	Nezavisna varijabla modela – iskustvo u inovacijama.....	40
3.2.3.	Zavisna varijabla modela - težina zadatka.....	45
3.2.4.	Zavisna varijabla modela - formalnost .....	49
4.	ZAKLJUČAK .....	56
5.	PRILOZI.....	58
6.	POPIS SLIKA I TABLICA .....	74
7.	LITERATURA.....	76

# 1. UVOD

## 1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA I PREDMETA ISTRAŽIVANJA

Inovacije u proizvodnji, ali i u pružanju usluga, ključna su kompetencija nekog poduzeća posebno danas na zasićenom i visoko konkurentnom tržištu. Dobni 2006. u svom istraživanju tvrdi da je našao preko tisuću knjiga i članaka na temu inovacija i utvrđuje pozitivan rastući trend u istraživanju inovacija. Postoji veliki broj definicija inovacija koje se u pravilu razlikuju obuhvatom i vrstom inovacija koje definiraju. Garcia i Calantone (2002) nude jednu od univerzalnih definicija te inovacije u poslovnom okruženju opisuju kao aktivnosti koje su nove ili drugačije od postojećih. Tidd i Bessant (2009) tvrde da se definicije inovacija mogu razlikovati, ali sve naglašavaju važnost dovršavanja razvitka i praktične uporabe novih saznanja, a ne samo izum odnosno invenciju. Uspješna inovacija je rezultat dobre ideje i truda da se ta ideja provede u djelo. U literaturi se na temu inovacija često proučavanje inovacija dijeli na tri područja: razvoj novog proizvoda, inovacije procesa proizvodnje te organizacijske menadžerske inovacije (Jung Erceg, Prester, 2007).

Inovacija je upotreba novih tehnoloških i tržišnih znanja kako bi ponudili novi proizvod ili uslugu koje će potrošači željeti. Inovacije su implementirani tehnološki novi proizvodi i proizvodni procesi i značajno tehnološki poboljšani proizvodi i procesi. Jasno je naznačeno da se pod inovacijom podrazumijeva i novi proizvod i/ili novi način proizvodnje. Razlikuje se šest vrsta novih proizvoda, s obzirom na to koliko je on nov za tržište, ali i za poduzeće (Grbac, 2005):

- Potpuno nov proizvod- proizvod koji se razvija prema tržištu, nov je za tržište, ali i za poduzeće;
- Linija novih proizvoda- omogućuje poduzeću da izađe na nova tržišta;
- Nadopuna linije- npr. novi okus;
- Poboljšanja proizvoda- razvijenije performanse;
- Repozicionirani proizvod- proizvod s minimalnim promjenama ali usmjeren na potpuno novi ciljni segment;
- Proizvod proizveden s manjim troškovima- slične performanse po nižoj cijeni;

Prema Šeriću (2009), upravljanje procesom razvoja novog proizvoda podrazumijeva mnoštvo kreativnih aktivnosti koje se provode tijekom osam zasebnih faza. Svaka se faza sustavno planira i provodi. Proces razvoja novog proizvoda provodi se kroz slijedeće faze:

1. Generiranje ideja o novom proizvodu
2. Testiranje i uspoređivanje ideja o novom proizvodu
3. Razvoj i testiranje koncepcije novog proizvoda
4. Razvoj strategije marketinga za upravljanje novim proizvodom
5. Procjena potencijala prodaje novog proizvoda
6. Razvoj novog proizvoda
7. Testiranje tržišta
8. Komercijalizacija

Prema Galbraithu (1973), već je 70-ih godina uočen upravljački problem kako osmisлити i raditi s organizacijskim strukturama koje koordinirano i sistematično pridonose uspješnom razvoju novog proizvoda, olakšavaju razmjenu informacija i resursa između funkcijskih dijelova i omogućavaju mehanizme za donošenje odluka i rješavanje konflikata. S obzirom na pritisak, količinu i vrijeme, danas je taj problem još izraženiji.

Galović (2016) tvrdi da je inovacijski sustav zapravo pod utjecajem pet ključnih procesa, a to su znanje, kompetencije, potražnja, financijski resursi i institucionalno okruženje. Znanje može biti generirano putem istraživanja i razvoja raznih institucija ili može biti rezultat napora vlastitog istraživanja i razvoja poduzeća. Kompetencije su ključne za jačanje inovativnog kapaciteta tj. za realizaciju inovacija poduzeća. Kao jedan od ključnih motivacijskih čimbenika navodi se potražnja. Državne politike mogu potaknuti potražnju i to subvencioniranjem kupnje inovativnih proizvoda ili promjenom u donošenju zakona, pravila i direktiva. Financijski resursi su neophodni za nastanak, razvoj i realizaciju inovacije. U praksi mala poduzeća imaju problem sa stvaranjem inovacije upravo zbog njene financijske zahtjevnosti. U takvim slučajevima, državna potpora može biti od iznimne važnosti. Institucionalno okruženje podupire poduzetničku, ali i inovativnu klimu poduzeća. Riječ je o indirektnoj podršci poduzetnicima i to kroz pravila, standarde, ali i zakonske akte za osnivanje poduzeća, zapošljavanje osoba, partnerstva, prevenciju korupcije itd.

Poduzetnička organizacija predstavlja složen konstrukt koji pokriva niz različitih oblika i dimenzija ponašanja i dominantnu poslovnu orijentaciju neke organizacije. Ona je "zasnovana na iskustvu i decentralizirana tako da svako unapređenje gradi na svakom

prethodnom napretku, a svatko u kompaniji ima prilike i mogućnosti da sudjeluje" (Reich, 1987).

Pritisak stalnih inovacija stvara izazov pred organizaciju da njeni članovi razvijaju svoje sposobnosti i stječu nova znanja kako bi uspješno zadovoljili potrebe tržišta i potrošača. Delmar (2006) tvrdi da se poduzeće koje učinkovito koristi znanje, intelektualni kapital, odnosno ljudski potencijal u funkciji gospodarskog rasta i razvoja smatra organizacijom temeljenom na znanju. Osnovni pokretač razvoja u takvim organizacijama je inovativnost. Smatra se da efektivno korištenje znanja zaposlenika nedvojbeno rezultira poboljšanjem performansi poduzeća (Levar, Nikolić, 2002). Poduzeća koja podupiru aktivan razvoj zaposlenika, osiguravajući im stalne mogućnosti učenja i razvoja, postižu veći ekonomski uspjeh, jer su zaposlenici motivirani vlastitim napredovanjem. Nova znanja unapređuju obavljanje rada i poslovanja kroz smanjenje troškova, povećanje inovativnosti i kreativnosti u traženju optimalnih i kreativnih rješenja poslovnih problema (Aksentijević, Ježić i Đurić, 2007; Schein, 2008). Faktori koji najviše utječu na vjerojatnost da će se učenje dogoditi su: korporacijska kultura i vodstvo koji pogoduju učenju, strategija koja omogućuje fleksibilnost, organizacijska struktura koja omogućuje inovativnost i nove spoznaje te podupiruća okolina, tvrde Klindžić i Galetić (2015). Belak (2014) ukazuje da se na stav zaposlenika najbolje može utjecati organizacijskom kulturom jer ona predstavlja skup zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki koji oblikuju ponašanje i stav organizacijskih članova. Inovacijski sustav razvijenih zemalja temelji se na dobrom upravljanju znanjem, dok u Hrvatskoj, kao maloj zemlji s ograničenim resursima, to predstavlja vrijednu alternativu osmišljavanja vlastitog razvitka (Švarc, 2001; Božić, 2006).

Stephen i Delington (1989) tvrde da je stjecanje iskustva jedno od glavnih načina akumulacije znanja. Kada je koncept proizvoda relativno nov i nepoznat organizaciji, razvojni proces u kojem treba osmisliti kako ga dizajnirati, prodati i učiniti uspješnim je veoma opsežan i dugotrajan. Stuart (1990) u svom istraživanju tvrdi da je iskustvo, odnosno broj prethodnih novih pothvata i razina uloga menadžera u takvim pothvatima, daleko najznačajniji čimbenik. Prema istraživanju Olsona i Walkera (1995), kada je u pitanju novi proizvod, članovi tima su se susreli sa težim zadacima koji su im oduzimali više vremena nego kada su već imali neka iskustva vezana za zadatak.

Jedan od preduvjeta da se ciljevi poduzeća ostvare je i pravilan odabir kontrolnog mehanizma. Stephen i Delington (1989) tvrde da postoje dvije vrste kontrolnih

mehanizama: formalni, koji uključuju procedure i pravila, i neformalni koji podrazumijevaju samo-kontrolu i socijalnu kontrolu (od strane drugih zaposlenika). Prema istraživanju Janićijevića (2012) izazov za menadžere je u redefiniranju sistema kontrole koji će se temeljiti na manje formalnim kontrolnim mehanizmima i horizontalnoj komunikaciji. S obzirom na važnost dijagnosticiranja složenih situacija i održavanja visokoproduktivnosti zaposlenika, cilj je otkriti međuovisnost iskustva i odabira kontrolnih mehanizama (Alvesson, Willmott, 2002).

Model razvijen od strane Gupta, Raj i Wilemona (1986) i Ruckerta i Walkera (1987) prikazuje utjecaj iskustva na težinu zadatka, međuovisnost sudionika i tok resursa u procesu razvoja novog proizvoda te utjecaj svega na formalnost kontrolnih mehanizama. S druge strane, prikazuje i međusobnu prikladnost organizacijskog iskustva i formalnosti kontrolnih mehanizama. Što je ta prikladnost bolja, ishod će biti efikasniji i efektivniji te će zadovoljstvo sudionika procesa biti veće.

S obzirom na značaj inovativnosti za uspješnost organizacije, kompleksnost problematike te čimbenika koji utječu na istu, predmet ovog diplomskog rada je utjecaj organizacijskog iskustva na proces razvoja novog proizvoda, odnosno na težinu zadatka i formalnost kontrolnih mehanizama, kao izviđajno istraživanje na manjem prigodnom uzorku inovativnih hrvatskih poduzeća.

## **1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Teorijska i empirijska obrada definiranog predmeta istraživanja ima za ciljeve:

- ukazati na povezanost organizacijskog iskustva i težine zadatka razvoja novog proizvoda, odnosno kontrolnog mehanizma; sistematizacijom dosadašnjih teorijskih i empirijskih spoznaja;
- nadopuniti empirijske spoznaje o inovativnosti i čimbenicima u Hrvatskoj kao tranzicijskom gospodarstvu;
- povećati svijest o važnosti organizacijskog iskustva u procesu razvoja novog proizvoda te potaknuti sustavni pristup ovoj problematici u praksi;
- potaknuti daljnja istraživanja na ovu temu.



### 1.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA

U skladu s definiranim predmetom i ciljevima, a obzirom na vrstu istraživanja(izviđajno), formirana su i istraživačka pitanja:

*1. Utječe li organizacijsko iskustvo na težinu zadatka razvoja novog proizvoda?*

Iz modela Gupta, Raj i Wilemona (1986) i Ruckerta i Walkera (1987) izdvojen je prvi, direktni utjecaj organizacijskog iskustva na težinu zadataka procesa stvaranja novog proizvoda. Prethodna istraživanja su utvrdila kako je sudionicima bilo teže ukoliko prije nisu imali iskustva u procesu stvaranja novog proizvoda. Varijabla težine zadatka iskazana je vremenom uloženim u rješavanje problema, odnosno zadatka.

*2. Utječe li organizacijsko iskustvo na formalnost kontrolnih mehanizama?*

Iz spomenutog modela izdvojen je i utjecaj iskustva sudionika procesa stvaranja novog proizvoda na formalnost kontrolnih mehanizama u procesu, kao krajnji utjecaj iskustva na organizacijske čimbenike, te zbog direktne povezanosti iskustva i kontrolnih mehanizama. Istraživanja iz spomenutog modela su pokazala kako su poduzeća sa više iskustva težila neformalnim kontrolnim mehanizmima, dok su ona sa manje iskustva težila formalnim kontrolnim mehanizmima. Formalizacija će se mjeriti prema modelu Gonana Božaca (2002) (Dragnić, 2012).

### 1.4. METODE ISTRAŽIVANJA

U radu se koriste različite metode istraživanja ovisno o tome o kojem je dijelu rada riječ. Čitav rad je podijeljen u dvije cjeline, odnosno sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela rada

Teorijski dio rada se bazira na prikupljanju sekundarnih podataka, kako iz domaće tako i strane literature, prvenstveno engleskog govornog područja. Metoda deskripcije se koristi u ovom dijelu rada kako bi se na što lakši način opisali ključni pojmovi. S obzirom na ovakvu prirodu metode, ona je jedna od najkorištenijih u teorijskom dijelu rada. Metodom analize se raščlanjuju složeni pojmovi, sudovi i zaključci na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente. Metodom sinteze se istražuju i objašnjavaju postavljeni problem istraživanja putem sinteze jednostavnih sudova u složenije sudove (Zelenika, 1998).

Empirijski dio rada obuhvaća prikupljanje primarnih podataka metodom anketiranja. Istraživanje se provelo putem anketnog upitnika, metodom studije slučaja na prigodnom uzorku. Uzorak koji se koristio u svrhu ovog ispitivanja su inovativna hrvatska poduzeća kako bi se osigurala efektivnost i efikasnost istraživanja (Zelenika, 1998).

Anketni upitnik se sastoji od zatvorenih pitanja, Likertovih skala, Gutmanove skale, te prilagođenih skala Van de Ven i Ferrya te Booz, Allen i Hamiltona za mjerenje varijabli modela.

U obradi teorijskog i empirijskog dijela koriste se prvenstveno kvalitativne metode poput indukcije, dedukcije, analize i sinteze, deskripcije i komparacije i generalizacije kako bi se pojasnili dobiveni rezultati provedenog istraživanja te kako bi se došlo do valjanih zaključaka (Zelenika, 1998).

## **1.5. DOPRINOS ISTRAŽIVANJU**

Znanstveni doprinosi istraživanja mogu se očekivati kroz sistematizaciju znanstvenih spoznaja o ovoj problematici te nadopunu empirijskih spoznaja na području Republike Hrvatske, gdje je ova tema u manjoj mjeri istražena, za razliku od drugih, razvijenih tržišnih gospodarstava. Jedan od doprinosa ovog rada svakako bi trebao biti poticaj drugim istraživačima da se bave ovom tematikom.

Dodatno, ovim istraživanjem se želi povećati svjesnost poduzetnika, menadžera i djelatnika o značaju inovacija, odnosno, inovacijskog sustava ključnog za integraciju znanja i rast poduzeća. Rad će imati spoznajnu ulogu i o važnosti ulaganja u znanje, obrazovanje zaposlenika te stvaranje organizacijskog iskustva, kako bi poduzeće moglo uspješno odgovoriti na izazove suvremenog tržišta.

## **1.6. SADRŽAJ DIPLOMSKOG RADA**

Diplomski rad se sastoji od četiri poglavlja.

Prvo poglavlje je uvodno poglavlje u kojem se ukratko daje uvid u problem i predmet istraživanja, kao i ciljeve istraživanja. Ovaj dio se osvrće na postavljene istraživačke hipoteze te na doprinos istraživanja.

Drugo poglavlje se bavi pojmom inovacije i njene važnosti za poduzeće s naglaskom na inovacije proizvoda i proces istog. Obrađuju se i organizacijski aspekti i obilježja koji utječu na proces stvaranja novog proizvoda.

Treće poglavlje je rezervirano za empirijski dio rada, odnosno za istraživanje. U ovom poglavlju se definiraju metodologija rada, odnosno načini istraživanja pomoću kojih se došlo do rezultata te se iznose zaključci na temelju postavljenih istraživačkih pitanja te implikacije dobivenih rezultata, kao i ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja.

Završno, u zaključku su istaknuti najznačajniji elementi iz teorijskog i empirijskog dijela rada. Diplomski rad ima i ostale formalne dijelove: sažetak, na hrvatskom i engleskom, priloge, popis slika i tablica te popis literature.

## 2. ORGANIZACIJSKO ISKUSTVO U PROCESU INOVACIJA

### 2.1. POJAM I ZNAČAJ INOVACIJE

Inovacija je snaga tržišne ekonomije. Ona proširuje opseg proizvoda dostupnih potrošačima. Postoji veliki broj definicija inovacija koje se u pravilu razlikuju obuhvatom i vrstom inovacija koje definiraju. Inovacija je, prema Rogersu (2003), ideja, praksa ili objekt koji se percipira kao nov od strane pojedinca ili skupine potrošača. Ova "novost" ne mora nužno uključiti "novo" znanje, implicirajući da "novost" također može značiti napredovanje ili izmjenu postojećeg znanja. Prema Tiwariu (2007), inovacije možemo smatrati izumom i komercijalizacijom novih (ili poboljšanja postojećih) proizvoda, procesa i / ili usluga.

Garcia i Calantone (2002) nude jednu od univerzalnih definicija te inovacije u poslovnom okruženju opisuju kao aktivnosti koje su nove ili drugačije od postojećih. Drugi ključan aspekt definiranja inovativnosti jest razlikovanje između pojmova invencije (nove ideje) i inovacije. Inovacije su proces transformacije tih ideja u praktičnu uporabu. Definicije inovacija mogu se razlikovati, ali sve naglašavaju važnost dovršavanja razvitka i praktične uporabe novih saznanja, a ne samo izum, odnosno invenciju (Tidd i Bessant, 2009). Inovacija je upotreba novih tehnoloških i tržišnih znanja kako bi ponudili novi proizvod ili uslugu koje će potrošači željeti. Novi proizvod ima nižu cijenu, poboljšane karakteristike te karakteristike koje nikad prije nije imao ili čak nikad nisu postojale na tržištu (Afuah, 2003). Inovacije se obično ne odvijaju u danom, statičkom okruženju. Oni su prilično rezultat dinamičnog procesa u organizaciji koja uključuje međusobno djelovanje više internih i vanjskih čimbenika. Istraživanje i razvoj (R & D) čini veliku - iako ne ekskluzivni - dio "inovacijskog procesa".

Huangu i Wang (2011) definiraju inovativno ponašanje kao "inicijativu zaposlenika za uvođenju novih procesa, novih proizvoda, novih tržišta ili kombinaciju takvih u organizaciju". Inovacije i razvoj predstavljaju uzrok i posljedicu poduzetništva, a najčešće su usko povezani s tehnologijom i napretkom u tehnološkom smislu. Tehnologija omogućuje poduzećima da lako identificiraju najbolje klijente i na njih usmjere marketinške napore te nagrade one za koje je vjerojatno da će često kupovati proizvode ili se služiti uslugama poduzeća (Levar, Nikolić, 2012.).

Prema Švarcu (2001), sposobnost upravljanja tehnološkom promjenom koja obuhvaća, s jedne strane, inoviranje, tj. stvaranje i prvu komercijalizaciju novih tehnologija, a sa druge strane, prijenos stranih tehnologija i adaptaciju za vlastite potrebe (difuziju tehnologija), ključni je moment u razvitku zemalja. Ona je važna za određivanje njezine razvijenosti, tj. za prijelaz iz tehnološki zaostale u tehnološki i gospodarski naprednu zemlju. Osnovna je razlika između razvijenih i nerazvijenih zemalja, što prve znaju upravljati tehnološkom promjenom, a druge to ne znaju (Bell i Pavitt, 1993.).

Inovacija je sredstvo koje menadžeri koriste kao mogućnost za ostvarenje različitih ciljeva poduzeća, kao i opstanak na tržištu. Inovacije u pogledu menadžmenta i organizacije predstavljaju jedan od najbitnijih uvjeta za rast poduzeća. Kada se poduzeće odluči ulagati u inovacije organizacije, ono očekuje povećanje neto dobiti iznad povećanja troška kapitala. Samo u tom slučaju se isplati ulagati u inovacije. Međutim, inovacijske aktivnosti zahtijevaju velika inicijalna ulaganja, kao i visok rizik što se direktno odražava na likvidnost poslovanja poduzeća. Neopravdanim ulaganjem u inovacije poduzeće može pretjerano povećati svoje obveze, a ako primjena inovacija ne poluči očekivani rezultat, mogu se značajno pogoršati financijski pokazatelji, te čak i dovesti u pitanje opstanak poduzeća.

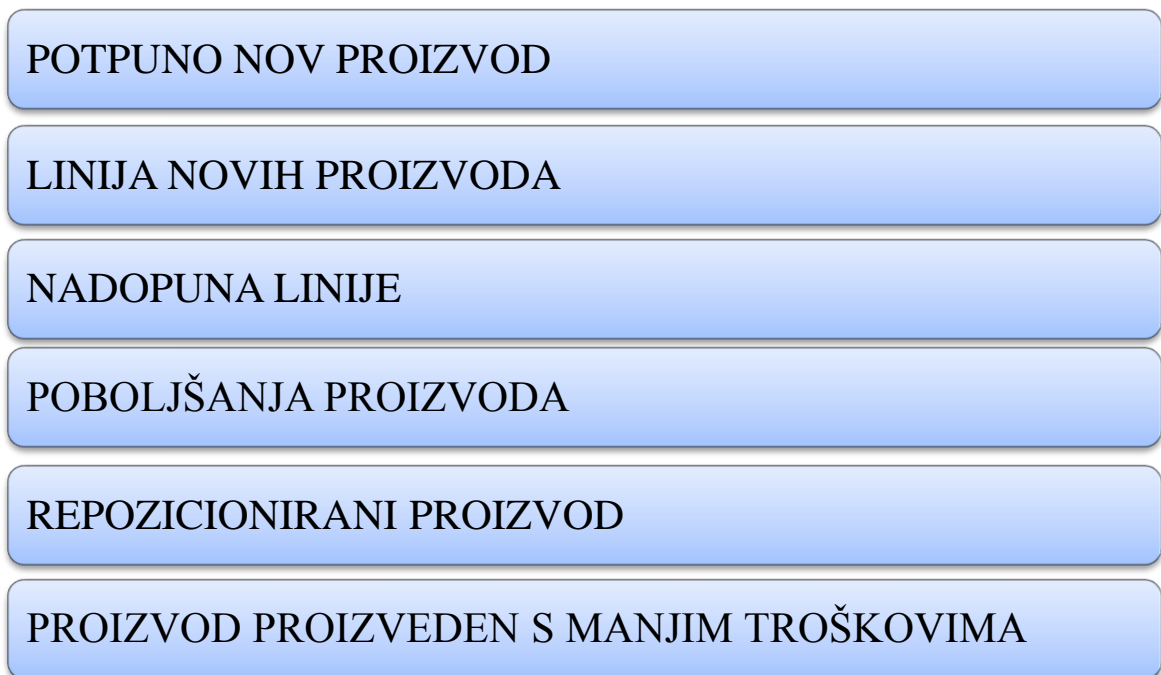
Valja izdvojiti marketinšku strategiju kao jedan od glavnih čimbenika utjecaja inovacijskih učinaka. Ostvarivanje profita putem inoviranja ovisi o pristupu poduzeća komplementarnim vještinama, pogotovo u području marketinga i distribucije, bez kojih inovativna ideja ne bi mogla biti komercijalizirana. Stoga je strategija marketinga važna komponenta u realizaciji koristi inovacija. Poduzeća koja su spremna prilagođavati svoju marketinšku strategiju, mogu očekivati bolje inovacijske učinke.

William Baumol (2002) tvrdi da je poduzetnička inovacija bila istiniti izvor nacionalne konkurentne prednosti. U Baumolovom razmišljanju, poduzetnici su bili potrebni za uvođenje novih pothvata koji su prekršili utvrđene razvojne putove i potkopali su uspostavljene kompetencije. Povezivanje poduzetništva s inovacijama, mnoge nacije, regije, države i sveučilišta usvojili su politike za poticanje inovacija poduzetničkih tvrtki, u nadi da će olakšati gospodarski rast. Primjeri takvih pravila uključuju lokalne, regionalne, i nacionalne inicijative za promicanje poduzetničkih start up poduzeća.

U literaturi se na temu inovacija često proučavanje inovacija dijeli na tri područja: razvoj novog proizvoda, inovacije procesa proizvodnje te organizacijske menadžerske inovacije (Jung Erceg, Prester, 2007).

Inovacije su implementirani tehnološki novi proizvodi i proizvodni procesi i značajno tehnološki poboljšani proizvodi i procesi. Razlikuje se šest vrsta novih proizvoda (Slika 1), s obzirom na to koliko je on nov za tržište, ali i za poduzeće ([https://hr.wikipedia.org/wiki/Razvoj\\_novih\\_proizvoda](https://hr.wikipedia.org/wiki/Razvoj_novih_proizvoda), pogledano 7.5.2018.):

**Slika 1: Vrste novog proizvoda**



Izvor: Izrada autora

## 2.2. PROCES RAZVOJA NOVOG PROIZVODA

Proizvod u širem smislu označava sve što se može ponuditi na tržištu da bi izazvalo pažnju, interes, upotrebu ili potrošnju, a što bi moglo zadovoljiti neku želju ili potrebu. Proizvod može biti: fizički predmet, usluga, osoba, mjesto, ideja, događaj, organizacija ili kombinacija navedenog. Razvoj novog proizvoda ne može se dogoditi preko noći, kako se to često očekuje, već postepenim radom i dugotrajnim istraživanjima. Proces razvoja novog proizvoda provodi se kroz faze prikazane na Slici 2 (Šerić, 2009.):

**Slika 2: Proces razvoja novog proizvoda**



Izvor: Izrada autora

### 2.2.1. Generiranje ideja o novom proizvodu

Proces razvoja novoga proizvoda uvijek započinje težnjom za novim idejama. Kako i gdje spoznati efikasne ideje za osmišljavanje novoga, ili inoviranje postojećega proizvoda. Vodstvo tvrtke treba postaviti okvire i smjernice u cilju stvaranja uvjeta generiranja novih ideja. Paralelno treba definirati ciljna tržišta, i strateške proizvode na kojima će se razvijati strateška koncepcija razvoja novih proizvoda tvrtke. Pored toga na strateškoj razini tvrtke treba definirati resurse koji će se ulagati u ovoj domeni. Razine pretpostavljenih resursa se razlikuju ovisno o tome da li se radi o razvoju novog proizvoda, inoviranju postojećega, ili oponašanju konkurentskog proizvoda. Gdje i kako spoznati nove ideje o novim proizvodima? Korisne spoznaje se stječu u komuniciranju sa svim razinama, od internog tržišta, preko svih tržišta i kupaca s kojima tvrtka već komunicira, praćenjem konkurencije, te komunikacijom sa svim partnerima na vertikalnoj i horizontalnoj poslovnoj liniji. U konačnici, uprava tvrtke je dugoročno odgovorna da osigura dostatne direktne i indirektno izvore generiranja novih ideja, jer je bez njih tržišni opstanak u budućnosti upitan. U suvremenoj poslovnoj praksi se danas prakticiraju sljedeći izvori ideja za nove proizvode (Šerić, 2009):

- Potrebe i želje kupaca – u koncepciji marketinga predstavljaju ishodište za početak potrage za idejama o novim proizvodima. Tvrtke mogu identificirati potrebe i želje kupaca kroz ankete, projektivne testove, razgovorima kroz fokus grupe, te kroz sugestije i primjedbe kupaca. Proučavanjem vodećih korisnika, tj. kupaca koji koriste proizvod na najnapredniji način i tako prepoznaju potrebu za poboljšanjem prije drugih kupaca, tvrtka može spoznati mnogo toga.
- Znanstvenici, inženjeri, dizajneri i drugi zaposlenici – mogu biti važan izvor ideja za nove proizvode. U uspješnim tvrtkama se potiče i razvija kultura koja od svakog zaposlenika traži da aktivno sudjeluje u traženju novih načina koji će poboljšati proizvodnju tvrtke, njene proizvode i usluge. Velike tvrtke prakticiraju nagrađivanje najboljih ideja zaposlenika.
- Proizvodi i usluge konkurenata – tvrtke spoznaju korisne podatke i informacije o konkurentima iz izvora kao što su dobavljači, distributeri i prodajni predstavnici. Moguće je identificirati preferencije i ukuse kupaca na novom proizvodu konkurenata. Prakticira se i kupnja i analiza rastavljenih proizvoda konkurenta - benchmarking.



- Prodajni predstavnici i posrednici tvrtke – imaju direktan pristup potrebama i primjedbama potrošača, i često prvi saznaju što se događa kod konkurencije. Veliki broj tvrtki trenira i dodatno stimulira prodajne predstavnike i distributere za pronalazak novih ideja.
- Vrhovna uprava – u poslovnoj su praksi različiti pristupi u određivanju uloge uprave pri generiranju novih proizvoda. U nekim tvrtkama uprava je direktno zadužena za tehnološke inovacije i ideje novih proizvoda, dok je kod drugih zadaća uprave omogućavanje drugima da osmišljavaju modele generiranja novih ideja. Ona može stvoriti kreativno okruženje koje potiče menadžere na operativnim razinama da preuzimaju rizik osmišljavanja novih i inoviranih proizvoda. Rezultat takvog pristupa su mnogi proizvodi koji u svojoj cjenovnoj klasi predstavljaju apsolutne „best buy“ proizvode na globalnom tržištu (Šerić, 2009).

Nove proizvodne ideje dolaze i iz drugih izvora; izumitelji, odvjetnici za patente, laboratoriji, konzultanti, različite publikacije i drugo.

Standardizirane tehnika za generiranje novih ideja je u svojim djelima primjereno predstavio Kotler (2001.), pa ih ovdje navodimo:

- Navođenje karakteristika – prikazivanje najboljih karakteristika postojećih proizvoda i modificiranje svake od njih u potrazi za poboljšanim proizvodom. Pitanja koja mogu pomoći pri nalaženju korisnih ideja vezanih za objekt ili njegove karakteristike su: Drugi način primjene? Prilagodba? Povećanje ili smanjenje? Zamjena? Preraspodjela? Kombinirati ili ne?
- Forsirani odnosi – razmatraju međusobni odnos nekoliko objekata da bi se stvorio novi proizvod.
- Morfološka analiza – identifikacija strukturnih dimenzija problema i spoznaja odnosa među njima, da bi se dobila neka neuobičajena kombinacija.
- Identifikacija problema i potreba – za razliku od prethodnih tehnika koje ne uključuju mišljenje potrošača ova počinje s potrošačima, tj. s njihovim potrebama, problemima i idejama.
- Brainstorming – tehnika koju je razvio Alex Osborn. Formiraju se grupe koje obično uključuju četiri do šest članova koji razmatraju specifičan problem. Cilj je postići što više ideja uz pridržavanje smjernica koje povećavaju učinkovitost metode: bez kritiziranja, potiče se slobodna volja, kvantiteta ideja i poboljšavanje.

Scott Berkun (2011) ukazuje na praktičnu problematiku primjene tehnike brainstorming putem konceptualnog pitanja: “Što kada imate 100 dobrih ideja koje ne idu apsolutno nigdje?”. Snažan naglasak stavlja na integraciju brainstorminga i mehanizma donošenja odluka koji vlada u određenoj organizaciji.

- Sinektika (vraćanje u prošlost) – kritizirajući brainstorming zbog prebrzog donošenja rješenja, prije nego se razvije dovoljan broj potencijalnih uspješnih ideja William J. J. Gordon je osmislio drugačiju tehniku u kojoj rasprava počinje definiranjem problema toliko široko da grupa nema nikakav nagovještaj o specifičnom problemu, te se naknadno uvode činjenice koje razjašnjavaju problem.

### **2.2.2. Testiranje ideja i koncepcije novog proizvoda**

U ovoj fazi se detaljno evaluiraju sve prikupljene ideje o novom proizvodu. Međusobno se uspoređuju, te se procjenjuje koje ideje ima smisla dalje razrađivati. Određene ideje se bilježe i dokumentiraju za neka buduća vremena, a one koje se ocijene da su nekim karakteristikama nepopravljive, i zbog toga nekonkurentne postojećim proizvodima za istu namjenu se trajno odbacuju. (Šerić, 2009.)

Prema Šeriću (2009), nakon testiranja i uspoređivanja, te rangiranja ideja, kvalitetne ideje treba nastojati opredmetiti u obličje koje se može testirati u tržišnom smislu. U praksi se razlikuju proizvodne ideje, koncepti proizvoda i imidž proizvoda. Proizvodna ideja je mogući proizvod koji se može ponuditi tržištu. Koncepcija proizvoda je elaborirana verzija ideje izražena razumljivim potrošačkim rječnikom. Imidž proizvoda je konkretna potrošačka slika o stvarnom, ili potencijalnom, proizvodu, ili njegovoj koncepciji.

Razvoj koncepcije proizvoda podrazumijeva najčešće visoke troškove pa je velik značaj stavljen na pred-selekciranje proizvoda odnosno ideja. Novi proizvod bi trebao biti u potpunosti usklađen sa tržišnim okruženjem i očekivanjima ciljnih kupaca. (Lehmann, 2002.)

Testiranje koncepcije je faza u kojoj se provjerava koncepcija novih proizvoda na skupini ciljnih potrošača radi utvrđivanja jesu li te koncepcije dovoljno privlačne za odabrano tržište. Tijekom testiranja koje uključuje fokus grupe i ankete traže se informacije koje uključuju ključna pitanja kao što su: što se potrošaču sviđa / što mu se ne sviđa na proizvodu, je li uočio prednost u odnosu na slične poznate proizvode na tržištu, koja je moguća učestalost kupnje, pitanja o visini cijene koju bi potrošač bio spreman izdvojiti za takav proizvod i sl. (Šerić, 2009).

### **2.2.3. Razvoj strategije marketinga za upravljanje novim proizvodom**

Strategija marketinga kao dio cjelovite strategije poduzeća odgovorna je za ocjenu potreba kupaca i potencijala poduzeća za ostvarenje konkurentske prednosti, a to oboje mora voditi korporacijsku misiju. (Buble, 2005). Potkraj 1980-ih dolazi do razvoja strategije marketinga, kao modernog sustava upravljanja poduzećem i traje sve do danas. Iako uključuje elemente budžetiranja, dugoročnog i strateškog planiranja, ovaj suvremeni pristup također karakterizira (Previšić, Ozretić Došen, 2004.):

- planovi postavljeni periodički, odnosno za jednogodišnje razdoblje moraju biti što fleksibilniji u odnosu na događaje u okruženju
- fleksibilnost i pravovremeno odlučivanje, odnosno reakcija na promjenjive događaje u okruženju osnovna su pretpostavka djelovanja strategije marketinga
- pozorno praćenje događaja u okruženju zahtijeva kontinuirane i realne informacije, a ne one prikupljane samo jedanput godišnje
- strategije marketinga moraju biti postavljene fleksibilno tako da su u stanju pružiti nove strateške opcije u slučaju promjena u okruženju
- strategije marketinga moraju pružiti mogućnost poduzeću ne samo da se prilagođuje promjenama u okruženju, nego i da na njih utječe, kao što su nove tehnologije, novi načini zadovoljavanja potrošača
- strategije marketinga su više nego i jedan drugi sustav upravljanja orijentirane tržištu i budućnosti

Za razliku od nekadašnjih pristupa, pri kojima se strategija marketinga osmišljavala tek u konačnoj fazi razvoja novog proizvoda, danas se razrada strategije marketinga provodi ranije. Uvažavajući spoznate specifičnosti potrebe kojoj je novi proizvod namijenjen, genezu nastanka te potrebe, te konkurentno okruženje, osmišljava se preliminarna strategija, koja se u kasnijim fazama nadograđuje i oplemenjuje, te kontinuirano prilagođava novom proizvodu u fazama razvoja koje slijede do komercijalizacije. (Šerić, 2009)

### **2.2.4. Procjena potencijala prodaje novog proizvoda**

Analizu tržišta provodi funkcijska jedinica marketing ili prodaje. Na temelju tržišnog potencijala određuju se ciljne cijene proizvoda kao i višegodišnji plan prodaje po

podvrstama proizvoda. Na temelju tih parametara troškova razvoja kao i troškova pripreme i investiranja u proizvodnju izrađuje se financijska analiza odnosno poslovni plan. Financijska analiza treba projicirati kretanje ulaganja u razvoj novog proizvoda u odnosu na kretanje dohotka i dobiti predviđene prodaje novih proizvoda (Cvitaš, Đonlić, 2011). Procjena moguće ukupne prodaje treba biti usklađena s postavljenim planiranim planom ostvarenja profita. Sastoji se od zbrojene vrijednosti procijenjenih prvih prodaja, procijenjenih zamjenskih prodaja, i procijenjenih ponovljenih prodaja (kupnji) novoga proizvoda. Najsloženija je metoda procjene dobiti *analiza rizika* koja podrazumijeva tri vrste procjene: optimističnu, pesimističnu i vjerojatnu. Procjene uključuju svaku nesigurnu varijablu koja može utjecati na profitabilnost unutar pretpostavljenog marketinškog okružja, i uz određenu strategiju marketinga za planirano razdoblje. Računalo izvodi simulaciju mogućih rezultata, vjerojatnost distribucije stope povrata, ukazujući raspon mogućih stopa povrata i pripadajuće vjerojatnosti prodaje (Šerić, 2016).

#### **2.2.5. Razvoj novog proizvoda**

Razvoj novog proizvoda samo povezuje različite discipline (marketing, financije, itd.) u stvaranju proizvoda. Svaka od tih disciplina ima točno određenu ulogu u procesu razvoja novog proizvoda. Prema Šeriću (2016), ova faza podrazumijeva značajan rast troškova u odnosu na ranije faze. U ovoj fazi se procjenjuje na koji način je ekonomično ideju o proizvodu pretvoriti u tehnički izvediv i komercijalno isplativ novi proizvod. Tvrtka koja ne razvija nove proizvode osjetljiva je na promjene potreba i ukusa potrošača, na nove tehnologije, na skraćeni životni vijek proizvoda i na povećanu konkurenciju. Pri razvijanju proizvoda potrebno je utvrditi koristi koje će proizvod ponuditi. Ove koristi obuhvaćaju opipljiva svojstva proizvoda: kvaliteta, obilježja, stil i dizajn. Odluke o ovim svojstvima su posebno važne budući da uvelike utječu na reakcije potrošača na proizvod. Kvaliteta je jedno od glavnih sredstava koje marketinški stručnjaci koriste za pozicioniranje. Kvaliteta ima izravne posljedice na izvedbu proizvoda. Zbog toga je usko povezana sa vrijednošću i zadovoljstvom. Viši menadžment mora odlučiti koliki će biti proračun za razvoj novih proizvoda. Rezultati istraživanja i razvoja su toliko neizvjesni da je teško koristiti normalne investicijske kriterije. Neke tvrtke rješavaju taj problem financiranjem što je moguće više projekata, dok druge tvrtke postavljaju svoj proračun primjenom konvencionalnog postotka prodajnih podataka ili potrošnju onoga što natjecanje troši. Neke tvrtke odlučuju koliko uspješnih novih proizvoda trebaju i rade unatrag kako bi

procijenili potrebna ulaganja. Tijek razvojnog procesa je slučajan u smislu da se proizvod razvija korak po korak sve dok se ne eliminiraju svi problemi i dođe do ekonomski opravdanoga proizvoda ili metode/procesa. Modifikacija oblika, testiranje prototipa i pokusna proizvodnja su sastavni dio razvojnoga procesa.

### **2.2.6. Testiranje tržišta**

To je krajnji način testiranja novog potrošačkog proizvoda na tržištu. Tvrtka odabire nekoliko reprezentativnih gradova, a prodajna snaga pokušava prodati proizvod dajući mu npr. dobru policu za izlaganje. Tvrtka ulaže u cjelovitu kampanju oglašavanja i promocije na tržištu. Ispitivanje u punoj veličini košta ovisno o broju testnih gradova i količini podataka koje tvrtka želi prikupiti.

Uprava se suočava s nekoliko pitanja:

- Koliko testnih gradova?- Većina testova koristi uzorak od dva do šest gradova. Što su veće šanse za smetnje konkurencije na tržištu ispitivanja, veći broj gradova trebalo bi se trebao koristiti.
- Koji gradovi?- Svaka tvrtka mora razviti kriterije za odabir test-gradova. Može tražiti testne gradove po raznolikosti industrije, dobroj medijskoj pokrivenosti ili po prodavaonicama kooperativnih lanaca.
- Duljina testa?- Tržišni testovi traju od nekoliko mjeseci do godine dana. Što je duži prosječni otkupni rok za proizvod, to je duži period testiranja neophodan za promatranje stope ponavljanja kupnje. Ovo razdoblje treba smanjiti ako konkurenti žure na tržište.
- Koje informacije?- Podaci o otpremi skladišta pokazat će bruto kupovinu oglašenog prostora ali neće označavati tjednu prodaju na maloprodajnoj razini. Prikazat će se revizije trgovine maloprodajne prodaje i tržišnih udjela konkurenata, ali se neće otkriti karakteristike kupca. Consumer paneli će naznačiti koji ljudi kupuju, koje brandove te njihovu lojalnost. Ankete kupaca će dati detaljne informacije o stavovima potrošača, upotrebi proizvoda i zadovoljstvu.

### 2.2.7. Komercijalizacija

Prema Kotleru (2001), ako tvrtka ide dalje s komercijalizacijom, suočit će se s najvećim troškovima. U ovoj fazi dolazi do finaliziranja marketing strategija te se poduzeće suočava sa pitanjima kada, gdje, kome i kako plasirati novi proizvod na tržište.

U komercijalizaciji novog proizvoda, vrijeme ulaska na tržište je ključno. Pretpostavimo tvrtku koja je gotovo završila rad na novom proizvodu i natjecatelj se približava na kraju razvojnog rada njenog proizvoda. Tvrtka se suočava s tri izbora:

- Prvi ulaz: Prva tvrtka koja ulazi na tržište obično uživa "prednosti" zadobivanja ključnih distributera i kupaca i stjecanja dobre reputacije. No, ako se proizvod pusti na tržište bez temeljito uklonjene pogreške, može se o njemu stvoriti loša slika.
- Paralelni ulaz: Tvrtka može namjestiti da se vrijeme njenog ulaska na tržište podudara s ulazom konkurencije. Tržište može posvetiti više pozornosti kada dvije tvrtke oglašavaju novi proizvod.
- Kasni ulaz: Tvrtka može odgoditi lansiranje svog proizvoda sve dok natjecatelj ne uđe na tržište. Proizvod natjecatelja može otkriti neke nedostatke i pogreške koje kasni sudionik može izbjeći.

Tvrtka mora odlučiti hoće li pokrenuti novi proizvod u jednom mjestu, regiji, nekoliko regija, na nacionalnom ili međunarodnom tržištu. Većina će razviti planiranu realizaciju tržišta tijekom vremena. Važan faktor je veličina poduzeća. Male tvrtke će odabrati atraktivan grad i osloniti se na „blitz“ kampanje. Ulazit će u jedan po jedan grad. Velike tvrtke će uvesti svoj proizvod u čitavu regiju, a zatim se preseliti u sljedeću regiju. Većina ih dizajnira nove proizvode za prodaju prvenstveno na domaćem tržištu. Ako se proizvod pokaže uspješnim, tvrtka razmatra izvoz u susjedne zemlje ili svjetsko tržište, redizajniranog ako je potrebno.

Unutar tržišta, tvrtka mora početnu distribuciju i promociju ciljati na najočekivanije skupine. Profilirala bi glavna očekivanja prema kojima bi imala sljedeće karakteristike: npr. to bi bili najraniji usvojitelji, teški korisnici i vođe mišljenja koji se mogu pridobiti na niskoj razini troška. Tvrtka bi trebala ocjenjivati razne ciljane skupine prema ovim kriterijima a zatim izabrati najbolju grupu za generiranje snažne prodaje što je prije moguće, motivirati prodajnu snagu i privući daljnje izglede.

Tvrtka mora izraditi akcijski plan za uvođenje novog proizvoda na tržište. Za koordiniranje mnogih aktivnosti uključenih u pokretanje novog proizvoda, management može koristiti networkplanning tehnike kao što je tehnika kritičnog puta (CPS), koja koristi glavni grafikon da bi se prikazale simultane i sekvencijske aktivnosti koje se moraju provesti za pokretanje proizvoda. Procjenom koliko vremena traje svaka aktivnost, planeri mogu procijeniti vrijeme završetka projekta. Kašnjenje u bilo kojoj aktivnosti na kritičnom putu će odgoditi cijeli projekt.

### **2.3. ORGANIZACIJSKI ASPEKTI I OBILJEŽJA**

S obzirom na stalne promjene okoline, prema Šlogar (2018), proces inoviranja je dinamičan i ovisi o drugim organizacijama koje brže inoviraju proizvodne programe. Čimbenici kao što su djelatnost, starost tvrtke, tip inovacija i kulturalni kontekst uvelike utječu na učinak inovacije te na uspješnost organizacije. Inovacije su često povezane s organizacijskim tehnološki vezanim aktivnostima, kao što su istraživanje i razvoj, proizvodnja te informacije. Svaka uspješna organizacija zahtijeva inovacije iz svih organizacijskih odjela tvrtke. Inovacija proizvoda bez popratne inovativnosti u upravljanju ili prodaji rezultirat će minimalnom dobiti. Inovacija proizvoda bez odgovarajuće inovativnosti u proizvodnji smanjit će potencijalnu maksimalnu dobit. Inovacija proizvoda bez inovativnih načina za rješavanje potrošačkih zahtjeva ugrožit će kredibilitet organizacije (Šlogar, 2018).

Organizacija je društveni poredak koji vodi kolektivne ciljeve. To obuhvaća i planiranje te izvršenje određenoga projekta.

U općoj jezičnoj uporabi kao i u znanosti (politologiji, sociologiji, poslovnoj administraciji) pojam organizacija se koristi vrlo raznoliko.

Organizacija je višeznačni termin, čija uporaba bez poznavanja sadržaja pojmova na koje se odnosi može dovesti do zabluda i nesporazuma. Osnovna četiri značenja pojma "organizacija" su:

- realni objekt, sistem društvenih elemenata i relacija između njih - entitet;
- skup aktivnosti koje su preuzete sa ciljem da se uspostave takve funkcionalne relacije između elemenata objekta koje će omogućiti efikasno ostvarivanje svrhe njegovog postojanja - djelatnost;

- rezultat usklađivanja odnosa unutar nekog objekta koji odražava njegovu strukturu i dinamičke osobine - atribut;
- skup pravila, zakonitosti i metoda čija upotreba omogućuje skladno oblikovanje i efikasno funkcioniranje objekata - znanstvena disciplina

Kod društvenih znanosti, organizacije su proučavane od strane istraživača iz nekoliko disciplina, među kojima su: sociologija, ekonomija, politologija, psihologija, upravljanje i organizacijska komunikacija (<https://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacija>, pogledano 3.8.2018.).

Pojam organizacija strogo se dijeli od pojma institucija ali se veže uz pojam poduzetništva.

Prema Bahtijarević Šiber (1990) pojam poduzetništva se vezuje uz poseban privredni sektor, posebnu ekonomsku funkciju, osnivanje poduzeća, mala poduzeća, inovativnost, specifično zanimanje, izuzetne ličnosti i njihovo ponašanje, poslovni rizik, samozapošljavanje, način rukovođenja i ponašanja, specifičnu metodu, vizionarsku aktivnost, stav itd.

Poduzetništvo postaje specifičan način ponašanja koji se može postaviti u „kontekst akcijskog radijusa ponašanja“ (Stevenson, Gumpert, 1985), a umjesto individualnog poduzetništva i gotovo mitskog pristupa koji poduzetnike promatra kao izuzetne pojedince, posebnu vrstu u „izumiranju“ (Galbraith, 1978) i „heroje ekonomskog života“ (Gilder, 1984), uvodi se koncept kolektivnog poduzetništva (Reich 1987) kao osnove modernog ekonomskog razvoja.

Bihevioralni okvir analize poduzetništva uz neophodnu integraciju spoznaja, preciznije određenje, ima i druge teorijske i empirijske prednosti.

- On pruža osnovu za vezivanje poduzetništva uz organizaciju i njeno ponašanje pa sve više autora govori o poduzetničkoj organizaciji (Stevenson, Gumpert, 1985; Reich 1987; Jarillo, 1989 i dr.). Pojam poduzetnička organizacija predstavlja očito složen konstrukt koji pokriva niz različitih oblika i dimenzija ponašanja i dominantnu poslovnu orijentaciju neke organizacije. Poduzetnička organizacija je "zasnovana na iskustvu i decentralizirana tako da svako unapređenje gradi na svakom prethodnom napretku, a svatko u kompaniji ima prilike i mogućnosti da sudjeluje" (Reich, 1987). Orijentacija na stalne promjene, inovacije i razvoj je očito najšira odrednica poduzetničke organizacije iz koje se mogu derivirati sve ostale specifičnije, manje ili više eksplicirane značajke.



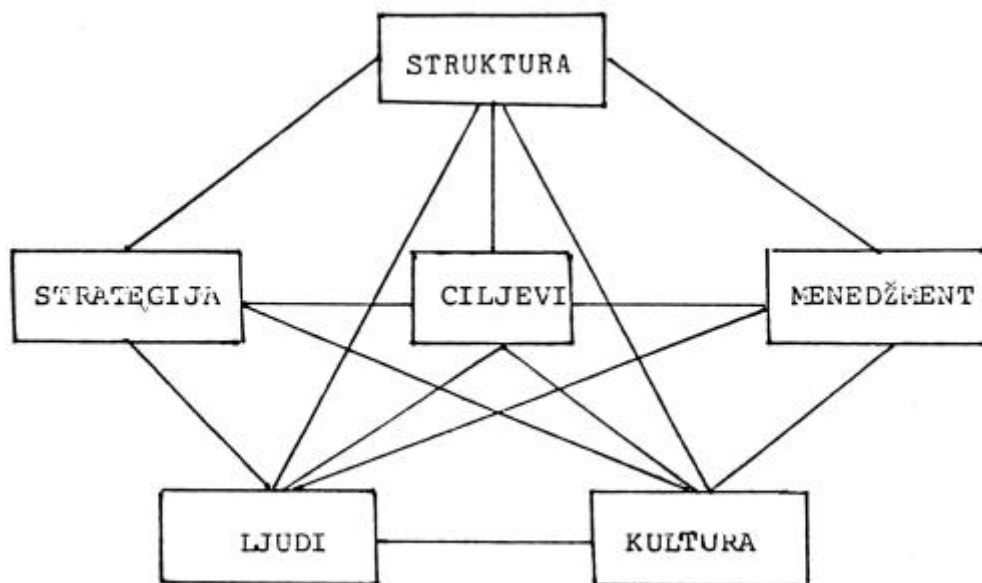
- Bihevioralni okvir situiranja poduzetništva generirao je i koncept poduzetničkog menedžmenta (Francis 1986) ili poduzetništva kao jedne od rukovodnih uloga (Mintzberg 1988; Adizes 1989) razvijen je koncept poduzetničkog menedžmenta (Drucker 1985, 1986; Stevenson, Sahlman 1986, Mitton 1989 i dr.), kao specifičnog oblika i modela menedžerskog ponašanja koje odgovora na izazove turbulentne okoline i globalizacije svjetskog tržišta.
- Promatranje poduzetništva u terminima specifičnog načina ponašanja eliminira logičku osnovu njegovog isključivog vezivanja za mala poduzeća i aktualizira problem ponašanja velikih poduzeća i korporacija odnosno organizacijskog i korporacijskog poduzetništva ili intrapoduzetništva.

Iz prethodne analize proizlazi da ponašanje uz koje se može vezati oznaka „poduzetničko“ je vezano uz sposobnost permanentnih brzih i uspješnih promjena, orijentaciju na inoviranje i korištenje prilika, stalni rast i razvoj.

Drugačije, poduzetništvo je jedan od odgovora organizacije, odnosno njena strategija u odnosu na zahtjeve izuzetno turbulentne i neizvjesne okoline. Analogno poduzetniku, poduzetnička organizacija je ona koja uočava, otkriva i koristi nove mogućnosti i prilike u okolini, koja se brzo i efikasno prilagođava promjenama, i koristi promjene kao osnovu razvoja.

Polazište analize predstavlja koncepcija organizacije kao rezultante interakcije pet osnovnih varijabli (Slika 3).

**Slika 3: Ključne komponente organizacije i njihova interakcija**



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1990.): “Poduzetništvo- način ponašanja organizacije i menedžmenta“, Ekonomski fakultet, Zagreb, znanstveni rad

Polazna pretpostavka rada je da su to istovremeno dimenzije koje određuju poduzetničko ponašanje, odnosno da se na njima mogu analizirati i razlikovati poduzetničke od nepoduzetničkih organizacija. Konkretnije, poduzetničke od nepoduzetničkih organizacija razlikuju se u: orijentaciji na ljude i upravljanju ljudskim potencijalima, strategiji, strukturi, kulturi i menedžmentu. Naravno, one se razlikuju i po svojim ciljevima, ali su oni operacionalizirani u navedenim dimenzijama i predstavljaju njihovo ishodište.

- **Orijentacija na ljude-** Distinktivnu karakteristiku uspješnih, poduzetničkih organizacija označava kratka konstatacija T. Petersa (1988) nastala iz analize uspješnih američkih kompanija, da su “ljude ključ”. Danas više nema sumnje da kvaliteta neke organizacije i granice njenog uspjeha i razvoja određuju ljudi. Kvalitetni kadrovi čine centralnu, bazičnu i najveću kompetitivnu prednost u oštroj konkurenciji na tržištu, a uspješno i kreativno upravljanje kadrovskim potencijalima postaje prioritetni zadatak suvremenog menedžmenta. Globalnu situaciju u razvijenim zemljama posebice uspješnim, poduzetničkim kompanijama, označava promjena poslovne filozofije i okretanje čovjeku i

njegovim kreativnim potencijalima, odnosno znanju kao najvažnijem proizvodnom i razvojnom resursu.

Dominantna oznaka poslovne i razvojne strategije uspješnih poduzeća postaje orijentacija na znanje, talente i razvoj kadrova, a ključno strategijsko pitanje kako povećati ili bar spriječiti stagniranje i relativno snižavanje ukupnog znanja i korisnih vještina vlastitih kadrova u odnosu na konkurente (Peters, 1988). Drugo bitno pitanje postaje kako razviti poduzetničke sposobnosti, interes i ponašanje svih zaposlenih i klimu u kojoj inovacije i stalne promjene postaju osnovni zadatak i rezultat rada. Činjenica da znanje i inovacije postaju ključni faktor ne samo razvoja nego i opstanka organizacije stvara novu vrstu proizvođača znanja, odnosno "aristokraciju znanja" koja zamjenjuje "aristokraciju talenata" industrijske revolucije i ere (Mills 1975).

Sve to uvjetuje da investiranje u ljude, njihovo pribavljanje, obrazovanje i stalni razvoj postaje najvažnija razvojna investicija koja uključuje i promjenu same strukture i svih procesa organizacije u funkciji korištenja ljudskih potencijala i zadovoljavanja stručnih potreba. Ljudi postaju najveći izvor kvalitete i produktivnosti. Stalno učenje, edukacija i reeduciranje zaposlenih postaje permanentna potreba i aktivnost organizacije koja uključuje sve zaposlene bez obzira na njihov funkcionalni položaj i organizacijski nivo na kom se nalaze. Samo konstantno obrazovanje i trening može osigurati bazu za stalne promjene, neophodne prilagodbe i razvoj. Organizacijska praksa učenja može olakšati organizacijsku inteligenciju kao prikupljanje, dijeljenje i širenje tržišta i poduzetničkih informacija kako bi postale tržišno utemeljene i poduzetničke organizacije. Zapravo bitna karakteristika poduzetničke organizacije je učenje na individualnom i globalnom nivou. Ukupni razvoj organizacije se sve više promatra kao način povećanja i poboljšanja znanja, vještina i spoznaja, te razvoj ukupnih sposobnosti i potencijala zaposlenih, promjene stavova, vrijednosti, aspiracija i ponašanja zaposlenih.

Parafrazirajući Ansoffovu konstataciju da su poduzetnici eksperti u korištenju eksperata, može se zaključiti da su poduzetničke organizacije eksperti u korištenju znanja i potencijala ljudi, i da je njihova najizrazitija odlika to što sa običnim ljudima prave izuzetne stvari (Waterman, Peters 1982).

- **Strategija-** Prema Bahtijarević-Šiber (1990), strategija organizacije čini ključnu dimenziju organizacijske veze s okolinom, s jedne i bitnu osnovu za određenje unutarnjih procesa i odnosa, s druge strane. I samo poduzetništvo se može odrediti kao specifična strategija

organizacije, odnosno način povezivanja organizacije s njenom okolinom, ili, konkretnije, dinamičan i adaptivan proces na aktualne i anticipirane promjene i kretanja u okolini.

Ako bi se posezalo za poznatim poslovnim strategijama onda je svakako strategija diferencijacije najbliža poduzetničkoj strategiji, jer se u principu bazira na stvaranju bitne, kvalitativne razlike vlastitih proizvoda i usluga i cijele kompanije u odnosu na konkurente i njihovoj jedinstvenosti, unikatnosti koja može uzeti vrlo različite forme od dizajna, karakteristika proizvoda, usluga potrošačima, tehnologije itd. (Porter, 1980). Poduzetnička strategija se uglavnom bazira na kreativnosti i inovacijama, stalnom usavršavanju i mijenjanju proizvoda i usluga, odnosno mnoštvu tehničkih i socijalnih inovacija. Ono u sebi sadrži i potrebu osvajanja strategijske inicijative koja osigurava proaktivnu umjesto reaktivne uloge u odnosu na okolinu posebice konkurenciju na tržištu.

Ključna strategija tako postaje "razvoj vještina u traženju tržišnog povećanja mogućnosti", a ukupne ljudske sposobnosti, znanja i kreativni potencijal postaju „po sebi najvrjednije strategijsko oružje“ (Peters 1988).

Drugi njen ključni faktor postaje sistematska inovacija kao specifičan instrument poduzetništva (Drucker 1985). Zapravo poduzetnička organizacijska strategija se u suštini bazira na "brzoj komercijalizaciji novih invencija" (Snow, Hrebiniak 1980).

Stalnoj orijentaciji na promjene i inovacije vlastitih proizvoda i usluga prilagođena je i unutarnja taktika u kojoj značajno mjesto imaju brojni nezavisni timovi čiji je osnovni zadatak da stalno preispituju, „napadaju i čine zastarjelim“, upravo najuspješnije i najcjenjenije proizvode, usluge i linije kompanija prije nego to napravi konkurencija. Sastavni dio te strategije je i tretiranje „svakog mogućeg, novog ili starog proizvoda kao eksperimenta koji treba biti konstantno modificiran“ (Peters 1988).

- **Struktura-** U analizi strukture poduzetničke organizacije nužno je početi od Chandlerove (1972), a zatim i Ansoffove teze po kojoj su „eksterno strategijsko ponašanje i interna struktura međupovezani“ (Ansoff, 1979). Nepodudarnost strategije i strukture vodi neuspjehu, blokiranju realizacije strategijskih ciljeva i opredjeljenja, činjenici da strategija ostaje željena, nerealizirana i stoga samo papirnata koncepcija budućnosti. Pretjerana strukturiranost, tromost, formalizacija i orijentacija na probleme i izvršenje, odnosno efikasnost, su ključni razlozi koji blokiraju poduzetništvo u velikim poduzećima. Struktura jednostavno inhibira i ubija ideje i kreativnost.

Uz potpunu decentralizaciju, samoregulaciju i samoupravljanje timova koje osiguravaju izuzetnu dinamičnost strukture, bitna značajka tih organizacija jeste i specifična filozofija

operacionalizirana u njihovoj strukturi. Izvrsne, poduzetničke kompanije su „učee organizacije“, to su „slušajuće organizacije“ orijentirane na korisnike koje pažljivo slušaju jer su oni najveći i neiscrpan izvor novih ideja. To su kompanije koje stalno eksperimentiraju, potiču unutarnju konkurenciju i tržište, kroz dupliciranje i preklapanje timova i projekata. Njihova struktura postaje „fluidna, projektima i idejama orijentirana okolina“, bogata i zasićena informacijama i intenzivnim komunikacijama koje potiču širenje ideja. To je struktura koja evolvira po principima „organizacijskog darvinizma“ odbacujući brzo neuspjele mutacije, forsirajući i brzo ulažući u uspjele.

- **Organizacijska kultura**- Ona predstavlja način života i rada u poduzeću. Prema Bahtijarević Šiber (1990), ona je relativno trajan i specifičan sistem bazičnih vrijednosti, vjerovanja, normi i običaja koji utječu na način organiziranja, isticanje autoriteta, izbor i razvoj kadrova, sistem nagrađivanja i motiviranja ljudi, stupanj formalizacije, standardizacije postupaka, način kontrole i dr. Svako poduzeće, odnosno poslovna organizacija, bez obzira na veličinu svojih prihoda, uloženog kapitala i broja zaposlenih, pripada nekom većem sustavu koji ga okružuje. Da bi poslovna organizacija dugoročno opstala primorana je neprestano se usklađivati s okolinom.

Organizacijska kultura približava i povezuje ljude te pomaže lakšem usuglašavanju ponašanja i poslovanja u radnim sredinama. Postojanje visoke organizacijske kulture je suptilno i sofisticirano stanje koje bez ikakve dvojbe doprinosi rastu uspješnosti i djelotvornosti organizacije (<http://www.tradexim.hr/organizacijska-kultura.html> , pogledano 10.8.2018). Jaka organizacijska kultura usmjerava odluke i ponašanje pojedinca u organizaciji jer osigurava direktne informacije o neophodnom ponašanju u određenoj situaciji, pruža implicitne norme i primjere za analogiju (Scholz, 1987) čime čini nepotrebnim formalna i precizna uputstva, standardizaciju postupaka i druge organizacijske mjere koje vode rigidnosti i inhibiraju kreativnost i inovacije.

Čimbenici utjecaja na organizacijsku kulturu:

- Vlasništvo – državno, privatno, mješovito
- Životni ciklus organizacije – faza u životnom ciklusu
- Veličina organizacije – malo, srednje ili veliko poduzeće i njihove karakteristike
- Tehnologija – proizvodna ili uslužna, visoke tehnologije
- Ciljevi – rast, stabilnost i slično
- Okolina – stabilna ili nestabilna

- Ljudi – dobna, spolna, obrazovna struktura

Znakovi organizacijske kulture prikazani su na Slici 4 (Bahtijarević- Šiber, 1990):

**Slika 4: Znakovi organizacijske kulture**

Simbolični sustavi	Norme i standardi	Temeljna shvaćanja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• jezik</li> <li>• rituali</li> <li>• odjeća</li> <li>• forme ophođenja</li> <li>• logotip</li> <li>• uređenje prostora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maksime</li> <li>• ideologije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odnos prema okolini</li> <li>• odnos prema istini</li> <li>• odnos prema biti čovjeka i ljudskog djelovanja</li> </ul>

Izvor: izrada autora

Ljudski faktor predstavlja osnovni i ključni resurs svake organizacije, pa je nemoguće očekivati realizaciju promjene na razini organizacije ako se ne dogodi promjena u onima koji je sačinjavaju. Organizacijska promjena mora započeti i završiti s promjenom čovjeka, njegova ponašanja, stava, vrijednosti i načina razmišljanja. Međutim, ljudi više vole rutine i navike pri kojima se osjećaju sigurno, nego promjene koje predstavljaju nešto novo i nepoznato. Stoga ljudi imaju tendenciju pružiti otpor promjenama jer osjećaju tjeskobu o tome kako će te promjene utjecati na njih, njihove performanse na poslu, njihov odnos s drugim zaposlenicima i niz drugih čimbenika koji su vezani za posao koji obavljaju. Ukoliko se zaposlenicima omogući da sudjeluju u kreiranju i realiziranju organizacijskih promjena kao što su sitna poboljšanja, onda će se individualne promjene odvijati bez većih opiranja. To je stoga što zaposlenici osjećaju kontrolu nad procesom promjene i vlastitu odgovornost za uspješnost procesa. Da bi prihvatili organizacijsku promjenu koju pokreće menadžment potrebno je utjecati na njihov stav jer o njemu ovisi hoće li osoba pružiti otpor promjeni ili će je prihvatiti. Kultura je važan dio strateškog menadžmenta (Scholz 1987) jer ima izuzetno veliki utjecaj na uspjeh kompanije i značajan doprinos u kreiranju i održavanju strateške kongruentnosti, odnosno visoke usklađenosti strategije i internih i eksternih elemenata relevantnih za organizacijsku uspješnost i razvoj.

- **Menadžment**- Vrlo promjenjiva i turbulentna okolina suvremenih poduzeća zahtjeva da menadžeri organizacije misle i djeluju kao poduzetnici. Poduzetnički menadžer aktivno traži mogućnosti, prilike, promišljeno riskira uvodeći promjene i poboljšanja (Mescon, Albert, Khedouri 1985). Poduzetnički duh i sposobnosti je nužno osigurati u cijeloj organizaciji, pri čemu poduzetničke i strategijske sposobnosti prve linije postaju izuzetno značajne za stalne promjene.

Moderni menadžeri postaju sve više „poduzetnici u korporacijskoj okolini“ (Korn 1989) čiji je ključni zadatak uvođenje i primjena organizacijskih promjena, odnosno uspješno upravljanje promjenama koje uključuje sposobnost stvaranja nove sinteze ljudi, resursa, ideja i mogućnosti odnosno prilika (Carnell 1986).

Poduzetništvo definirano kao „maksimalizacija mogućnosti“ postalo je po njemu, standardni posao menadžmenta čiji je osnovni zadatak „da okreće normalni tok stvari i usmjeri poslovanje prema novim mogućnostima i dalje od problema, da obnovi liderstvo, spriječi trend ka osrednjosti, onemogući inerciju i njen zamah novom energijom i novim usmjerenjem“ (Drucker 1986).

Orijentacija na stalne promjene i strategija inovacija kao odgovor na izazove turbulentne okoline, koju sve više označava pojam kaosa (Peters, 1988), postaje tako distinktivna oznaka uspješnog, poduzetničkog menadžmenta.

Menadžment, prema Bahtijarević- Šiber (1990), ima ključnu ulogu u određenju strukture, kulture organizacije i njene strategijske orijentacije odnosno u usklađivanju svih komponenti koje tek u visokoj povezanosti i interakciji daju kvalitetu koja određuje poduzetničku organizaciju. Međusobno neslaganje, ili devijantnost bilo kojeg elementa ima negativne efekte na cjelinu ponašanja i uspješnost, ukupni razvojni potencijal i umanjuje fleksibilnost i sposobnost prilagodbe neophodne za pretvaranje stalnih prijetnji i promjena u okolini u vlastitu prednost i uspjeh.

## **2.4. UTJECAJ RAZLIČITIH ASPEKATA ORGANIZACIJE NA INOVACIJE**

Najveći pokretači uspjeha su tržišna orijentacija, poduzetnička orijentacija i inovativnost. To upućuje na to da inovativnost posreduje između tržišne orijentacije i uspjeha, te poduzetničke orijentacije i poslovnog uspjeha. U skladu s time, tvrtkama se savjetuje da unaprijede poduzetničku orijentaciju i tržišnu orijentaciju u njihovim nastojanjima da postignu maksimalno moguće poslovne rezultate.

Tržišna orijentacija odnosi se na organizaciju koja ima sposobnost prikupljanja potreba kupaca i širenje dobivenih kupaca i tržišnih informacija unutar organizacije kako bi reagirali na vrijeme. Organizacija s tržišnom orijentacijom odgovora na tržišne zahtjeve prije nego što konkurenti uđu na tržište. Drugim riječima, organizacije s jakom tržišnom orijentacijom naglašavaju učenje i inovacije iz povratnih informacija kupaca, konkurenata i vanjskog tržišnog okruženja. Zaključci iz empirijskih istraživanja pokazali su da je tržišna orijentacija pozitivno povezana s posljedicama na razini poduzeća, uključujući financijske izvedbe i poslovne rezultate (Huang i Wang, 2011).

Prema Porteru, poduzeća moraju odabrati između dvije tržišne strategije (Tidd i Bessant, 2009):

- Vodstvo u inovacijama: cilj poduzeća je biti prvo na tržištu, temelji se na tehnološkome vodstvu. Zahtijeva snažnu težnju poduzeća prema kreativnosti i preuzimanju rizika te bliske veze s glavnim izvorima relevantnoga novoga znanja i potrebama i povratnim informacijama potrošača.
- Sljedbenik u inovacijama: poduzeća ciljaju na kašnjenje na tržištu, bazirano na oponašanju i učenju iz iskustva tehnoloških lidera. Zahtijeva snažnu posvećenost analizi konkurencije, znanje obrnutoga inženjeringa, rezanje troškova i učenje u proizvodnji.

Poduzetnička orijentacija djeluje na ponašanje i uvjerenje organizacije s naglaskom na proaktivno stjecanje poduzetničkih mogućnosti i stvaranje inovacija. Poznavanje marketinške orijentacije organizaciji daje sposobnost prikupljanja i predviđanja tržišta i potreba kupaca, stjecanja informacija i širenja unutar organizacije, reagiranja na tržište i konkurenciju. To znači da su i poduzetnička orijentacija i tržišna orijentacija vrlo slični procesi stvaranja znanja. Ketchen Jr, Hult i Slater (2007) pokazali su da se takvi strateški resursi možda trebaju uskladiti sa sustavima učenja kako bi ostvarili svoj potencijal i maksimizirali izvođenje.

S obzirom na povezanost ovih dviju orijentacija sa inovativnošću, u nastavku će se detaljnije prikazati utjecaj nekih aspekata orijentacija na inovacije.

#### **2.4.1. Strategija i procedure**

Razumijevanje odnosa između strategije i inovacije čini temelj postajanja inovativnim. Strateške inovacije su logične jer su često strategija i inovacija dvije strane istoga novčića.



Ipak, kako navodi Brooke Dobni (2010) strategija i inovacije međusobno se isključuju i po definiciji i po funkciji. Međutim, odgovarajuća perspektiva i učinkovito upravljanje omogućuju njihovu komplementarnost i koegzistenciju na obostranu korist. Prema ovom autoru inovacija je stanje u kojem se organizacija nalazi, dok je strategija proces kojim se nešto obavlja. Menadžeri moraju primijetiti kako se inovativnost postiže internalizacijom u zaposlenike, a ne kao jedan od strateških ciljeva. Upravo zbog velikog naglaska na upravljanju rizicima, mjerenju, prošlim rezultatima kao i detaljnom planiranju strategija često dovodi do gušenja inovativnosti. Češće no što bi trebale, umjesto uvođenja konteksta za podršku inovacijama, organizacije pokušavaju uključiti inovacije u strateški proces. Pokušaji predstavljanja inovacije kao strateške inicijative koja bi se trebala kanalizirati kroz strateški proces pokazali su se neuspješnima. Na navedeni način izaziva se hiperkonkurencija. Organizacije koje posluju na taj način, inovativnošću ne učvršćuju svoju stratešku poziciju već je, pokušavajući biti inovativne, razrjeđuju (Brooke Dobni, 2010).

Ostvarenje izabrane strategije uvjetovano je upravo određenim, a ne bilo kojim ponašanjem sudionika. Stoga se od menadžera očekuje da unaprijed precizira kakvo ponašanje mora biti, a što se upravo postiže donošenjem pravila i procedura.

Procedurama se detaljno utvrđuje način postupanja u budućim akcijama; to su kronološke sekvence provedbe akcija. Njima se propisuje najbolji način provedbe posebno rutinskih i repetitivnih poslova, a izrađuju se za poduzeće kao cjelinu i za njegove organizacijske jedinice. Procedure su temelj svakog dijela organizacije pa bi njihovo nepostojanje otvorilo put samovolji, a time i raspadu organizacije.

Pravila su specifični zahtjevi koji ne dopuštaju slobodu odlučivanja, što znači da su ona direktivne naravi. Razlikuju se od procedura, ali su i sadržana u procedurama: nema procedura koje se ne donose po nekim pravilima ili su ta pravila sadržana u njima samima. Prema tome, pravila i procedure donose se za one slučajeve u poslovanju poduzeća kad se ne želi da se zaposleni, odnosno izvršitelji tih pravila i procedura, koriste slobodom odlučivanja.

Moć pravila i procedura je dakle u tome da ona standardiziraju ponašanje zaposlenih. Ako zaposleni slijede utvrđena pravila, njihove će se akcije ili odluke provoditi na isti način i u isto vrijeme, pa će rezultat toga biti očekivanost i točnost, a što je cilj sustava kontrole. U postupku implementacije strategija se pretvara u niz poslovnih politika kojima se postiže kontinuirano poboljšanje u odvijanju operativnih poslovnih aktivnosti i programa (Buble, 2005).

Brojni su autori koji ističu kako inovacije moraju postati dio organizacijske strategije (Madrid-Guijaro, Garcia i Van Auken, 2009). Neke od prednosti koje inoviranje donosi su sljedeće: pružajući nove ponude i iskustva raste zainteresiranost klijenata; poduzeće savladava konkurenciju i ulazi na nove tržišne segmente; poduzeće pokreće novo poslovanje (Bowonder i dr., 2010).

Prema Tiddu i dr. (2005.), istraživanje je pokazalo da su ona poduzeća koja provode inovacije u svrhu poboljšanja svojih procesa i diferencijaciju svojih proizvoda/usluga značajno ispred konkurencije, mjereno preko tržišnog udjela, profitabilnosti, rasta poduzeća i neto dobiti.

Masso i Vahter (2007) su istraživali stupanj primjene inovacija u zemljama koje su postale nove članice Europske Unije, kao i u zemljama u tranziciji. U svom istraživanju došli su do zaključka da su inovativna poduzeća, kao i izdatci za inovacijske aktivnosti, pozitivno povezani sa orijentacijom poduzeća na međunarodno tržište, postojanje formalno pravnih institucija odgovornih za zaštitu inovacija, te pristup nacionalnim subvencijama. Također je utvrđeno da veća poduzeća imaju viši stupanj inovacijskih aktivnosti, dok su izvori financiranja statistički značajna prepreka poduzećima u poduzimanju inovacijskih aktivnosti. Utvrdili su da na performanse poduzeća mjerene produktivnošću pozitivan utjecaj imaju inovacije procesa, ali ne i inovacije proizvoda.

Istraživanje Andrijević- Matovca 2003. godine o inovacijskoj aktivnosti u razdoblju od 1996. do 2000. godine pokazalo je da samo 28,6% hrvatskih poduzeća ima prijavljenu inovaciju, što je znatno niže od prosjeka Europske unije i prakse drugih zemalja u tranziciji. Novac koji se ulaže u inovacijsku aktivnost uglavnom je namijenjen za pribavljanje patenata i licencija, te njihovu eksploataciju (pokusna proizvodnja, obrazovanje zaposlenih i tehnička priprema). U radu su prikazani rezultati istraživanja o inovativnoj aktivnosti hrvatskih poduzeća, te se prema očekivanjima pokazalo da je inovativna aktivnost prilično slaba. Istraženo je ostvaruju li poduzeća koja imaju visoka ulaganja u znanje te istraživanje i razvoj, veću konkurentsku prednost, što se pokazalo točnim.

Aralica i Bačić su 2005. godine istraživali stanje hrvatskog inovacijskog potencijala u okolnostima integracije u EU. Primjenom pokazatelja Europske ljestvice uspjeha u inoviranju uspoređivali su i rangirali hrvatska ostvarenja u inovacijskoj politici s onima u zemljama EU i središnje i istočne Europe. Prema europskim standardima, Hrvatska ima dobar položaj u usporedbi sa zemljama središnje i istočne Europe, osobito s Bugarskom i

Rumunjskom, ali nije učinila znatniji napredak u svom inovacijskom potencijalu i politici s obzirom na EU.

#### **2.4.2. Organizacijska struktura**

Prema članku Saunila, Ukko (2014), Martensen i sur. (2007) sugeriraju da kada tvrtke ciljaju na inovativnu izvrsnost, treba poboljšati inovativnost i sposobnost lidera da vode i usmjeravaju zaposlenike. Danas, vodstvo se promatra kao vještina za usmjeravanje energije zaposlenika u pravom smjeru umjesto davanja naloga i uputa (Lampikoski i Emden, 1999). Sudjelujuće vodstvo povećava povjerenje zaposlenika u predanost i uvažavanje menadžera i pozitivno utječe na motivaciju za obavljanje njihovih zadaća (Yukl, 1998). Skarzynski i Gibson (2008) ističu da vođe i tvrtka trebaju podijeliti zajedničku viziju inovacija. Sposobnost vođenja, usmjeravanja, i podrška stvaranju i održavanju inovativnih ponašanja važna je za tvrtku (Bessant, 2003). Stoga bi menadžeri trebali uložiti vrijeme u povećanje mogućnosti kadrova za sudjelovanje u razvojnim aktivnostima (Lampikoski i Emden, 1999), kao i postići ravnotežu koja omogućuje zaposlenicima da djeluju na dobre ideje (Dobni, 2008).

Tvrtke se bave organizacijskim aspektom razvoja novih proizvoda na nekoliko načina. Najčešći su:

- Menadžeri proizvoda: Mnoge tvrtke dodjeljuju odgovornost za ideje novog proizvoda voditeljima proizvoda. U praksi ovaj sustav ima nekoliko nedostataka. Voditelji proizvoda toliko su zauzeti upravljanjem postojećih linija da malo razmišljaju o novim proizvodima osim proširenja linije. Također im nedostaju specifične vještine i znanja potrebna za razvoj i kritiku novih proizvoda.
- Voditelji novih proizvoda: Mnoge tvrtke imaju voditelje novih proizvoda koji izvještavaju upravitelje kategorija. Ovaj položaj profesionalizira funkciju novog proizvoda. Međutim, menadžeri proizvoda obično razmišljaju u smislu izmjena i proširenja linija unutar njihovog tržišta proizvoda.
- Odbori za nove proizvode: Mnoge tvrtke posjeduju visoki upravljački odbor zadužen za pregled i odobravanje prijedloga.

- Odjeli za nove proizvode: Velike tvrtke često osnivaju odjel od strane upravitelja koji ima znatan autoritet i pristup vrhunskom upravljanju. Glavne odgovornosti odjela uključuju generiranje i pregled novih ideja, suradnju s odjelom za istraživanje i razvoj i provođenje ispitivanja na terenu i komercijalizaciju.
- Timovi za ulaganje u nove proizvode: Poduzetnički tim je grupa ljudi okupljenih iz raznih operativnih odjela koji su zaduženi za razvoj određenog proizvoda ili zadatka. Imaju neformalne radne prostore, ponekad garaže gdje pokušavaju razviti nove proizvode.

Istraživanje karakteristika skupine općenito je pokazalo da se inovativnost skupine povećava kada članovi osjećaju da se potiču nove ideje i kada se osjećaju dovoljno sigurno da sudjeluju u odlučivanju i iznošenju svojih ideja (tj. participativnu sigurnost) (Anderson & West, 1998). Iz književnosti za dizajn rada saznaje se da se očekuje da će obilježja timskih radnih zadataka utjecati na razinu timske inovacije. Na primjer, inovativnost može biti veća ako članovi tima imaju širok raspon odgovornosti i imaju veću kontrolu nad izvršavanjem svojih zadaća, kao i kompetentnost o kojoj ovisi povezanost članova s inovacijama (Parker i sur., 1997). Iako su se mnoga istraživanja usredotočila na karakteristike inovativnosti grupe, čimbenici na razini skupine vjerojatno će imati i utjecaj na pojedince inovatore. (West & Farr, 1989).

S obzirom na šire organizacijske čimbenike, istraživanja su se usredotočila na učinke rukovodstva ili stila menadžmenta na inovacije. Postoji prilično jak konsenzus da je općenito pogodan participativni ili suradnički stil vođenja inovacija (Anderson i King, 1993; Manz, Barstein, Hostager i Shapiro, 1989). Doista, sudjelovanje u odlučivanju vjerojatno će povećati zadovoljstvo koje zaposlenici osjećaju za rezultate donošanih odluka i stoga će vjerojatnije predložiti nove i poboljšane načine ispunjavanja tih ishoda (West, 1990). Povratne informacije i priznanje povezane su s individualnom inovacijom (King, 1990) i također se mogu smatrati važnim aspektima stila upravljanja. Tako, kada je riječ o grupnim i organizacijskim čimbenicima, vjerojatno će klima grupe, dizajn grupnog rada, sudjelovanje u odlučivanju i stilovi vođenja imati utjecaj na individualnu inovaciju (Axtell i sur., 2000).

### **2.4.3. Organizacijska kultura**

Prema članku Saunila i Ukoo (2014), povoljna kultura koja podupire inovacije ključni je čimbenik sposobnosti inovativnosti tvrtke u mnogim teorijskim studijama. Bessant (2003) raspravlja o inovacijama s visokom uključenosti, a koncept se uglavnom svodi na

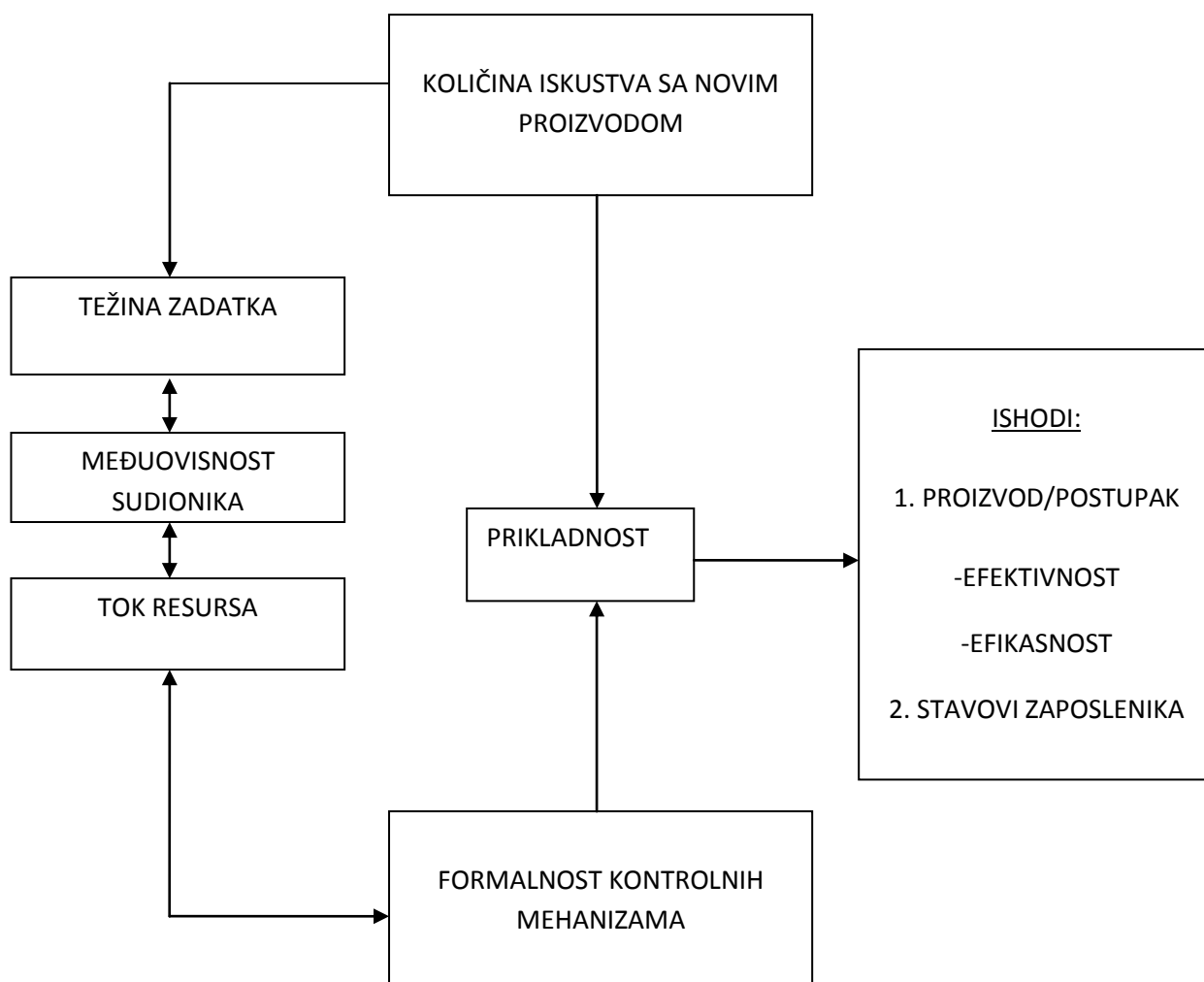
stvaranje kulture u kojoj je inovacija način života. Inovacijska sposobnost zahtijeva suradničku, otvorenu kulturu i poticaje koje nagrađuju izazivajući aktualne akcije (Skarzynski i Gibson, 2008). U sličnom istraživanju, Wan i sur. (2005) sugeriraju da su važna pitanja za inovacije uvjerenje da je inovacija važnost, spremnost da preuzmu rizike i spremnost na razmjenu ideja. Tvrtke moraju biti tolerantne pogreške koje će se dogoditi i omogućiti oporavak i učenje od neuspjeha (Wan i sur. 2005; Lawson i Samson, 2001). Osim toga, uzajamno povjerenje i poštovanje stvaraju atmosferu koja potiče pojedince da isprobaju nove ideje bez straha od neuspjeha i njenih posljedica (Lampikoski i Emden, 1999; Wan i sur., 2005).

#### **2.4.4. Znanje**

Orijentacija učenja, vrsta resursa temeljena na znanju, priznata je kao ključni proces koji pridonosi uspješnoj inovaciji, koja određuje i podržava organizacijski uspjeh (Casey, 2005). Organizacijsko učenje definirano je kao proces stjecanja, distribucije, integriranje i stvaranje informacija i znanja među organizacijskim članovima (Dixon, 1992; Huber, 1991). Procesi orijentacije učenja uključuju ključne komponente koje podržavaju znanje produktivnosti koji uključuju traženje informacija, asimilaciju, razvoj i stvaranje nova znanja o proizvodima, procesima i uslugama (Verdonschot, 2005). Organizacije zahtijevaju kompetentne ljude kako bi naučili i interpretirali nove informacije o tržištu i promjene tehnologije iz vanjskog okruženja (Birdthistle i Fleming, 2005; Casey, 2005). Organizacijski članovi ne trebaju samo imati sposobnost učinkovitije obrade informacija, nego i brže stvaranje novih znanja od drugih natjecatelja. Literatura je također povezivala orijentaciju učenja s načelnim sredstvima postizanja strateške obnove u organizaciji (Crossan i Berdrow, 2003). Stoga, učeća orijentacija je promatrana kao jedan temeljni izvor konkurentske prednosti i također je postala izjednačena s inovativnom učinkovitošću u inovacijskoj literaturi (Lopez, Peon, i Ordas, 2005). U nekoliko posljednjih godina, strateška praksa upravljanja ljudskim resursima usmjerena je na učenje i stvaranje znanja kako bi se unaprijedile individualne inovativne kompetencije i suradnja unutar organizacije (Harrison & Kessels, 2003). I empirijsko istraživanje Cano i Cano (2006) pokazalo je da prakse upravljanja ljudskim resursima utječu na performanse inovacija zaposlenika organizacije. HRM profesionalci često služe kao facilitatori u kultiviranju strukture i kulture organizacije kako bi se potaknulo učenje i inovacije na svim razinama unutar organizacije. Saru (2005) je rekao da se razvoj pojedinačnog učenja i inovacija može

olakšati pod jasnom vezom između korporativne strategije i prakse upravljanja ljudskim resursima. Drugim riječima, orijentacija učenja mora biti usklađena s organizacijom, strategijom, strukturom i strateškom praksom upravljanja ljudskim resursima i kontekstom. Kao rezultat toga, učenje ne samo da utječe na organizacijske performanse već je i moderator u poboljšanju varijable na pojedinačnoj izvedbi (Bapuji & Crossan, 2004).

**Slika 5: Strukturni model izvođenja procesa novog proizvoda**



Izvor: Olson, E., Walker, O. (1995): Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness, Journal of Marketing

Na Slici 5, prikazan je model razvijen od strane Gupta, Raj i Wilemona (1986) i Ruckerta i Walkera (1987). Iz njega vidimo kako je proces inoviranja jako složen i zahtjeva sinergiju više elemenata. To je proces koji se razvija, u kojem je potrebno stvoriti i uvesti promjene

znanjem i ranije stečenim iskustvom. Ključna komponenta uspjeha industrijskih tvrtki je opseg njihove inovativnosti. Inovativnost je povezana s mogućnošću bavljenja tvrtke inovacijom, uvođenjem novih ideja, resursa, proizvoda u tvrtki. Model prikazuje i međusobnu prikladnost organizacijskog iskustva i formalnosti kontrolnih mehanizama. Što je ta prikladnost bolja, ishod će biti efikasniji i efektivniji te će zadovoljstvo sudionika procesa biti veće.

Raffo (2008.) je zaključio da su se mnogi autori bavili istraživanjem utjecaja inovacija na performanse poduzeća, i svatko od njih dolazio je do različitih rezultata, stoga možemo reći da ne postoji opće prihvaćeno mišljenje.

Radas (2004.) je proučavala 100 najuspješnijih hrvatskih poduzeća i pratila samo uspješna lansiranja novih proizvoda i to oba oblika novih proizvoda: novi proizvod poduzeću koji ne mora biti nužno nov na tržištu i nove proizvode koji su novi i na tržištu. Nalazi vrlo visoku inovacijsku aktivnost (74% poduzeća je lansiralo novi proizvod, 59% je poduzelo inovacije procesa), ali također nalazi da je ovako visoka frekvencija inovacija posljedica inovacija koje nisu kompleksne (niski stupanj same inovacije). Svoj rezultat potkrepljuje vrlo sličnim rezultatima istraživanja provedenim u Sloveniji i Americi.

Unatoč razvoju teorije inovacija i ekonomskih znanosti, još uvijek nije u potpunosti jasno koji sve faktori i na koji način utječu na inovacijske aktivnosti i inovativnost u cjelini. S ciljem praćenja inovativnosti poduzeća, kako za potrebe kreiranja inovacijske politike, tako i u spoznajne svrhe, potrebna su statistička istraživanja

### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

#### **3.1. METODOLOŠKI ASPEKTI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA**

Nakon što je definiran predmet istraživanja postavljeni su ciljevi istraživanja, kao i istraživačka pitanja. Empirijsko istraživanje se provelo na prigodnom uzorku poduzeća u Hrvatskoj, koristeći kvalitativne metode.

Kod kvalitativnog pristupa, u centru pozornosti nisu rezultati i zaključci, već proces i njegova suština, karakteristike, eventualne prednosti i nedostaci, a sam proces zaključivanja je induktivan (tj. proces se kreće od detalja do zaključka). Osim metode indukcije, zaključci su formirani uz pomoć metode sinteze (koja predstavlja postupak povezivanja izdvojenih elemenata i procesa u jedinstvene cjeline), metode analize (odnosi se na raščlanjivanje složenih pojmova na njihove jednostavnije sastavne dijelove), metode klasifikacije (sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne); metode deskripcije (postupak jednostavnog opisivanja činjenica i procesa te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza), metode kompilacije (preuzimanje nekih dijelova tuđih opažanja i zaključaka) te komparativne metode (postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, utvrđivanje njihovih sličnosti i različitosti) (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić , 2010).

Sve navedene metode korištene su za dubinsko analiziranje jedinica u prigodnom uzorku pomoću metode studije slučaja. Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić (2010) navode kako je studija (analiza) odabranih slučajeva podrazumijeva korištenje različitih metoda kako bi se detaljno analizirao jedan ili više odabranih slučajeva koji se odnose na istu ili sličnu temu odnosno problem istraživanja. Za prigodni uzorak odabrano je dvanaest poduzeća različitih veličina i djelatnosti, a prikupljanje podataka provedeno je putem e-mail-a i osobnog kontakta, u razdoblju od lipnja do rujna 2018.godine.

Za potrebe ovog istraživanja korišten je strukturirani anketni upitnik koji se sastojao od petnaest pitanja. Prvi set pitanja (1.-7.) odnosio se na prikupljanje općih podataka o poduzeću kao što su djelatnost, sjedište poduzeća, godina osnivanja, broj zaposlenih, kategorija poduzeća, tržišta na kojima djeluje i tko su im glavni kupci.



U drugom setu pitanja su se odnosila na ispitivanje iskustva poduzeća u procesu razvoja novog proizvoda (Grbac, 2005). Istraživalo se postojanje inovacije u posljednje 3 godine. U pitanjima (8.-11.), prema autorima kao što su Perrow, Thompson i Robinson, Liekertovom skalom ocjenjivala se zavisna varijabla težine zadatka stvaranja novog proizvoda zadnji put u odnosu na prvi. Pitanja (12.-15.) odnosila su se na zavisnu varijablu formalnost kontrolnih mehanizama (Olson, Walker, 1995). Pokušalo se saznati postoje li pravila ili procedure koje određuju način izvođenja procesa razvoja novog proizvoda. Također, po pitanju inoviranja u poduzeću, prikupljala se informacija o osobi odgovornoj za proces razvoja novog proizvoda.

### 3.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Ispitivanje je provedeno na prigodnom uzorku na dvanaest poduzeća, a odgovore su dale odgovorne osobe, bilo iz odjela/funkcija razvoja, bilo sa niže razine organizacije. Odgovori svake organizacije pojedinačno dani su u Prilogu 2., a u nastavku su prikazani zbirni, strukturirani rezultati.

#### 3.2.1. Temeljna obilježja promatranih poduzeća

Poduzeća prema njihovoj **djelatnosti** možemo podijeliti u dvije grupe:

- Proizvodnja (4 poduzeća)
- Usluge (8 poduzeća)

**Tablica 1: Poduzeća prema sjedištu**

Sjedište	Broj poduzeća
<b>Split</b>	4
<b>Zagreb</b>	3
<b>Solin</b>	2
<b>Kaštel Gomilica</b>	1
<b>Podstrana</b>	1
<b>Dicmo</b>	1
Ukupno	12

Izvor: Izrada autora

Prema **sjedištu** poduzeća (Tablica 1) može se uočiti da su u najvećem broju zastupljena poduzeća sa područja većih gradova poput Zagreba (3 poduzeća) i Splita (4 poduzeća) dok su u manjem broju zastupljena poduzeća iz manjih gradova i mjesta (ukupno 5 poduzeća).

**Tablica 2: Poduzeća prema godini osnivanja**

Godina osnivanja	Broj poduzeća
<b>1922</b>	1
<b>1946</b>	1
<b>1998</b>	1
<b>2001</b>	1
<b>2003</b>	3
<b>2011</b>	1
<b>2012</b>	2
<b>2014</b>	2
Ukupno	12

Izvor: Izrada autora

Prema **godini osnivanja**, odnosno starosti poduzeća u uzorku (Tablica 2), može se uočiti da je 5 poduzeća staro do 10 godina, 4 poduzeća su stara od 10 do 20 godina, dok 3 poduzeća posluju dulje od 20 godina.

**Tablica 3: Poduzeća prema broju zaposlenih**

Broj zaposlenih	Broj poduzeća
<b>2</b>	1
<b>4</b>	1
<b>7</b>	1
<b>10</b>	1
<b>13</b>	1
<b>24</b>	1
<b>30</b>	1
<b>47</b>	1
<b>75</b>	1
<b>110</b>	1
<b>125</b>	1
<b>2400</b>	1
Ukupno	12

Izvor: Izrada autora

Prema broju zaposlenih, i ostala dva kriterija **veličine poduzeća**, poduzeća se mogu podijeliti na mikro, mala, srednja i velika (pitanja 4. i 5. – Tablica 3). U uzorku, malih poduzeća je 8 (od čega su 4 mikro), što je u skladu s prevladavajućom ulogom malih u ukupnom broju poduzeća, 3 su srednja i 1 veliko poduzeće.

Rezultati pokazuju da većina poduzeća djeluje na više **tržišta**. Kao „najveće“ tržište na kojem djeluju, njih 10 je označilo inozemno, a njih 2 regionalno (tržište susjednih zemalja).

**Tablica 4: Poduzeća prema glavnim kupcima**

Glavni kupci	Broj poduzeća
Poslovni i individualni kupci	10
Individualni kupci/krajnji potrošače (B2C)	1
Poslovni kupci (B2B)	1

Izvor: Izrada autora

Iz Tablice 4. se može utvrditi da najveći broj poduzeća u uzorku, njih 10, posluje i s poslovnim i individualnim **kupcima**, dok po 1 poduzeće ima samo individualne i samo poslovne kupce kao glavnu kategoriju.

### 3.2.2. Nezavisna varijabla modela – iskustvo u inovacijama

Upotrebom grupe tvrdnji od ispitanika su prikupljeni podatci o godini prvog razvoja novog proizvoda/usluge, kao i inovacijama u zadnje 3 godine, odnosno razdobljima: lipanj 2015.- svibanj 2016., lipanj 2016.- svibanj 2017., lipanj 2017.- svibanj 2018. Rezultati su prikazani u Tablicama 5. i 6., pri čemu se koristi redni broj poduzeća (RB), isti kao u Prilozima.

Prikupljeni su podatci o razvoju sljedećih vrsta inovacija proizvoda:

A = Potpuno nov proizvod/ usluga

B = Linija novog proizvoda/ usluge

C = Nadopuna postojeće linije proizvoda/ usluge

D = Poboljšanje postojećeg proizvoda/ usluge

E = Promjena uloge/ funkcije/ imidža/ pozicije proizvoda/ usluge na postojećem ili novom tržištu

F = Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima

**Tablica 5: Inovacije proizvoda (prema vrsti) - prvo i zadnje uvođenje inovacije**

RB	Prvi put (godina)						Zadnji put (u zadnje 3 god/razdoblja)					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
1			2004	2004	2010				15/16	15/16	17/18	
2	2018	2015		2015			17/18	16/17		16/17		
3	2016	2017	2003	2002			17/18	17/18	17/18	17/18		
4	2014	2016	2016	2015	2016	2017	17/18	17/18	17/18	17/18	15/16	17/18
5	2012	2012	2013	2014	2013	2015	17/18				17/18	15/16
6	2018						17/18					
7	2003	2003	2005	2005	2008	2017	17/18		17/18		17/18	17/18
8	2003	2005	2006	2010	2015	2015	15/16	15/16	15/16		15/16	15/16
9	2015			2015			15/16			16/17		
10	2013	2018	2015	2013	2012	2016		17/18	17/18	17/18		17/18
11	2013	2007	2013			2015	17/18	16/17				17/18
12			2017		2017				17/18		17/18	

Izvor: Izrada autora

**Tablica 6: Broj inovacija proizvoda (prema vrsti) od lipnja 2015. do svibnja 2018.**

RB	Broj inovacija u zadnje 3 godine					
	A	B	C	D	E	F
1			1	1	3	
2	1	6		4		
3	3	2	3	2		
4	4	4	4	8	1	4
5	5				4	1
6	1					
7	6		6		3	6
8	1	1	1		1	1
9	1			3		
10		1	1	3		1
11	3	4				2
12			1		1	

Izvor: Izrada autora

Iz Tablica 5. i 6. se može utvrditi da sva poduzeća imaju određeno iskustvo u inoviranju proizvoda, a i u zadnje 3 godine su imali jednu ili više inovacija, stoga se može zaključiti da su sva poduzeća inovativna. Od ukupno 12 poduzeća, njih 7 je imalo 1-3 kategorije inovacija uvedene u zadnje 3 godine, a njih 5 je imalo čak više od 3. Organizacije 4 i 7 su imale najviše kategorija i najveći broj inovacija proizvoda.

Podaci iz Tablice 5. poslužili su i za izračun „dužine“ iskustva, s obzirom na broj godina iskustva u inoviranju proizvoda.

**Tablica 7: Poduzeća prema godinama iskustva u inovacijama proizvoda**

RB	Broj godina iskustva (od prvog do zadnjeg)						Max iskustvo/ broj godina	Rang po godinama iskustva
	A	B	C	D	E	F		
1			12	12	8		12	<b>4</b>
2	1	2		2			2	<b>9</b>
3	2	1	15	16			16	<b>1</b>
4	4	2	2	3	1	1	4	<b>8</b>
5	6				5	1	6	<b>6</b>
6	1						1	<b>11</b>
7	15		13		1	1	15	<b>2</b>
8	13	11	10		1	1	13	<b>3</b>
9	1			2			2	<b>9</b>
10	1	1	3	5		2	5	<b>7</b>
11	5	10				3	10	<b>5</b>
12			1		1		1	<b>11</b>

Izvor: Izrada autora

U Tablici 7. je prikazan broj godina koji je protekao od prvog uvođenja inovacije do zadnjeg u svakoj kategoriji inovacija poduzeća. U stupcu maksimalnog iskustva je istaknut onaj najduži period, kao maksimalan broj godina iskustva tog poduzeća, koji je poslužio za rangiranje poduzeća po ovom kriteriju. Najviši rang (1) je dodijeljen poduzeću sa najvećim brojem godina iskustva u inoviranju proizvoda.

Podaci iz Tablice 6. poslužili su i za izračun „širine“ iskustva, s obzirom na broj različitih vrsta inovacija proizvoda (u zadnje 3 godine, od sredine 2015. do sredine 2018.).

**Tablica 8: Broj vrsta inovacija proizvoda (lipanj 2015. - svibanj 2018.)**

RB	Broj vrsta inovacija	Rang po broju vrsta inovacija
1	3	6
2	3	6
3	4	4
4	6	1
5	3	6
6	1	12
7	4	4
8	5	2
9	2	10
10	5	2
11	3	6
12	2	10

Izvor: Izrada autora

U Tablici 8. naveden je broj vrsta inovacija proizvoda poduzeća u posljednje 3 godine (lipanj 2015. – svibanj 2018.). Prema tom kriteriju su sva poduzeća rangirana, pri čemu je najviši rang (1) dobila Organizacija 4, sa svih 6 vrsta inovacija. Najniži rang je dodijeljen Organizaciji 6, koja je u posljednje 3 godine imala samo 1 vrstu inovacije proizvoda.

U Tablici 9. prikazani su odgovori na pitanje je li, pri prvoj inovaciji proizvoda (prema vrstama), u timu bio netko s prethodnim iskustvom. Rezultati pokazuju kako je 6 poduzeća imalo prethodno iskustvo u timu prilikom prvih inovacija proizvoda. Pretpostavka je da članovi tima s iskustvom unose isto (u većoj ili manjoj mjeri) u proces, i ono postaje iskustvo/znanje poduzeća. Stoga je ovaj kriterij uveden kao dodatni u mjerenju iskustva.

Svako je poduzeće rangirano s obzirom na dane odgovore:

pretežito Da	—————>	rang 1
i Da i Ne	—————>	rang 2
pretežito Ne	—————>	rang 3

**Tablica 9: Prethodno iskustvo u timu pri prvoj inovaciji proizvoda**

RB	Prethodno iskustvo u timu						Rang po iskustvu tima
	A	B	C	D	E	F	
1			Da	Da	Da		<b>1</b>
2	Ne	Da		Da			<b>1</b>
3	Ne		Da	Da			<b>1</b>
4	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	<b>1</b>
5	Ne				Ne		<b>3</b>
6	Ne						<b>3</b>
7	Ne		Da		Ne		<b>3</b>
8	Ne	Ne	Ne		Da	Da	<b>2</b>
9	Ne			Da			<b>2</b>
10	Da	Da	Da	Da		Da	<b>1</b>
11	Ne	Da				Ne	<b>3</b>
12					Da		<b>1</b>

Izvor: Izrada autora

**Tablica 10: Rangiranje prema količini iskustva u inovacijama**

RB	Rang po godinama iskustva	Rang po broju vrsta inovacije	Zbroj rangova	Rang zbroja	Rang iskustva u timu	Ukupni rang iskustva
1	4	6	10	6	1	<b>6</b>
2	9	6	15	9	1	<b>9</b>
3	1	4	5	1	1	<b>1</b>
4	8	1	9	4	1	<b>4</b>
5	6	6	12	8	3	<b>8</b>
6	11	12	23	12	3	<b>12</b>
7	2	4	6	3	3	<b>3</b>
8	3	2	5	1	2	<b>2</b>
9	9	10	19	10	2	<b>10</b>
10	7	2	9	4	1	<b>4</b>
11	5	6	11	7	3	<b>7</b>
12	11	10	21	11	1	<b>11</b>

Izvor: Izrada autora



U Tablici 10. prikazana je nezavisna varijabla modela – količina iskustva u inovacijama, kao konstrukt glavnih obilježja iskustva - „dužine“ (godina iskustva) i „širine“ (broja vrsta inovacija), te dodatnog (iskustva u timu). Prema zbroju rangova dva glavna obilježja, poduzeća su rangirana od najmanjeg do najvećeg zbroja. Rang dodatnog obilježja poslužio je za razlikovanje isto rangiranih poduzeća, čime se došlo do konačnog ranga poduzeća prema količini iskustva u inovacijama proizvoda (pri čemu rang 1 znači najveće iskustvo).

### 3.2.3. Zavisna varijabla modela - težina zadatka

Prema autorima Perrow, Thompson i Robinson težina zadatka se istraživala putem 5 pitanja. Ispitivala se količina neočekivanih situacija, stupanj traganja za rješenjem problema koji su se pojavljivali, količina vremena za provođenje međusobno ovisnih zadataka, stupanj izazovnosti zadatka i količina utrošenog vremena na pojedine faze procesa. Korištena je Likertova skala sa 5 stupnjeva intenziteta, a ispitanici su prethodne elemente ocjenjivali kroz zadnji proces razvoja u odnosu na prvi. Rezultati su dani u Tablicama 11- 15.

**Tablica 11: Proces razvoja novog proizvoda a) neočekivane/nove situacije**

Zadnji put, u odnosu na prvi, neočekivanih situacija je bilo:	Broj poduzeća
<b>(3) otprilike jednako</b>	4
<b>(2) nešto manje</b>	6
<b>(1) znatno manje</b>	2
Ukupno	12

Izvor: Izrada autora

Iz Tablice 11. se vidi da u proces razvoja novog proizvoda, niti jednog poduzeća, nije bilo više neočekivanih/novih situacija (ocjene 4 – nešto više i 5 – znatno više) zadnji put, u odnosu na prvo inoviranje. Odnosno, njih 8 imalo je manje (ocjene 2 i 1) takvih situacija, na što ukazuje i srednja ocjena ovog elementa težine zadatka, koja iznosi 2,16. Ovakvi rezultati u skladu su s postavkom modela - iskustvo organizacije olakšava zadatak/proces inoviranja.

**Tablica 12: Proces razvoja novog proizvoda b) traganje za rješenjima problema**

Zadnji put, u odnosu na prvi, traganja za rješenjima problema bilo je:	Broj poduzeća
<b>(3) otprilike jednako</b>	2
<b>(2) nešto manje</b>	8
<b>(1) gotovo ga nije bilo/ korištena su prethodna rješenja</b>	2
Ukupno	12

Izvor: Izrada autora

Iz Tablice 12. se vidi da u proces razvoja novog proizvoda, niti jednog poduzeća, nije bilo više traganja za rješenjima (ocjene 4 – nešto više i 5 – znatno više) zadnji put, u odnosu na prvo inoviranje. Odnosno, njih 10 imalo je manje (ocjene 2 i 1) traganja, na što ukazuje i srednja ocjena ovog elementa težine zadatka, koja iznosi 2,0. Ovakvi rezultati u skladu su s postavkom modela - iskustvo organizacije olakšava zadatak/proces inoviranja.

**Tablica 13: Proces razvoja novog proizvoda c) vrijeme/napor za međuovisne zadatke**

Zadnji put, u odnosu na prvi, potrebno vrijeme/napor za međuovisne zadatke bilo je:	Broj poduzeća
<b>(3) otprilike jednako</b>	2
<b>(2) nešto manje</b>	8
<b>(1) znatno manje</b>	2
Ukupno	12

Izvor: Izrada autora

Iz Tablice 13. se vidi da u proces razvoja novog proizvoda, niti jednog poduzeća, nije bilo potrebno više vremena/napora za međuovisne zadatke (ocjene 4 – nešto više i 5 – znatno više) zadnji put, u odnosu na prvo inoviranje. Odnosno, njih 10 u to je ulagalo manje (ocjene 2 i 1) vremena/napora, na što ukazuje i srednja ocjena ovog elementa težine zadatka, koja iznosi 2,0. Ovakvi rezultati u skladu su s postavkom modela - iskustvo organizacije olakšava zadatak/proces inoviranja.

Iz Tablice 14. se vidi da je po ovom elementu težine zadatka došlo do razlika u odnosu na prethodna tri – dva su ga poduzeća ocijenila s 4, niti jedno s 1, odnosno, u ovom elementu ne prevladava „manje“ (ocjene 1 i 2), što je bio slučaj kod prethodnih. Njegova srednja ocjena iznosi 2,83, dakle izazovnost zadataka razvoja novog proizvoda ostaje manje-više

jednaka, što je svakako dobro za motivaciju zaposlenika. Ipak, ovakvi rezultati nisu u suprotnosti s postavkom modela, već bi se mogli smatrati manje više „neutralnima“.

**Tablica 14: Proces razvoja novog proizvoda d) izazovnost zadataka**

Zadnji put, u odnosu na prvi, zaposlenici su izazovnost zadataka doživljavali kao:	Broj poduzeća
<b>(4) veću</b>	2
<b>(3) jednaku</b>	6
<b>(2) manju</b>	4
Ukupno	12

Izvor: Izrada autora

**Tablica 15: Proces razvoja novog proizvoda e) utrošeno vrijeme na pojedine faze**

Zadnji put, u odnosu na prvi, utrošeno vrijeme na pojedine faze je bilo:	Broj poduzeća
<b>(4) nešto više</b>	2
<b>(3) jednako</b>	3
<b>(2) nešto manje</b>	4
<b>(1) znatno manje</b>	3
Ukupno	12

Izvor: Izrada autora

Iako srednja ocjena (2,33) ovog elementa težine zadatka ukazuje na sukladnost s postavkom modela - iskustvo organizacije olakšava zadatak/proces inoviranja, iz Tablice 15 se vidi da postoje i poduzeća koja su zadnji put, u odnosu na prvo inoviranje, na pojedine faze procesa razvoja novog proizvoda utrošila nešto više vremena (ocjena 4). No, za razliku od elementa izazovnosti, u ovome opet prevladava ocjena „manje“ (1 i 2).

Iz prethodnih rezultata (Tablice 11.–15.) moglo bi se reći da četiri od pet elemenata varijable „težina zadatka“ potvrđuju postavku modela, odnosno, potvrdno odgovaraju na prvo istraživačko pitanje „Utječe li organizacijsko iskustvo na težinu zadatka razvoja novog proizvoda?“.

S ciljem dodatnog ispitivanja utjecaja intenziteta nezavisne i zavisne varijable, i za ovu je varijablu, kao prethodno za iskustvo, napravljena procjena ranga svakog poduzeća. U Tablici 16. prikazane su njihove pojedinačne ocjene svakog od pet elemenata težine

zadatka (od a) do e) prethodno prikazanih u Tablicama 11.-15.), temeljem kojih je izračunata srednja ocjena težine zadatka, za svako poduzeće, kao i rang za ovu varijablu. S obzirom da bi, po modelu, iskustvo trebalo utjecati na smanjivanje težine zadatka, najmanjoj srednjoj ocjeni težine zadatka dodijeljen je najviši rang (1).

**Tablica 16: Ocjene težine svake pojedine organizacije**

RB	Ocjene elemenata težine					Srednja ocjena	Rang težine
	a)	b)	c)	d)	e)		
1	3	2	2	4	3	2,8	<b>11</b>
2	2	1	2	2	2	1,8	<b>1</b>
3	2	2	1	3	1	1,8	<b>1</b>
4	2	2	2	3	4	2,6	<b>9</b>
5	1	2	2	3	2	2	<b>4</b>
6	2	2	2	3	3	2,4	<b>8</b>
7	3	3	3	3	2	2,8	<b>11</b>
8	3	2	2	4	2	2,6	<b>9</b>
9	3	1	1	3	1	1,8	<b>1</b>
10	1	2	3	2	3	2,2	<b>7</b>
11	2	3	2	2	1	2	<b>4</b>
12	2	2	2	2	2	2	<b>4</b>

Izvor: Izrada autora

Rezultati prikazani u Tablici 16 prikazuju da su najviše rangirane Organizacije 2, 3 i 9 sa srednjom ocjenom 1.8. One su pri zadnjem procesu razvoju novog proizvoda imale manje neočekivanih situacija, manje su tragale za rješenjem problema koje su se pojavljivali, sa manje napora su provodile zadatke, zadaci su bili jednako izazovni kao i prvi put te su na pojedine faze procesa trošili manje vremena. Najviše rangirane su Organizacije 1 i 7 koje imaju ocjenu 2,8 koja pokazuje da im je iskustvo minimalno pozitivno olakšalo zadatak odnosno moglo bi se reći da je težina zadatka ostala ista. 8 poduzeća je imalo srednju ocjenu manju od 2,5 što znači da im je zadatak razvoja inovacije bio lakši. Ovakvi rezultati su u skladu sa postavkom modela- iskustvo organizacije olakšava zadatak/proces inoviranja.

### 3.2.4. Zavisna varijabla modela - formalnost

Formalnost kontrolnih mehanizama se ispitivala prema modelu Olsona i Walkera (1995). Istraživao se način prenošenja iskustva/znanja u poduzeću te postoje li pravila ili procedure koje određuju način izvođenja procesa razvoja novog proizvoda. Također, po pitanju inoviranja u poduzeću, prikupljala se informacija o osobi odgovornoj za proces razvoja novog proizvoda. Odgovori su se dobili putem 4 pitanja zatvorenog tipa, a kod dva pitanja (11.i 14.) ispitanici su imali mogućnost višestrukih odgovora. Rezultati su prikazani u Tablicama 17- 20.

**Tablica 17: Način prijenosa iskustva/znanja u procesu razvoja novog proizvoda**

Na koje se sve načine u Vašem poduzeću prenosi iskustvo, odnosno naučeno iz prethodnih procesa razvoja novog proizvoda/usluge:	
	Broj poduzeća
U novom procesu sudjeluje barem netko s prethodnim iskustvom u procesu	7
Organiziraju su radionice za prijenos iskustava	5
Neformalno, sudionici uče/raspituju se (snalaze se) sami	5
Čuvaju se zapisi svakog procesa/projekta s kojima se novi ljudi upoznaju	3

Izvor: Izrada autora

Odgovorima su dodijeljene razine formalnosti prema kojima su se poduzeća rangirala. U rasponu formalnosti od 1 do 4, najniža razina označava neformalnost, a najviša formalnost u načinu prenošenja iskustva:

- a) U novom procesu sudjeluje barem netko s prethodnim iskustvom u procesu, (razina formalnosti 2)
- b) Čuvaju se zapisi svakog procesa/projekta s kojima se novi ljudi upoznaju, (razina formalnosti 3)
- c) Organiziraju su radionice za prijenos iskustava, (razina formalnosti 4)
- d) Neformalno, sudionici uče/raspituju se (snalaze se) sami, (razina formalnosti 1)

**Tablica 18: Razine formalnosti prijenosa iskustva**

RB	Razina formalnosti				Srednja ocjena	Rang prijenosa iskustva
1				1	1	1
2		3	4		3,5	11
3	2		4		3	10
4	2	3	4	1	2,5	8
5	2	3	4	1	2,5	8
6			4		4	12
7	2				2	4
8	2				2	4
9	2				2	4
10	2				2	4
11				1	1	1
12				1	1	1

Izvor: Izrada autora

Iz Tablice 17 se može utvrditi da najveći broj poduzeća prenosi iskustvo/naučeno iz prethodnih procesa na način da u novom procesu sudjeluje barem netko s prethodnim iskustvom u procesu (7 poduzeća). U Tablici 18 su prikazane označene razine formalnosti poduzeća te je izračunata srednja ocjena za svaku organizaciju prema kojoj su i rangirane. Najviše rangirane organizacije 1, 11 i 12 neformalno prenose iskustvo, odnosno njihovi sudionici procesa se snalaze sami. Najviše je rangirana Organizacija 6 ima najvišu srednju ocjenu (ocjena 4), što označava formalne načine za prijenos iskustva (organizacija radionica). Većina (7 poduzeća) je imala najniže srednje ocjene (ocjena 1 ili 2) što ukazuje na neformalnost. Takvi rezultati su u skladu s postavkom modela- iskustvo organizacije pridonosi neformalnosti.

Na pitanje o postojanju procedura u poduzeću za razvoj novog proizvoda, ispitanicima su bili ponuđeni odgovori:

- a) Da, kao službeni dokument (rang 3)
- b) Da, nisu napisane ali se znaju (rang 2)
- c) Ne (rang 1)

Ponuđenim odgovorima su dodijeljeni rangovi, prema kojima najviše rangirani odgovor (rang 1) označava neformalnost izvođenja procesa, a najniži (rang 3) formalnost. Odgovori poduzeća su dani u Tablici 19.

**Tablica 19: Poduzeća prema postojanju procedura za razvoj novog proizvoda/usluge**

RB	Rang propisanih procedura
1	2
2	2
3	1
4	2
5	3
6	2
7	1
8	3
9	1
10	2
11	3
12	2

Izvor: Izrada autora

Iz Tablice 19 se može utvrditi da 3 poduzeća imaju rang 3. Najveći broj promatranih poduzeća (9 poduzeća) ima rangove 1 ili 2. Takva poduzeća ili nemaju procedure ili ih nemaju zapisane kao dokument ali su zaposlenici upoznati s njima. Rezultati pokazuju da su u skladu s postavkom modela- iskustvo pridonosi neformalnosti.

Po pitanju inovacija proizvoda/usluge u poduzeću, ispitanik je imao mogućnost višestrukih odgovora. Odgovorima su dodijeljene razine formalnosti u rasponu od 1 do 3 pri čemu najniža razina označava neformalnost kontrolnih mehanizama, a najviša formalnost.

- a) Uprava/glavni direktor odlučuje o razvoju inovacija (razina formalnosti 3)
- b) Član uprave/direktor je odgovoran/upravlja razvojem inovacija (razina formalnosti 3)
- c) Ured/odjel odlučuje i upravlja razvojem inovacija (koji?\_\_\_) (razina formalnosti 2)
- d) Razvoj inovacija nije ničija eksplicitna/formalna odgovornost (razina formalnosti 1)
- e) Za svaku inovaciju se imenuje voditelj/tim koji je odgovoran/upravlja procesom (razina formalnosti 2)
- f) Svi u poduzeću imaju mogućnost predlaganja ideja (razina formalnosti 2)
- g) Ideje se potiču/nagrađuju (razina formalnosti 2)

**Tablica 20: Odgovornost za inovacije u poduzeću**

RB	Razina formalnosti							Srednja razina formalnosti	Rang odgovornosti za inovacije
1	3							3	12
2			2	1		2		1,66	1
3	3		2			2	2	2,25	7
4	3		2		2	2		2,25	7
5	3				2	2	2	2,25	7
6					2			2	2
7	3					2		2,5	10
8	3					2		2,5	10
9			2			2		2	2
10						2		2	2
11			2		2			2	2
12						2		2	2

Izvor: Izrada autor



Iz Tablice 20 se vidi da kod većine poduzeća prevladavaju odgovori razine formalnosti 2 što bi označavalo srednju formalnost kontrolnih mehanizama. Postoji mogućnost predlaganja ideja i sudjelovanja svih u procesu ali uvijek postoji odgovorna osoba koja je zadužena za kontrolu procesa. Najviše rangirana je Organizacija 2 čija srednja razina formalnosti ukazuje na neformalnost kontrolnih mehanizama. Najniže je rangirana Organizacija 1 kod koje je proces razvoja inovacije u nadležnosti uprave, odnosno glavnog direktora. Rezultati upućuju na „srednju“ razinu formalnosti što je relativno u skladu s postavkom modela- iskustvo pridonosi neformalnosti.

Iz prethodnih rezultata (Tablice 17.–20.) moglo bi se reći da dva od tri elementa varijable „formalnosti“ potvrđuju postavku modela, odnosno, potvrdno odgovaraju na drugo istraživačko pitanje: „Utječe li organizacijsko iskustvo na formalnost kontrolnih mehanizama?“

S ciljem dodatnog ispitivanja utjecaja intenziteta nezavisne i zavisne varijable, i za ovu je varijablu, kao prethodno za iskustvo i težinu zadatka, napravljena procjena ranga svakog poduzeća. U Tablici 21. prikazana je zavisna varijabla modela – formalnost, kao konstrukt dva glavna obilježja formalnosti- načina prijenosa iskustva i postojanja propisanih procedura kod procesa razvoja inovacija te dodatnog (odgovornost za inovacije). Prema zbroju rangova dva glavna obilježja, poduzeća su rangirana od najmanjeg do najvećeg zbroja. Rang dodatnog obilježja poslužio je za razlikovanje isto rangiranih poduzeća, čime se došlo do konačnog ranga poduzeća prema formalnosti u procesu razvoja inovacija proizvoda (pri čemu rang 1 označava neformalnost).

### **Formalnost**

Za mjerenje formalnosti koriste se glavni kriteriji:

- a) Rang načina prijenosa iskustva
- b) Rang propisanih procedura

Pomoćni kriterij:

- c) Rang tvrdnji o inovacijama u poduzeću

**Tablica 21: Formalnost**

RB	Rang načina prijenosa iskustva	Rang propisanih procedura	Zbroj	Rang zbroja	Rang odgovornosti za inovacije	Ukupni rang formalnosti
1	1	2	3	1	12	2
2	11	2	13	11	1	11
3	10	1	11	9	7	9
4	8	2	10	8	7	8
5	8	3	11	9	7	9
6	12	2	14	12	2	12
7	4	1	5	4	10	5
8	4	3	7	7	10	7
9	4	1	5	4	2	4
10	4	2	6	6	2	6
11	1	3	4	3	2	3
12	1	2	3	1	2	1

Izvor: Izrada autora

U Tablici 21, nakon rangiranja poduzeća prema dva glavna kriterija, Organizacija 12 je najviše, a Organizacija 6 najniže rangirana. Za korekciju tog ranga, u analizu se uključuje i dodatni kriterij. Ukupni rang formalnosti se nakon toga nije značajno promijenio. Organizacija 12 je ostala najbolje rangirana, kao ona koja ima neformalne načine prijenosa iskustva, propisane procedure i naposljetku neformalne kontrolne mehanizme.

S ciljem dodatnog ispitivanja utjecaja intenziteta nezavisne i zavisne varijable, nakon analize glavna tri elementa ovog diplomskog rada, u Tablici 23 su prikazani rangovi svakog od njih prema kojima se izvode zaključci.

**Tablica 22: Utjecaj iskustva na težinu zadatka i formalnost kontrolnih mehanizama**

RB	Ukupni rang iskustva (nezavisna varijabla)	Ukupni rang težine zadatka (zavisna varijabla)	Ukupni rang formalnosti (zavisna varijabla)
1	6	11	2
2	9	1	11
3	1	1	9
4	4	9	8
5	8	4	9
6	12	8	12
7	3	11	5
8	2	9	7
9	10	1	4
10	4	7	6
11	7	4	3
12	11	4	1

Izvor: Izrada autora

S obzirom na definirane ciljeve, vrstu istraživanja i postavljeni model formirana su dva istraživačka pitanja. Prvo pitanje je: „Utječe li organizacijsko iskustvo na težinu zadatka razvoja novog proizvoda?“ i drugo, „Utječe li organizacijsko iskustvo na formalnost kontrolnih mehanizama?“. Prethodne analize nezavisne (iskustvo) i zavisnih (težina zadatka i formalnost) varijabli su pokazale da su dobiveni rezultati u skladu s postavkom modela, odnosno da iskustvo olakšava zadatak i da pridonosi neformalnosti.

U Tablici 23, promatrajući rangove varijable iskustva i varijable težine zadatka može se reći da rezultati ne potvrđuju da količina iskustva ima utjecaj na intenzitet lakoće zadatka. Isto tako, ne potvrđuje se ni da količina iskustva ima utjecaj na intenzitet formalnosti. Iako sva poduzeća imaju iskustva, ono ne slijedi intenzitet lakoće zadatka i formalnosti.

#### 4. ZAKLJUČAK

Teorijski dio rada je temeljen na definiranju problema i predmeta istraživanja, postavljenim ciljevima istraživanja, istraživačkim hipotezama, određivanju metoda i doprinosa istraživanju.

Razmatrale su se inovacijske aktivnosti i njihov značaj za poduzeće. Poduzeća su izložena stalnim promjenama a jedan od načina kojima smanjuje svoju osjetljivost je uvođenje inovacija. Većina ekonomista složiti će se da uspješna poduzeća od manje uspješnih izdvajaju sposobnost neprestanog inoviranja. Neki autori izjednačavaju pojam promjena s pojmom inovacija. Iako je riječ o srodnim i sličnim pojmovima, njihovo izjednačavanje nije opravdano. Mnoge se promjene mogu svesti pod pojam inovacije, ali sve promjene nisu inovacije. Razlikuje se šest vrsta inovacija: potpuno novi proizvod, linija novih proizvoda, nadopuna linije, poboljšanja proizvoda, repositionirani proizvod i proizvod proveden s manjim troškovima. Ona je jedini način kojim poduzeće može produžiti svoj uspjeh.

U daljnjem teoretskom razmatranju predstavljen je proces razvoja novog proizvoda kao i različiti organizacijski aspekti koji određuju poduzetničko ponašanje u procesu. Proces razvoja novoga proizvoda uvijek započinje težnjom za novim idejama. U konačnici, uprava tvrtke je dugoročno odgovorna da osigura dostatne direktne i indirektno izvore generiranja novih ideja, jer je bez njih tržišni opstanak u budućnosti upitan. Cilj svih poduzeća koja uvode inovacije je unaprijediti performanse i na taj način biti ispred poduzeća koja nisu inovativna.

U nastavku se razmatrao utjecaj organizacijskih aspekata na inovacije. Čimbenici kao što su djelatnost, starost tvrtke, tip inovacija i kulturalni kontekst uvelike utječu na učinak inovacije te na uspješnost organizacije. Orijehtacija na stalne promjene, inovacije i razvoj je očito najšira odrednica poduzetničke organizacije iz koje se mogu derivirati sve ostale specifičnije, manje ili više eksplicirane značajke. Ponašanje uz koje se može vezati oznaka „poduzetničko“ je vezano uz sposobnost permanentnih brzih i uspješnih promjena, orijentaciju na inoviranje i korištenje prilika, stalni rast i razvoj.

Ostvarenje strategije je uvjetovano ponašanjem koje je nekad uređeno određenim pravilima ili procedurama. Organizacijska kultura, ponašanje kao i orijentacija na ljude postaju oznaka uspješnog menadžmenta.

Model razvijen od strane Gupta, Raj i Wilemona (1986) i Ruckerta i Walkera (1987) prikazuje efektivnost i efikasnost procesa kao rezultat odnosa različitih elemenata. S jedne strane je u odnos stavljen količina iskustva sa težinom zadatka, tokom resursa i međuovisnosti sudionika, a s druge strane, količina iskustva i formalnost kontrolnih mehanizama. Za provedbu empirijskog istraživanja iz modela su izvedena tri elementa: količina iskustva, težina zadatka i formalnost kontrolnih mehanizama. Ispitivao se utjecaj nezavisne (iskustvo) varijable na dvije zavisne (težina zadatka i formalnost). Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 12 poduzeća. Podaci su se prikupljali upitnikom, a analizirani su kvalitativnim metodama. Iskustvo se mjerilo brojem godina od prvog do zadnjeg uvođenja proizvoda, brojem vrsta inovacija te iskustvom u timu. Težina zadatka je mjerena kroz pet elemenata: količinu neočekivanih situacija, količinu traganja za rješenjem problema, količinu utrošenog vremena kod provođenja međusobno ovisnih zadataka, količinu izazovnosti zadatka, količinu utrošenog vremena na pojedine faze procesa. Formalnost je mjerena kroz tri kriterija: načinom prijenosa iskustva, postojanjem propisanih procedura za prenošenje iskustva i tvrdnjama o inovacijama o poduzeću. Poduzeća su rangirana po svakoj od tri varijable. Pokazalo se da su rezultati u skladu s modelom, odnosno da iskustvo olakšava zadatak i pridonosi neformalnosti. Time se potvrdno odgovorilo na oba istraživačka pitanja. Usporedbom sve tri varijable nije se dodatno potvrdio utjecaj količine iskustva na težinu zadatka i formalnost. S obzirom na malen broj poduzeća u uzorku, preporuke su da se u nekim budućim istraživanjima obuhvati veći broj poduzeća sa više područja djelovanja, da se provede kvantitativno istraživanje te da se provede istraživanje prema sjedištu poduzeća ili djelatnosti.

## 5. PRILOZI

### PRILOG 1- ANKETNI UPITNIK

#### UPITNIK

Poštovani,

U okviru svog diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu Split, provodim istraživanje koje ima za cilj utvrditi **utjecaj organizacijskog iskustva na proces razvoja novog proizvoda**.

Radi što jednostavnijeg/bržeg i točnijeg ispunjavanja, preporučam da na upitnik odgovara osoba zadužena/upoznata s procesom razvoja novog proizvoda/usluge u Vašem poduzeću.

Unaprijed se zahvaljujem na Vašem doprinosu i dragocjenom vremenu, te Vas molim da po ispunjavanju upitnika, isti pošaljete na e-mail adresu: [avata00@student.efst.hr](mailto:avata00@student.efst.hr)

1. Glavna djelatnost koju obavljate: \_\_\_\_\_
2. Mjesto sjedišta poduzeća: \_\_\_\_\_
3. Godina osnivanja poduzeća: \_\_\_\_\_
4. Broj zaposlenih u poduzeću: \_\_\_\_\_
5. Kategorija poduzeća:
  - Malo
  - Srednje
  - Veliko
6. Označite sva tržišta na kojima djelujete:
  - Lokalno (grad, županija)
  - Nacionalno (više županija, Zagreb, cijela Hrvatska)
  - Regionalno (tržište susjednih zemalja)
  - Inozemno (EU i svijet)
7. Tko su Vam glavni kupci?
  - Poslovni kupci (B2B)
  - Individualni kupci/krajnji potrošače (B2C)
  - I poslovni i individualni kupci
8. Molimo Vas da se prisjetite kada je poduzeće prvi put razvijalo novi proizvod/uslugu, i je li tada netko u timu imao prethodno iskustvo u tome:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	Godina	Prethodno iskustvo u timu
Potpuno nov proizvod/usluga		Da / Ne
Linija novog proizvoda/usluge		Da / Ne
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge		Da / Ne
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge		Da / Ne
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu		Da / Ne
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima		Da / Ne

9. Ako ste u navedenim razdobljima razvili nove proizvode/usluge, navedite njihov broj:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	lipanj 2015.- svibanj 2016.	lipanj 2016.- svibanj 2017.	lipanj 2017.- svibanj 2018.
Potpuno nov proizvod/usluga			
Linija novog proizvoda/usluge			
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge			
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge			
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu			
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima			

10. U odnosu na prvi, ocijenite zadnji proces razvoja novog proizvoda/usluge kroz sljedeće elemente:

a) Zadnji put, u odnosu na prvi, neočekivanih/novih situacija bilo je:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Znatno manje</i>	<i>Nešto manje</i>	<i>Otprilike jednako</i>	<i>Nešto više</i>	<i>Poprilično više</i>

b) Zadnji put, u odnosu na prvi, za rješavanje problema koji su se pojavljivali, bilo je potrebno:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Gotovo da nije bilo traganja/korištena su prethodna rješenja</i>	<i>Nešto manje traganja</i>	<i>Otprilike jednako traganja</i>	<i>Nešto više traganja</i>	<i>Poprilično više traganja</i>

c) Zadnji put, u odnosu na prvi, međusobno ovisni zadaci provodili su se sa:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Znatno manje vremena/napora</i>	<i>Nešto manje vremena/napora</i>	<i>Jednako vremena/napora</i>	<i>Nešto više vremena/napora</i>	<i>Poprilično više vremena/napora</i>

d) Zadnji put, u odnosu na prvi, zaposlenici su zadatke doživljavali :

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Neizazovnima</i>	<i>Manje izazovnima</i>	<i>Jednako izazovnima</i>	<i>Nešto izazovnijima</i>	<i>Znatno izazovnijima</i>

e) Zadnji put, u odnosu na prvi, na pojedine faze procesa utrošeno je:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Znatno manje vremena</i>	<i>Nešto manje vremena</i>	<i>Jednaka količina vremena</i>	<i>Nešto više vremena</i>	<i>Poprilično više vremena</i>

11. Na koje se sve načine u Vašem poduzeću prenosi iskustvo, odnosno naučeno iz prethodnih procesa razvoja novog proizvoda/usluge:

- U novom procesu sudjeluje barem netko s prethodnim iskustvom u procesu
- Čuvaju se zapisi svakog procesa/projekta s kojima se novi ljudi upoznaju
- Organiziraju su radionice za prijenos iskustava
- Neformalno, sudionici uče/raspituju se (snalaze se) sami

12. Imate li propisane procedure za razvoj novog proizvoda/usluge?

- Da, kao službeni dokument
- Da, nisu napisane, ali se znaju
- Ne

13. Koliko precizno pravila i procedure određuju način na koji će zadaci biti izvođeni i kontrolirani?

- Preopćenito/prešturo/nepotpuno
- U pravoj mjeri da služe svrsi
- Predetaljno/preopširno

14. Po pitanju inovacija proizvoda/usluge u Vašem poduzeću (označite sve odgovore koji opisuju situaciju u Vašem poduzeću):

- a) Uprava/glavni direktor odlučuje o razvoju inovacija
- b) Član uprave/direktor je odgovoran/upravlja razvojem inovacija
- c) Ured/odjel odlučuje i upravlja razvojem inovacija (koji? \_\_\_\_\_)
- d) Razvoj inovacija nije ničija eksplicitna/formalna odgovornost
- e) Za svaku inovaciju se imenuje voditelj/tim koji je odgovoran/upravlja procesom
- f) Svi u poduzeću imaju mogućnost predlaganja ideja
- g) Ideje se potiču/nagrađuju
- h) Ostalo: \_\_\_\_\_



15. Molimo, navedite Vašu osobnu ulogu u procesu razvoja novog proizvoda/usluge u Vašem poduzeću: \_\_\_\_\_

## PRILOG 2- SAŽECI ODGOVORA ORGANIZACIJA

### Organizacija 1

1. Glavna djelatnost koju poduzeće obavlja je turizam.
2. Mjestu sjedišta poduzeća je u Splitu
3. Godina osnivanja poduzeća je 2003.
4. Poduzeće ima 2 zaposlenika.
5. Kategorija u koju se svrstava je malo poduzeće.
6. Poduzeće djeluje na nacionalnom (više županija), regionalnom (tržište susjednih zemalja) i inozemnom tržištu (EU i svijet).
7. Glavni kupci su poslovni kupci (B2B), individualni/ krajnji potrošači (B2C) i poslovni i individualni kupci.
8. Ispitanik je označio godinu kada je prvi put razvio pojedinu vrstu novog proizvoda/usluge i jeli imao prethodno iskustvo u timu:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	Godina	Prethodno iskustvo u timu
Potpuno nov proizvod/usluga		Da
Linija novog proizvoda/usluge		Ne
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge		Da
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge		Da
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu		Da
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima		Ne

9. Ispitanik je naveo broj novih proizvoda/usluge za svako razdoblje:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	lipanj 2015.- svibanj 2016.	lipanj 2016.- svibanj 2017.	lipanj 2017.- svibanj 2018.
Potpuno nov proizvod/usluga	0	0	0
Linija novog proizvoda/usluge	0	0	0
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge	1	0	0
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge	1	0	0
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu	1	1	1
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima	0	0	0

10. Ispitanik je ocijenio zadnji proces u odnosu na prvi kroz nekoliko elemenata:
  - a) Zadnji put, u odnosu na prvi, neočekivanih/novih situacija bilo je otprilike jednako (3).
  - b) Zadnji put, u odnosu na prvi, za rješavanje problema koji su se pojavljivali, bilo je potrebno nešto manje traganja (2).
  - c) Zadnji put, u odnosu na prvi, međusobno ovisni zadaci provodili su se sa nešto manje vremena/ napora (2).
  - d) Zadnji put, u odnosu na prvi, zaposlenici su zadatke doživljavali nešto izazovnijima (4).
  - e) Zadnji put, u odnosu na prvi, na pojedine faze procesa utrošena je jednaka količina vremena (3).
11. Poduzeće iskustvo, odnosno naučeno iz prethodnih procesa razvoja prenosi neformalno, sudionici uče/ raspituju se (snalaze se) sami.
12. Poduzeće ima propisane procedure za razvoj novog proizvoda/usluge, one nisu napisane ali se znaju.
13. Način na koji će zadaci biti izvođeni i kontrolirani, pravila i procedure određuju u pravoj mjeri, da služe svrsi.
14. Po pitanju inovacija proizvoda/usluge u poduzeću uprava/ glavni direktor odlučuje o razvoju inovacija.
15. Osobna uloga ispitanika u procesu razvoja novog proizvoda/usluge u poduzeću je da je on glavni i jedini

## Organizacija 2

1. Glavna djelatnost koju poduzeće obavlja je razvoj i dizajn software-a (web i mobilne aplikacije)
2. Mjestu sjedišta poduzeća je u Splitu
3. Godina osnivanja poduzeća je 2012.
4. Poduzeće ima 24 zaposlenika.
5. Kategorija u koju se svrstava je malo poduzeće.
6. Poduzeće djeluje na regionalnom (tržište susjednih zemalja) i inozemnom tržištu (EU i svijet).
7. Glavni kupci su i poslovni i individualni kupci.
8. Ispitanik je označio godinu kada je prvi put razvio pojedinu vrstu novog proizvoda/usluge i jeli imao prethodno iskustvo u timu:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	Godina	Prethodno iskustvo u timu
Potpuno nov proizvod/usluga	2018.	Ne
Linija novog proizvoda/usluge	2015.	Da
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge		
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge	2015.	Da
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu		
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima		

9. Ispitanik je naveo broj novih proizvoda/usluge za svako razdoblje:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	lipanj 2015.- svibanj 2016.	lipanj 2016.- svibanj 2017.	lipanj 2017.- svibanj 2018.
Potpuno nov proizvod/usluga			1
Linija novog proizvoda/usluge	2	4	
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge			
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge		2	2
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu			
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima			

10. Ispitanik je ocijenio zadnji proces u odnosu na prvi kroz nekoliko elemenata:
  - a) Zadnji put, u odnosu na prvi, neočekivanih/novih situacija bilo je nešto manje (2).
  - b) Zadnji put, u odnosu na prvi, za rješavanje problema koji su se pojavljivali, gotovo da nije bilo traganja/korištena su prethodna rješenja (1).
  - c) Zadnji put, u odnosu na prvi, međusobno ovisni zadaci provodili su se sa nešto manje vremena/napora (2).
  - d) Zadnji put, u odnosu na prvi, zaposlenici su zadatke doživljavali manje izazovnima (2).
  - e) Zadnji put, u odnosu na prvi, na pojedine faze procesa utrošeno je nešto manje vremena (2).
11. Poduzeće iskustvo, odnosno naučeno iz prethodnih procesa razvoja novog proizvoda/ usluge prenosi na način da se čuvaju zapisi svakog procesa/projekta s kojima se novi ljudi upoznaju i organiziraju se radionice za prijenos iskustava.
12. Poduzeće ima propisane procedure za razvoj novog proizvoda/usluge, one nisu napisane ali se znaju.
13. Način na koji će zadaci biti izvođeni i kontrolirani, pravila i procedure određuju u pravoj mjeri, da služe svrsi.
14. Po pitanju inovacija proizvoda/usluge u poduzeću ured/odjel odlučuje i upravlja razvojem inovacija (product and development strategy), razvoj inovacija nije ničija eksplicitna/formalna odgovornost i svi u poduzeću imaju mogućnost predlaganja ideja.
15. Osobna uloga ispitanika u procesu razvoja novog proizvoda/usluge u poduzeću je da je on voditelj odjeca za strategije digitalnih proizvoda (Product Strategy Lead)

### Organizacija 3

1. Glavna djelatnost koju poduzeće obavlja je računalno programiranje.
2. Mjestu sjedišta poduzeća je u Zagrebu.
3. Godina osnivanja poduzeća je 2001.
4. Poduzeće ima 110 zaposlenika.
5. Kategorija u koju se svrstava je srednje poduzeće.
6. Poduzeće djeluje na nacionalnom (više županija), regionalnom (tržište susjednih zemalja) i inozemnom tržištu (EU i svijet).
7. Glavni kupci su poslovni kupci (B2B).
8. Ispitanik je označio godinu kada je prvi put razvio pojedinu vrstu novog proizvoda/usluge i jeli imao prethodno iskustvo u timu:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	Godina	Prethodno iskustvo u timu
Potpuno nov proizvod/usluga	2016.	Ne
Linija novog proizvoda/usluge		Da
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge		Da
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge		Da
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu		Ne
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima		Ne

9. Ispitanik je naveo broj novih proizvoda/usluge za svako razdoblje:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	lipanj 2015.- svibanj 2016.	lipanj 2016.- svibanj 2017.	lipanj 2017.- svibanj 2018.
Potpuno nov proizvod/usluga		2	1
Linija novog proizvoda/usluge		0	2
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge		1	2
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge		1	1
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu		0	0
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima		0	0

10. Ispitanik je ocijenio zadnji proces u odnosu na prvi kroz nekoliko elemenata:
  - a) Zadnji put, u odnosu na prvi, neočekivanih/novih situacija bilo je nešto manje (2).
  - b) Zadnji put, u odnosu na prvi, za rješavanje problema koji su se pojavljivali, bilo je potrebno nešto manje traganja (2).
  - c) Zadnji put, u odnosu na prvi, međusobno ovisni zadaci provodili su se sa znatno manje vremena/ napora (1).
  - d) Zadnji put, u odnosu na prvi, zaposlenici su zadatke doživljavali jednako izazovnima (3).
  - e) Zadnji put, u odnosu na prvi, na pojedine faze procesa utrošeno je znatno manje vremena (1).
11. Poduzeće iskustvo, odnosno naučeno iz prethodnih procesa razvoja prenosi tako da u novom procesu sudjeluje barem netko s prethodnim iskustvom u procesu i organiziraju se radionice za prijenos iskustva.
12. Poduzeće nema propisane procedure za razvoj novog proizvoda/usluge.
13. Način na koji će zadaci biti izvođeni i kontrolirani, pravila i procedure određuju u pravoj mjeri, da služe svrsi.
14. Po pitanju inovacija proizvoda/usluge u poduzeću uprava/ glavni direktor odlučuje o razvoju inovacija, ured/odjel odlučuje i upravlja razvojem inovacija (Inovacije i razvoj), svi u poduzeću imaju mogućnost predlaganja ideja i one se potiču/nagrađuju.
15. Osobna uloga ispitanika u procesu razvoja novog proizvoda/usluge u poduzeću je da je on direktor odjela „Inovacije i razvoj“.

#### Organizacija 4

1. Glavna djelatnost koju poduzeće obavlja je proizvodnja ostale električne opreme.
2. Mjestu sjedišta poduzeća je u Solinu.
3. Godina osnivanja poduzeća je 2014.
4. Poduzeće ima 30 zaposlenika.
5. Kategorija u koju se svrstava je malo poduzeće.
6. Poduzeće djeluje na lokalnom(grad, županija), nacionalnom(više županija), regionalnom(tržište susjednih zemalja) i inozemnom tržištu(EU i svijet).
7. Glavni kupci su i poslovni i individualni kupci.
8. Ispitanik je označio godinu kada je prvi put razvio pojedinu vrstu novog proizvoda/usluge i jeli imao prethodno iskustvo u timu:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	Godina	Prethodno iskustvo u timu
Potpuno nov proizvod/usluga	2014.	Ne
Linija novog proizvoda/usluge	2016.	Da
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge	2016.	Da
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge	2015.	Da
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu	2016.	Da
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima	2017.	Da

9. Ispitanik je naveo broj novih proizvoda/usluge za svako razdoblje:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	lipanj 2015.- svibanj 2016.	lipanj 2016.- svibanj 2017.	lipanj 2017.- svibanj 2018.
Potpuno nov proizvod/usluga	1	1	2
Linija novog proizvoda/usluge	1	1	2
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge	1	1	2
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge	2	2	4
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu			
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima	1	1	2

10. Ispitanik je ocijenio zadnji proces u odnosu na prvi kroz nekoliko elemenata:
  - a) Zadnji put, u odnosu na prvi, neočekivanih/novih situacija bilo je nešto manje (2).
  - b) Zadnji put, u odnosu na prvi, za rješavanje problema koji su se pojavljivali, bilo je potrebno nešto manje traganja (2).
  - c) Zadnji put, u odnosu na prvi, međusobno ovisni zadaci provodili su se sa nešto manje vremena/ napora (2).
  - d) Zadnji put, u odnosu na prvi, zaposlenici su zadatke doživljavali jednako izazovnima (3).
  - e) Zadnji put, u odnosu na prvi, na pojedine faze procesa utrošeno je nešto više vremena (4).
11. Poduzeće iskustvo, odnosno naučeno iz prethodnih procesa razvoja prenosi na način da u novom procesu sudjeluje barem netko s prethodnim iskustvom u procesu, čuvaju se zapisi svakog procesa/projekta s kojima se novi ljudi upoznaju i organiziraju se radionice za prijenos iskustava.
12. Poduzeće ima propisane procedure za razvoj novog proizvoda/usluge, one nisu napisane ali se znaju.
13. Način na koji će zadaci biti izvođeni i kontrolirani, pravila i procedure određuju u pravoj mjeri, da služe svrsi.
14. Po pitanju inovacija proizvoda/usluge u poduzeću uprava/ glavni direktor odlučuje o razvoju inovacija, ured/odjel odlučuje i upravlja razvojem inovacija, za svaku inovaciju se imenuje voditelj/tim koji je odgovoran/upravlja procesom i svi u poduzeću imaju mogućnost predlaganja ideja.
15. Osobna uloga ispitanika u procesu razvoja novog proizvoda/usluge u poduzeću je da je on Project Manager.

## Organizacija 5

1. Glavna djelatnost koju poduzeće obavlja je digitalni marketing.
2. Mjestu sjedišta poduzeća je u Zagrebu.
3. Godina osnivanja poduzeća je 2011.
4. Poduzeće ima 10 zaposlenika.
5. Kategorija u koju se svrstava je malo poduzeće.
6. Poduzeće djeluje na nacionalnom (više županija) i regionalnom (tržište susjednih zemalja) tržištu.
7. Glavni kupci su i poslovni i individualni kupci.
8. Ispitanik je označio godinu kada je prvi put razvio pojedinu vrstu novog proizvoda/usluge i jeli imao prethodno iskustvo u timu:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	Godina	Prethodno iskustvo u timu
Potpuno nov proizvod/usluga	2012.	Ne
Linija novog proizvoda/usluge	2012.	Ne
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge	2013.	Da
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge	2014.	Da
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu	2013.	Ne
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima	2015.	Ne

9. Ispitanik je naveo broj novih proizvoda/usluge za svako razdoblje:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	lipanj 2015.- svibanj 2016.	lipanj 2016.- svibanj 2017.	lipanj 2017.- svibanj 2018.
Potpuno nov proizvod/usluga	1	3	1
Linija novog proizvoda/usluge			
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge			
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge			
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu		3	1
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima			

10. Ispitanik je ocijenio zadnji proces u odnosu na prvi kroz nekoliko elemenata:
  - a) Zadnji put, u odnosu na prvi, neočekivanih/novih situacija bilo je znatno manje (1).
  - b) Zadnji put, u odnosu na prvi, za rješavanje problema koji su se pojavljivali, bilo je potrebno nešto manje traganja (2).
  - c) Zadnji put, u odnosu na prvi, međusobno ovisni zadaci provodili su se sa nešto manje vremena/ napora (2).
  - d) Zadnji put, u odnosu na prvi, zaposlenici su zadatke doživljavali jednako izazovnim (3).
  - e) Zadnji put, u odnosu na prvi, na pojedine faze procesa utrošeno je nešto manje vremena (2).
11. Poduzeće iskustvo, odnosno naučeno iz prethodnih procesa razvoja prenosi tako da u novom procesu sudjeluje barem netko s prethodnim iskustvom u procesu, čuvaju se zapisi svakog procesa/projekta s kojima se novi ljudi upoznaju, organiziraju su radionice za prijenos iskustava i neformalno, sudionici uče/ raspituju se (snalaze se) sami.
12. Poduzeće procedure za razvoj novog proizvoda/usluge ima propisane kao službeni dokument.
13. Način na koji će zadaci biti izvođeni i kontrolirani, pravila i procedure određuju u pravoj mjeri, da služe svrsi.
14. Po pitanju inovacija proizvoda/usluge u poduzeću uprava/ glavni direktor odlučuje o razvoju inovacija, za svaku inovaciju se imenuje voditelj/tim koji je odgovoran/upravlja procesom, svi u poduzeću imaju mogućnost predlaganja ideja i one se potiču i nagrađuju.
15. Osobna uloga ispitanika u procesu razvoja novog proizvoda/usluge u poduzeću je da obavlja komunikaciju sa krajnjim korisnicima.

## Organizacija 6

1. Glavna djelatnost koju poduzeće obavlja je programiranje.
2. Mjestu sjedišta poduzeća je u Splitu.
3. Godina osnivanja poduzeća je 1922.
4. Poduzeće ima 2400 zaposlenika.
5. Kategorija u koju se svrstava je veliko poduzeće.
6. Poduzeće djeluje na nacionalnom (više županija), regionalnom (tržište susjednih zemalja) i inozemnom (EU i svijet) tržištu.
7. Glavni kupci su i poslovni i individualni kupci.
8. Ispitanik je označio godinu kada je prvi put razvio pojedinu vrstu novog proizvoda/usluge i jeli imao prethodno iskustvo u timu:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	Godina	Prethodno iskustvo u timu
Potpuno nov proizvod/usluga	2013.	Da
Linija novog proizvoda/usluge		Ne
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge		Ne
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge		
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu		
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima		

9. Ispitanik je naveo broj novih proizvoda/usluge za svako razdoblje:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	lipanj 2015.- svibanj 2016.	lipanj 2016.- svibanj 2017.	lipanj 2017.- svibanj 2018.
Potpuno nov proizvod/usluga			1
Linija novog proizvoda/usluge			
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge			
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge			
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu			
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima			

10. Ispitanik je ocijenio zadnji proces u odnosu na prvi kroz nekoliko elemenata:
  - a) Zadnji put, u odnosu na prvi, neočekivanih/novih situacija bilo je nešto manje (2).
  - b) Zadnji put, u odnosu na prvi, za rješavanje problema koji su se pojavljivali, bilo je potrebno nešto manje traganja (2).
  - c) Zadnji put, u odnosu na prvi, međusobno ovisni zadaci provodili su se sa nešto manje vremena/ napora (2).
  - d) Zadnji put, u odnosu na prvi, zaposlenici su zadatke doživljavali jednako izazovnima (3).
  - e) Zadnji put, u odnosu na prvi, na pojedine faze procesa utrošena je jednaka količina vremena (3).
11. Poduzeće iskustvo, odnosno naučeno iz prethodnih procesa razvoja prenosi tako da se organiziraju radionice za prijenos iskustava.
12. Poduzeće ima propisane procedure za razvoj novog proizvoda/usluge, nisu napisane ali se znaju.
13. Način na koji će zadaci biti izvođeni i kontrolirani, pravila i procedure određuju u pravoj mjeri, da služe svrsi.
14. Po pitanju inovacija proizvoda/usluge u poduzeću, za svaku inovaciju se imenuje voditelj/tim koji je odgovoran/upravlja procesom.
15. Osobna uloga ispitanika u procesu razvoja novog proizvoda/usluge u poduzeću je da kreira bazu podataka, piše programe i reporte po zahtjevu korisnika/službe koja naruči novi projekt

## Organizacija 7

1. Glavna djelatnost koju poduzeće obavlja je proizvodnja i prodaja ronilačke opreme.
2. Mjestu sjedišta poduzeća je u Zagrebu.
3. Godina osnivanja poduzeća je 2003.
4. Poduzeće ima 4 zaposlenika.
5. Kategorija u koju se svrstava je malo poduzeće.
6. Poduzeće djeluje na lokalnom(grad, županija), nacionalnom(više županija) i regionalnom(tržište susjednih zemalja) tržištu.
7. Glavni kupci su i poslovni i individualni kupci.
8. Ispitanik je označio godinu kada je prvi put razvio pojedinu vrstu novog proizvoda/usluge i jeli imao prethodno iskustvo u timu:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	Godina	Prethodno iskustvo u timu
Potpuno nov proizvod/usluga	2003.	Ne
Linija novog proizvoda/usluge	2003.	Ne
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge	2005.	Da
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge	2005.	Da
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu	2008.	Ne
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima		

9. Ispitanik je naveo broj novih proizvoda/usluge za svako razdoblje:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	lipanj 2015.- svibanj 2016.	lipanj 2016.- svibanj 2017.	lipanj 2017.- svibanj 2018.
Potpuno nov proizvod/usluga	više od 1	više od 1	više od 1
Linija novog proizvoda/usluge			
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge	više od 1	više od 1	više od 1
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge			
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu	1	1	1
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima	više od 1	više od 1	više od 1

10. Ispitanik je ocijenio zadnji proces u odnosu na prvi kroz nekoliko elemenata:
  - a) Zadnji put, u odnosu na prvi, neočekivanih/novih situacija bilo je otprilike jednako (3).
  - b) Zadnji put, u odnosu na prvi, za rješavanje problema koji su se pojavljivali, bilo je potrebno otprilike jednako traganja (3).
  - c) Zadnji put, u odnosu na prvi, međusobno ovisni zadaci provodili su se sa jednako vremena/ napora (3).
  - d) Zadnji put, u odnosu na prvi, zaposlenici su zadatke doživljavali jednako izazovnima (3).
  - e) Zadnji put, u odnosu na prvi, na pojedine faze procesa utrošeno je nešto manje vremena (2).
11. Poduzeće iskustvo, odnosno naučeno iz prethodnih procesa razvoja prenosi tako da u novom procesu sudjeluje barem netko s prethodnim iskustvom u procesu.
12. Poduzeće nema propisane procedure za razvoj novog proizvoda/usluge.
13. /.
14. Po pitanju inovacija proizvoda/usluge u poduzeću uprava/ glavni direktor odlučuje o razvoju inovacija, svi u poduzeću imaju mogućnost predlaganja.
15. Osobna uloga ispitanika u procesu razvoja novog proizvoda/usluge u poduzeću je direktor društva. On osmišljava nove proizvode samostalno budući da su malo poduzeće.



## Organizacija 8

1. Glavna djelatnost koju poduzeće obavlja je proizvodnja brodova i čamaca za razonodu.
2. Mjestu sjedišta poduzeća je u Solinu.
3. Godina osnivanja poduzeća je 2003.
4. Poduzeće ima 75 zaposlenika.
5. Kategorija u koju se svrstava je srednje poduzeće.
6. Poduzeće djeluje na inozemnom tržištu (EU i svijet).
7. Glavni kupci su i poslovni (B2B) i individualni kupci/krajnji potrošači (B2C).
8. Ispitanik je označio godinu kada je prvi put razvio pojedinu vrstu novog proizvoda/usluge i jeli imao prethodno iskustvo u timu:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	Godina	Prethodno iskustvo u timu
Potpuno nov proizvod/usluga	2003.	Ne
Linija novog proizvoda/usluge	2005.	Ne
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge	2006.	Ne
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge	2010.	Da
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu	2015.	Da
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima	2015.	Da

9. Ispitanik je naveo broj novih proizvoda/usluge za svako razdoblje:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	lipanj 2015.- svibanj 2016.	lipanj 2016.- svibanj 2017.	lipanj 2017.- svibanj 2018.
Potpuno nov proizvod/usluga	1	0	0
Linija novog proizvoda/usluge	1	0	0
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge	1	0	0
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge	0	0	0
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu	1	0	0
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima	1	0	0

10. Ispitanik je ocijenio zadnji proces u odnosu na prvi kroz nekoliko elemenata:
  - a) Zadnji put, u odnosu na prvi, neočekivanih/novih situacija bilo je otprilike jednako (3).
  - b) Zadnji put, u odnosu na prvi, za rješavanje problema koji su se pojavljivali, bilo je potrebno nešto manje traganja (2).
  - c) Zadnji put, u odnosu na prvi, međusobno ovisni zadaci provodili su se sa nešto manje vremena/ napora (2).
  - d) Zadnji put, u odnosu na prvi, zaposlenici su zadatke doživljavali nešto izazovnijima (4).
  - e) Zadnji put, u odnosu na prvi, na pojedine faze procesa utrošeno je nešto manje vremena (2).
11. Poduzeće iskustvo, odnosno naučeno iz prethodnih procesa razvoja prenosi tako da u novom procesu sudjeluje barem netko s prethodnim iskustvom u procesu.
12. Poduzeće procedure za razvoj novog proizvoda/usluge ima propisane kao službeni dokument.
13. Način na koji će zadaci biti izvođeni i kontrolirani, pravila i procedure određuju u pravoj mjeri, da služe svrsi.
14. Po pitanju inovacija proizvoda/usluge u poduzeću uprava/glavni direktor odlučuje o razvoju inovacija, svi u poduzeću imaju mogućnost predlaganja.
15. Osobna uloga ispitanika u procesu razvoja novog proizvoda/usluge u poduzeću je da kao Predsjednik Uprave, svjestan važnosti inovacija i plasiranja novih proizvoda uz Projekt menadžere, na tjednoj razini dobiva izvještaj o onome što je napravljeno, aktivno nadzire rokove izvršenja i zajedno sa Direktorom prodaje i Voditeljem marketinga kao i profesionalnim jedriličarima nastoji doprinijeti rješenjima koji će omogućiti da brod na kraju ima vrhunske performanse i praktičnost prilikom upotrebe.

## Organizacija 9

1. Glavna djelatnost koju poduzeće obavlja je charter, prihvat i smještaj gostiju na plovilo.
2. Mjestu sjedišta poduzeća je u Kaštel Gomilici.
3. Godina osnivanja poduzeća je 2014.
4. Poduzeće ima 7 zaposlenika.
5. Kategorija u koju se svrstava je malo poduzeće.
6. Poduzeće djeluje na nacionalnom (više županija), regionalnom (tržište susjednih zemalja) i inozemnom (EU i svijet) tržištu.
7. Glavni kupci su individualni kupci/krajnji potrošači (B2C).
8. Ispitanik je označio godinu kada je prvi put razvio pojedinu vrstu novog proizvoda/usluge i jeli imao prethodno iskustvo u timu:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	Godina	Prethodno iskustvo u timu
Potpuno nov proizvod/usluga	2015.	Ne
Linija novog proizvoda/usluge		
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge		
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge	2015.	Da
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu		
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima		

9. Ispitanik je naveo broj novih proizvoda/usluge za svako razdoblje:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	lipanj 2015.- svibanj 2016.	lipanj 2016.- svibanj 2017.	lipanj 2017.- svibanj 2018.
Potpuno nov proizvod/usluga	1		
Linija novog proizvoda/usluge			
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge			
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge	2	1	
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu			
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima			

10. Ispitanik je ocijenio zadnji proces u odnosu na prvi kroz nekoliko elemenata:
- a) Zadnji put, u odnosu na prvi, neočekivanih/novih situacija bilo je otprilike jednako (3).
  - b) Zadnji put, u odnosu na prvi, za rješavanje problema koji su se pojavljivali, gotovo da nije bilo traganja/korištena su prethodna rješenja (1).
  - c) Zadnji put, u odnosu na prvi, međusobno ovisni zadaci provodili su se sa znatno manje vremena/ napora (1).
  - d) Zadnji put, u odnosu na prvi, zaposlenici su zadatke doživljavali jednako izazovnim (3).
  - e) Zadnji put, u odnosu na prvi, na pojedine faze procesa utrošeno je znatno manje vremena (1).
11. Poduzeće iskustvo, odnosno naučeno iz prethodnih procesa razvoja prenosi tako da u novom procesu sudjeluje barem netko s prethodnim iskustvom u procesu.
12. Poduzeće nema propisane procedure za razvoj novog proizvoda/usluge.
13. /.
14. Po pitanju inovacija proizvoda/usluge u poduzeću ured/odjel odlučuje i upravlja razvojem inovacija (Booking i marketing) i svi u poduzeću imaju mogućnost predlaganja.
15. Osobna uloga ispitanika u procesu razvoja novog proizvoda/usluge u poduzeću je booking i marketing manager. Uloga u razvoju novih usluga je da «oslušuje» tržište, te shodno zahtjevima i trendovima uvodi nove usluge i / ili modificira postojeće usluge koje pružaju, sve kako bi proizvod / usluga bila privlačnija gostu

## Organizacija 10

1. Glavna djelatnost koju poduzeće obavlja su hotelske usluge.
2. Mjestu sjedišta poduzeća je u Podstrani.
3. Godina osnivanja poduzeća je 2012.
4. Poduzeće ima 47 zaposlenika.
5. Kategorija u koju se svrstava je malo poduzeće.
6. Poduzeće djeluje na inozemnom (EU i svijet) tržištu.
7. Glavni kupci su i poslovni i individualni kupci.
8. Ispitanik je označio godinu kada je prvi put razvio pojedinu vrstu novog proizvoda/usluge i jeli imao prethodno iskustvo u timu:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	Godina	Prethodno iskustvo u timu
Potpuno nov proizvod/usluga	2013.	Da
Linija novog proizvoda/usluge	2018.	Da
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge	2015.	Da
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge	2013.	Da
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu	2012.	Da
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima	2016.	Da

9. Ispitanik je naveo broj novih proizvoda/usluge za svako razdoblje:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	lipanj 2015.- svibanj 2016.	lipanj 2016.- svibanj 2017.	lipanj 2017.- svibanj 2018.
Potpuno nov proizvod/usluga			
Linija novog proizvoda/usluge			1
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge			1
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge	1	1	1
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu			
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima			1

10. Ispitanik je ocijenio zadnji proces u odnosu na prvi kroz nekoliko elemenata:
  - a) Zadnji put, u odnosu na prvi, neočekivanih/novih situacija bilo je znatno manje (1).
  - b) Zadnji put, u odnosu na prvi, za rješavanje problema koji su se pojavljivali, bilo je potrebno nešto manje traganja (2).
  - c) Zadnji put, u odnosu na prvi, međusobno ovisni zadaci provodili su se sa jednako vremena/napora (3).
  - d) Zadnji put, u odnosu na prvi, zaposlenici su zadatke doživljavali manje izazovnima (2).
  - e) Zadnji put, u odnosu na prvi, na pojedine faze procesa utrošena je jednaka količina vremena (3).
11. Poduzeće iskustvo, odnosno naučeno iz prethodnih procesa razvoja prenosi tako da u novom procesu sudjeluje barem netko s prethodnim iskustvom u procesu.
12. Poduzeće ima propisane procedure za razvoj novog proizvoda/usluge, nisu napisane ali se znaju.
13. Pravila i procedure propisuju preopćenito/prešturo/nepotpuno način na koji će zadaci biti izvođeni i kontrolirani.
14. Po pitanju inovacija proizvoda/usluge u poduzeću svi u poduzeću imaju mogućnost predlaganja ideja.
15. Osobna uloga ispitanika u procesu razvoja novog proizvoda/usluge u poduzeću je općenito davanje prijedloga i implementacija ideja ukoliko se radi o marketinškom segmentu.

## Organizacija 11

1. Glavna djelatnost koju poduzeće obavlja je prodaja, razvoj, projektiranje, proizvodnja, servis, montaža i upuštanje u rad električnih uređaja i opreme niskog i srednjeg napona.
2. Mjestu sjedišta poduzeća je u Dicmu.
3. Godina osnivanja poduzeća je 1946.
4. Poduzeće ima 125 zaposlenika.
5. Kategorija u koju se svrstava je srednje poduzeće.
6. Poduzeće djeluje na nacionalnom (više županija) i regionalnom (tržište susjednih zemalja) i inozemnom (EU i svijet) tržištu.
7. Glavni kupci su i poslovni i individualni kupci.
8. Ispitanik je označio godinu kada je prvi put razvio pojedinu vrstu novog proizvoda/usluge i jeli imao prethodno iskustvo u timu:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	Godina	Prethodno iskustvo u timu
Potpuno nov proizvod/usluga	2003.	Ne
Linija novog proizvoda/usluge	2007.	Da
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge	2013.	Da
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge		
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu		
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima	2015.	Ne

9. Ispitanik je naveo broj novih proizvoda/usluge za svako razdoblje:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	lipanj 2015.- svibanj 2016.	lipanj 2016.- svibanj 2017.	lipanj 2017.- svibanj 2018.
Potpuno nov proizvod/usluga			3
Linija novog proizvoda/usluge		4	
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge			
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge			
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu			
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima	1		1

10. Ispitanik je ocijenio zadnji proces u odnosu na prvi kroz nekoliko elemenata:
  - a) Zadnji put, u odnosu na prvi, neočekivanih/novih situacija bilo je nešto manje (2).
  - b) Zadnji put, u odnosu na prvi, za rješavanje problema koji su se pojavljivali, bilo je potrebno otprilike jednako traganja (3).
  - c) Zadnji put, u odnosu na prvi, međusobno ovisni zadaci provodili su se sa nešto manje vremena/ napora (2).
  - d) Zadnji put, u odnosu na prvi, zaposlenici su zadatke doživljavali manje izazovnim (2).
  - e) Zadnji put, u odnosu na prvi, na pojedine faze procesa utrošeno je znatno manje vremena (1).
11. Poduzeće iskustvo, odnosno naučeno iz prethodnih procesa razvoja prenosi neformalno, sudionici uče/ raspituju se (snalaze se) sami.
12. Poduzeće procedure za razvoj novog proizvoda/usluge ima propisane kao službeni dokument.
13. Način na koji će zadaci biti izvođeni i kontrolirani, pravila i procedure određuju u pravoj mjeri, da služe svrsi.
14. Po pitanju inovacija proizvoda/usluge u poduzeću ured/odjel odlučuje i upravlja razvojem inovacija („Razvoj“), za svaku inovaciju se imenuje voditelj/tim koji je odgovoran/upravlja procesom.
15. Osobna uloga ispitanika u procesu razvoja novog proizvoda/usluge u poduzeću je nadzor nad procesom razvoja.

## Organizacija 12

1. Glavna djelatnost koju poduzeće obavlja je zaštita prirode i okoliša.
2. Mjestu sjedišta poduzeća je u Splitu.
3. Godina osnivanja poduzeća je 1998.
4. Poduzeće ima 13 zaposlenika.
5. Kategorija u koju se svrstava je malo poduzeće.
6. Poduzeće djeluje na lokalnom(grad, županija), nacionalnom(više županija), regionalnom(tržište susjednih zemalja) i inozemnom(EU i svijet) tržištu.
7. Glavni kupci su i poslovni i individualni kupci.
8. Ispitanik je označio godinu kada je prvi put razvio pojedinu vrstu novog proizvoda/usluge i jeli imao prethodno iskustvo u timu:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	Godina	Prethodno iskustvo u timu
Potpuno nov proizvod/usluga		
Linija novog proizvoda/usluge		
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge		
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge		
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu	2017.	Da
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima		

9. Ispitanik je naveo broj novih proizvoda/usluge za svako razdoblje:

Vrsta razvoja novog proizvoda/usluge	lipanj 2015.- svibanj 2016.	lipanj 2016.- svibanj 2017.	lipanj 2017.- svibanj 2018.
Potpuno nov proizvod/usluga			
Linija novog proizvoda/usluge			
Nadopuna postojeće linije proizvoda/usluge			1
Poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge			
Promjena uloge/funkcije/imidža/pozicije proizvoda/usluge na postojećem ili novom tržištu			
Postojeći proizvod/usluga s manjim troškovima			

10. Ispitanik je ocijenio zadnji proces u odnosu na prvi kroz nekoliko elemenata:
  - a) Zadnji put, u odnosu na prvi, neočekivanih/novih situacija bilo je nešto manje (2).
  - b) Zadnji put, u odnosu na prvi, za rješavanje problema koji su se pojavljivali, bilo je potrebno nešto manje traganja (2).
  - c) Zadnji put, u odnosu na prvi, međusobno ovisni zadaci provodili su se sa nešto manje vremena/ napora (2).
  - d) Zadnji put, u odnosu na prvi, zaposlenici su zadatke doživljavali manje izazovnima (2).
  - e) Zadnji put, u odnosu na prvi, na pojedine faze procesa utrošeno je nešto manje vremena (2).
11. Poduzeće iskustvo, odnosno naučeno iz prethodnih procesa razvoja prenosi neformalno, sudionici uče/ raspitju se (snalaze se) sami.
12. Poduzeće ima propisane procedure za razvoj novog proizvoda/usluge, nisu napisane ali se znaju.
13. Način na koji će zadaci biti izvođeni i kontrolirani, pravila i procedure određuju u pravoj mjeri, da služe svrsi.
14. Po pitanju inovacija proizvoda/usluge u poduzeću svi u poduzeću imaju mogućnost predlaganja ideja.
15. Osobna uloga ispitanika u procesu razvoja novog proizvoda/usluge u poduzeću je projektni manager (osmišljavanje novih projekata)

## 6. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Vrste novog proizvoda.....	10
Slika 2: Proces razvoja novog proizvoda .....	11
Slika 3. Ključne komponente organizacije i njihova interakcija.....	22
Slika 4: Znakovi organizacijske kulture .....	26
Slika 5. Strukturni model izvođenja procesa novog proizvoda.....	34
Tablica 1: Poduzeća prema sjedištu .....	37
Tablica 2: Poduzeća prema godini osnivanja .....	38
Tablica 3: Poduzeća prema broju zaposlenih .....	38
Tablica 4: Poduzeća prema glavnim kupcima.....	39
Tablica 5: Inovacije proizvoda (prema vrsti) - prvo i zadnje uvođenje inovacije.....	40
Tablica 6: Broj inovacija proizvoda (prema vrsti) od lipnja 2015. do svibnja 2018.....	41
Tablica 7: Poduzeća prema godinama iskustva u inovacijama proizvoda .....	42
Tablica 8: Broj vrsta inovacija proizvoda (lipanj 2015. - svibanj 2018.).....	43
Tablica 9: Prethodno iskustvo u timu pri prvoj inovaciji proizvoda.....	44
Tablica 10: Rangiranje prema količini iskustva u inovacijama .....	44
Tablica 11: Proces razvoja novog proizvoda a) neočekivane/nove situacije .....	45
Tablica 12: Proces razvoja novog proizvoda b) traganje za rješenjima problema.....	46
Tablica 13: Proces razvoja novog proizvoda c) vrijeme/napor za međuovisne zadatke.....	46
Tablica 14: Proces razvoja novog proizvoda d) izazovnost zadataka .....	47
Tablica 15: Proces razvoja novog proizvoda e) utrošeno vrijeme na pojedine faze .....	47
Tablica 16: Ocjene težine svake pojedine organizacije.....	48
Tablica 17: Način prijenosa iskustva/znanja u procesu razvoja novog proizvoda.....	49
Tablica 18: Razine formalnosti prijenosa iskustva .....	50
Tablica 19: Poduzeća prema postojanju procedura za razvoj novog proizvoda/usluge.....	51
Tablica 20: Odgovornost za inovacije u poduzeću .....	52

Tablica 21: Formalnost.....	54
Tablica 22: Utjecaj iskustva na težinu zadatka i formalnost kontrolnih mehanizama .....	55

## 7. LITERATURA

1. Adizes J. (1989): „Kako Riješiti Krizu Upravljanja“, Globus Zagreb
2. Afuah, A. (2003): „Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits“ Oxford University Press, Oxford.
3. Aksentijević, N., Ježić, Z., Đurić, K. (2007): „Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja“, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
4. Alvesson, M., Willmott, H. (2002): „Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual“, *Journal of Management Studies*, str. 621-625.
5. Anderson, N., R., West, M., A., (1998): „Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory“, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 3
6. Ansoff H. J. (1979): „Strategic Management“, The Macmillan, London
7. Axtell, C.M., Holman, D.J., Ushworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E and Harrington, E. (2000): „Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas“, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 39, 599–617.
8. Baitijarević-Šiber, F. (1990.): „Poduzetništvo- način ponašanja organizacije i menedžmenta“ Ekonomski fakultet, Zagreb, znanstveni rad
9. Baković T., Ledić- Purić D. (2011.): „Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća“, *Poslovna izvrsnost Zagreb*,
10. Bapuji, H., & Crossan, M. (2004): „From questions to answers: reviewing organizational learning research“ *Management Learning*, 35(4). 397-417.
11. Baumol, W., (2002): „The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism“, Princeton University Press, Princeton
12. Belak, S., Ušljebka, I. (2014): „Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene“, *Oeconomica Jadertina*, Str. 80-94.
13. Bell, M., Pavitt, K. (1993): „Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrasts Between Developed and Developing Countries“, *Industrial corporate change*, vol. 2
14. Berkun, S. (2011): „Mindfire: Big Ideas for Curious Minds“, Berkun Media LLC, US
15. Birdthistle, N., & Fleming, P. (2005): „Creating a learning organization within the family business: an Irish perspective“, *Journal of European Industrial Training*, 29(9), 730-750.
16. Božac, G. (2002): „Međuovisnost strategije i organizacijske strukture“, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 85.



17. Božić, Lj. (2006): „Učinci sastavnica tržišne orijentacije na razvoj inovacija proizvoda“, Privredna kretanja i ekonomska politika. Vol.16, str. 47-63.
18. Brooke Dobni, C. (2010): „Achieving synergy between strategy and innovation: The key to value creation“, Int. Journal of Business Science and Applied Management, 5, 48-60
19. Buble, M., (2005): Strateški management, Sinergija nakladništvo, Zagreb
20. Carnall C. A. (1986): „Managing Strategic Change: An Integrated Approach“, Long Range Planning, 8(6), 105—115.
21. Casey, A., (2005): „Enhancing Individual and Organizational Learning“
22. Chandler A. D. (1972): „Strategy And Structure“, M. I. T. Press, Cambridge, Mass
23. Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003): „Organizational learning and strategic renewal“, Strategic Management Journal, 24(11), 1087-1105.
24. Cvitaš, Lj., Đonlić, S. (2011): „Projektno upravljanje razvojem novog proizvoda“, Hrvatska konferencija o kvaliteti, Zagreb
25. Delmar, F. (2006): „Does Experience Matter? The Effect of Founding Team Experience on the Survival and Sales of Newly Founded Ventures“, Strategic Organization, str.215-222.
26. Dixon, N., (1992): „Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals“, Human Resource Development Quarterly
27. Dobni, C.B. (2006.): „The innovation blueprint, Business Horizons“, Vol. 49, str. 329-339.
28. Dragnić, D. (2012): „Impact of Internal and External Factors on Performance of Fast-growing Small and Medium Businesses Split“, Faculty of Economics, University of Split, 2013. str. 287-316.
29. Drucker P. (1985): „Innovation And Entrepreneurship: Practice And Principles“, Harper&Row, New York
30. Drucker P. (1986): „Managigng For Results, Perennial Library Edition“, Harper&Row, New York
31. Francis (1986): „New Technology At Work“, Clarendon Press, Oxford
32. Galbraith J. K (1978): „Nova Industrijska Država“, Stvarnost, Zagreb
33. Galbraith, JR. (1973): Designin complex organizations, Addison- Wesley Pub. Co
34. Galović, T. (2016): „Uvod u inovativnost poduzeća“, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka
35. Garcia, A. i Calantone, R. (2002): „A Critical look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review“, The Journal of Product Innovation Management. 19(2), str. 13-61
36. Gilder G. (1984): „The Spirit Of Enterprise“, Simon And Schuster, New York

37. Grbac, B. (2005): Osvajanje ciljnog tržišta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
38. Harrison, R., & Kessels, J. (2003): „Human resource development: key organizational process in a knowledge economy. Proceedings of the Fourth International Conference on HRD Research and Practice across Europe“, Toulouse, France.
39. Hoch, S.J., Delington, J. (1989): „Managing what consumers learn from experience“, The Journal of Marketing, str. 1-20.
40. Huang K., Wang Y.L. (2011): „Entrepreneurial orientation, learning orientation and innovation in small and medium enterprises“, Procedia Social and Behavioral Sciences
41. Huber, G., P., (1991): „Organizational learning: The contributing processes and literatures“, vol. 2
42. Janićijević, N. (2014): „Uticaj organizacione kulture na kontrolu ponašanja u organizacijama“, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet
43. Jarillo J. C. (1989): „Entrepreneurship And Growth: The Strategic Use Of External Resources“, Journal Of Business Venturing, 4(2), 133—147
44. Jung Erceg, P., Prester, J. (2007): „Inovacije u proizvodnji: Hrvatsko - njemačka komparativna analiza“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb
45. Jurković, J. (2012.): „Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije“
46. Kenney, M., Mustar, P., Don Siegel, Wright, M., (2014): „Entrepreneurial innovation: The importance of context Erkkko Autioa“
47. Klindžić M., Galetić, L.: (2015): „Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti- stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju“, Sveučilište u Zagrebu, ekonomski fakultet, Zagreb
48. Korn L. B. (1989): „How The Next Ceo Will Be Different“, Fortune, May, 22, 157—159.
49. Kotler, P. (2001): „Marketing Management Millenium Edition“, Tenth Edition
50. Lampikoski, K., Emden, J.B., (1999): „Managing innovatively: exploit creative resources“, WSOY, Porvoo
51. Lawson, B., Samson, D., (2001): „Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach“, International Journal of Innovation Management, 5 (3): 377–400
52. Lehmann, Donald R., Winer, Russell S. (2002.): Product Management, McGraw-Hill Education, UK
53. Levar M., Nikolić M. (2012.): „Inovacije i razvoj kao uzrok i posljedica poduzetništva“, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2., No., 1., str., 64.

54. Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2005): „Organizational learning as a determining factor in business performance“, *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.
55. Madrid-Guijaro, A., Garcia, D., Van Auken, H. (2009): „Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs“, *Journal of Small Business Management*, 47 (4), 465-488.
56. Manz C., Barstein D., Hostager T.J., Shapiro GL. (1989); „Leadership and innovation: a longitudinal process view“ In: Van de Ven A, Angle HL, Poole MS, editors. *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Harper and Row.
57. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. (1985): „Management: Individual And Organizational Effectiveness“, Harper&Row, New York
58. Mills T. (1975): „Human Resources — Why The New Concern“, *Harvard Business Review*“, 53(2), 120—134.
59. Mintzberg, H. (1988): „Managerial Work: Analysis From Observation, In Dubose P. B. (Ed)“, *Readings In Management*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs
60. Mitton D. G. (1989): „The Compleat Entrepreneur, *Entrepreneurship Theory And Practice*“, 15(3), 9—19.
61. Rupčić, N. (2002): “ Poduzeće koje uči: nova menadžerska moda ili recept za uspjeh?“, *Ekonomski pregled*
62. Newell, A., Rosebloom P. (1982): „Mechanism of skill acquisition and the law of practise“, *School of Computer Science*, str. 1-13.
63. Olson, E., Walker, O. (1995): „Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness“, *Journal of Marketing*, str. 48-62..
64. Ostojić Mihić, A. (2014): „Utjecaj inovacija organizacije na performanse rasta proizvodnih poduzeća“, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu i Mostaru, Ekonomski fakultet
65. Peters T. (1988): „Thriving On Chaos — Handbook For A Management Revolution“, Macmillan, London.
66. Porter M. E. (1980): „Competitive Strategy“, The Free Press, New York
67. Previšić, J., Ozretić Došen Đ (2004.): „Osnove marketinga“, Adverta, Zagreb
68. Pullen, A. i dr. (2009.): „Succesfull Petterns of Internal SME Characteristics Leading to High Overall Innovation Performance“, *Creativity and Innovation Management*
69. Reich R. B. (1987): „Entrepreneurship Reconsidered: The Team As Hero“, *Harvard Business Review*, 65(3), 77-83.
70. Rogers, E.M. (2003): “Diffusion of Innovations“, 5th Edition, New York: Free Press.
71. Saru, E. (2005): „Organizational learning and strategic HRD-how are they valuable for small firms. Proceedings of the Sixth international conference on HRD research and practice across Europe“, Leeds, England.

72. Saunila, M., & Ukko, J. (2014): „Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry“, *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 32-46
73. Schein, EH. (2008): „O dijalogu, kulturi i organizacijskom učenju“, *Qlife*, Vol 1, str. 30-53.
74. Scholz S. (1987): „Corporate Culture And Strategy — The Problem Of Strategic Fit“, *Long Range Planning*, 20(4), 78-87.
75. Shihping, K.H., Wang Y.L. (2011.): „*Procedia Social and Behavioral Sciences*“
76. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.): „*Temelji menadžmenta*“, Školska knjiga, Zagreb
77. Skarzynski, P., Gibson, R., (2008): „*Innovation to the Core: a Blueprint for Transforming the Way your Company Innovates*“, Harvard Business School Press.
78. Snow C. C., Hrebiniak L. G. (1980): „Strategy, Distinctive Competence, And Organizational Performance“, *Administrative Science Quarterly*, 25, 317—335.
79. Stevenson H. H., Gumpert D. E. (1985): „The Heart Of Entrepreneurship“, *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94
80. Stevenson H. H., Sahlman W. A. (1986): „Importance Of Entrepreneurship In Economic Development“, In: Hisrich R. D. (Ed) *Entrepreneurship, Intrapreneurship And Venture Capital*, Lexington Books, Lexington, Mass.
81. Stuart, RW. (1990): „Impact of entrepreneurial and management experience on early performance“, *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, str. 151-162.
82. Šerić, N. (2009): „Razvoj i dizajn proizvoda“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
83. Šlogar, H. (2018): „Procjena inovativnosti s aspekta poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje“, doktorski rad, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet
84. Švarc, J. (2001): „Što je nacionalni inovacijski sustav i je li on potreban i moguć u Hrvatskoj?“, *Ekonomski pregled*,
85. Tidd, J. i Bessant, J. (2009): *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: J. Wiley and Sons
86. Tiwari, R. (2007): “The Early Phases of Innovation: Opportunities and Challenges in Public-Private Partnership”, in: *Asia Pacific Tech Monitor*, Vol. 24, No. 1, New Delhi, pp. 32-37.
87. Tiwari, R. and Buse, S. (2007): “Barriers to Innovation in SMEs: Can the Internationalization of R&D Mitigate Their Effects?”, in: *Proceedings of the First*

- European Conference on Knowledge for Growth: Role and Dynamics of Corporate R&D, Seville, Spain, October 8-9, 2007.
88. Tiwari, R., Buse, S., and Herstatt, C. (2007): "Innovation via Global Route: Proposing a Reference Model for Chances and Challenges of Global Innovation Processes", in: Proceedings of the Second International Conference on Management of Globally Distributed work, Indian Institute of Management, Bangalore, pp. 451-465.
  89. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N.(2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, MEP, Zagreb
  90. Verdonschot, S. (2005): „Method for identifying learning processes in innovation processes. Proceedings of the Sixth international conference on HRD research and practice across Europe“, Leeds, England.
  91. Wan, D., Ong, C.H., Lee, F., (2005): „Determinants of firm innovation in Singapore. Technovation“, 25 (3): 261–68
  92. Waterman R. H., Peters, T. J., Phillips J. R. (1989): „Structure Is Not Organization, In: Dubose P. B., (Ed.), Reading In Management“, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 92—104.
  93. West, M., A., Farr, J.,L., (1989): „ Innovation ar work: Psychological Perspectives“, Article in Social behaviour
  94. Zelenika, R. (1998): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. EF Rijeka

**Internetski izvori:**

1. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacija>
2. <http://www.tradexim.hr/organizacijska-kultura.html>

## SAŽETAK

U svijetu u kojem se životni vijek strategije skraćuje, inovacija je jedini način na koji poduzeće može produžiti svoj uspjeh. Inovacije i njihova povezanost sa performansama poduzeća postale su danas jedno od ključnih područje interesa brojnih znanstvenika. Ona proširuje opseg proizvoda dostupnih potrošačima. Inovacija je upotreba novih tehnoloških i tržišnih znanja kako bi ponudili novi proizvod ili uslugu koje će potrošači željeti. Cilj svih poduzeća koja uvode inovacije je unaprijediti performanse i na taj način biti ispred poduzeća koja nisu inovativna. Čimbenici kao što su djelatnost, starost tvrtke, tip inovacija i kulturalni kontekst uvelike utječu na učinak inovacije te na uspješnost organizacije. Inovacije su često povezane s organizacijskim tehnološki vezanim aktivnostima, kao što su istraživanje i razvoj, proizvodnja te informacije. Činjenica je da istraživanja inovacija organizacije zaostaju za istraživanjima tehničkih inovacija. Ekonomisti pretpostavljaju da je tome razlog stav da su organizacijske promjene odgovor na tehničke promjene.

Cilj ovog rada je kritički prikaz postojećih teorijskih i empirijskih spoznaja, ispitivanje utjecaja iskustva na težinu zadatka razvoja inovacija i na formalnost kontrolnih mehanizama. Istraživanje je bilo kvalitativno, a kao instrument istraživanja korišten je strukturirani upitnik. Rezultati istraživanja su u skladu s postavljenim modelom i potvrdno odgovaraju na oba istraživačka pitanja. S obzirom na izviđajnu prirodu istraživanja, svakako je potrebno provoditi daljnja.

Ključne riječi: novi proizvod, inovacija, iskustvo, težina zadatka, kontrolni mehanizmi

## **SUMMARY**

In a world where the life span of a strategy is shortened, innovation is the only way in which company can prolong its success. Innovations and their connection to enterprise performance have become one of the key areas of interest of numerous scientists today. It extends the range of products available to consumers. Innovation is the use of new technological and market knowledge to offer a new product or service that consumers will want. The goal of all companies that innovate is to improve performance and thus be ahead of businesses that are not innovative. Factors such as activity, company age, type of innovation, and cultural context greatly affect the impact of innovation and on the success of an organization. Innovations are often associated with organizational technology related activities, such as research and development, and the production of this information. The fact is that innovation research organizations are lagging behind in research of technical innovations. Economists assume that this is the reason for the view that organizational changes are a response to technical changes.

The aim of this paper is to present a critical overview of existing theoretical and empirical knowledge, to examine the influence of experience on the difficulty of the task of innovation development and on the formalities of control mechanisms. The research was qualitative, and a structured questionnaire was used as a research instrument. The results of the research are in accordance with the set model and are affirmatively responsive to both research questions.

Key words: new product, innovation, experience, task difficulty, control mechanisms