

# Razvijanje inovativne organizacije na primjeru Agrokora

---

**Babić, Antonela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:970753>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij Menadžment

Antonela Babić

**Razvijanje inovativne organizacije na primjeru Agrokora**

Završni rad

Osijek, 2020.godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Antonela Babić

**Razvijanje inovativne organizacije na primjeru Agrokora**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment novog proizvoda**

JMBAG:0010221397

email: ababic2@efos.hr

mentorica: doc.dr.sc.Marina Stanić

Osijek, 2020.godina

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOST ZA OBJAVU U INSTITUCIONALNIM REPOZITORIJIMA  
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ovaj završni rad isključivo rezultat osobnog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenju literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnog vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje - Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u intitucijsko digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 101/14, 60/50)
4. izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dvoršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Antonela Babić

**JMBAG:**0010221397

**OIB:** 47788443926

**e-mail:** marijaantonela055@outlook.com

**Naziv studija:** Ekonomski fakultet u Osijeku

**Naziv rada:** Razvijanje inovatine organizacije na primjeru Agrokora

**Mentorica rada:** doc.dr.sc. Marina Stanić

U Osijeku, \_\_2020.\_\_\_\_\_ godine

Potpis:



## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ORGANIZACIJA.....	2
2.1. Pojam organizacije.....	2
2.2. Organizacijski oblici.....	4
2.3. Organizacijska kultura.....	4
3. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	6
4. INOVACIJE.....	9
4.1. Definicija i vrste inovacije.....	9
4.2. Inovacija kao konkurentna prednost.....	10
4.3. Faze inovacijskog procesa.....	12
4.4. Utjecaj rizika i konflikata na inovacije u poduzeću i motivaciju.....	14
5. PODUZEĆE AGROKOR.....	16
5.1. Povijest Agrokora.....	16
5.2. Rast i razvoj poduzeća te utjecaj okoline.....	16
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....	18
6.1. Predmet istraživanja.....	18
6.2. Cilj istraživanja.....	18
6.3. Metode i postupci prikupljanja podataka.....	18
6.4. Istraživački uzorak.....	18
6.5. Instrument istraživanja.....	18
6.6. Interpretacija rezultata.....	19
7. ZAKLJUČAK.....	24
LITERATURA.....	25

## SAŽETAK

U radu je obrađena tematika organizacijske kulture te na praktičnom primjer koncerna Agrokor prikazana. Također rad sadrži empirijsko istraživanje vezano uz inovacije na primjeru Agrokor. Sve organizacije, uključujući i vojsku, imaju nevidljivu kvalitetu, određeni karakter i način na koji funkcioniraju. Taj karakter organizacije i način na koji ona funkcionira mogu biti jači od bilo koje osobe ili formalnog sustava. Poslovno okruženje poduzeća kompleksan pojam, i kao takav je fokus promatranja te istraživanja ovog rada na osnovu praktičnog primjera koncerna Agrokor. Važnost organizacijske kulture je neizmjerljiva u današnjem tržišnom poslovanju koje je obilježeno dinamičnim i turbulentnim promjenama. Fokus je na postizanju efikasnosti, ugodnoj radnoj atmosferi te poticanju vještina i znanja kao temeljnog resursa, tj. kapitala. Takav način istraživanja i razmatranja problema je ključ u postizanju konkurentske prednosti gdje se lakše implementiraju inovacije kako bi uspješno ušli na dinamično tržište, a ujedno i ostali. Poduzeće (organizacija) treba prihvaćati promjene nastale u okruženju te ih na vrijeme implementirati u svoj rad. Takva ideja se treba podupirati i nastaviti primjenjivati kako bi ostala kao „navika“ u poduzeću. Inovativnost je jednako važna kao i pravovremenost u informaciji koja između ostaloga mora biti jasna, točna i istinita. Uz sva tri faktora, ako nije pravovremena, informacija je skoro pa i beskorisna. Tako je i sa inovacijama. Investiranje u znanje zaposlenih kao i izbor novih je isplativo kroz duže vrijeme i na to se treba gledati kao na investiciju, nikako ne kroz trošak.

Ključne riječi: organizacija, Agrokor, organizacijska kultura

## **Developing an innovative organisation on the example of Agrokor**

### **SUMMARY**

The paper deals with the topic of organizational culture and presents it on a practical example of the Agrokor concern. The paper also contains empirical research related to innovations on the example of Agrokor. All organizations, including the military, have an invisible quality, a certain character and the way they function. That character of the organization and the way it functions can be stronger than any person or formal system. The business environment of a company is a complex concept, and as such is the focus of observation and research of this work based on a practical example of the Agrokor concern. The importance of organizational culture is immeasurable in today's market business marked by dynamic and turbulent changes. The focus is on achieving efficiency, a pleasant working atmosphere and the promotion of skills and knowledge as a fundamental resource respectively capital. Such a way of researching and considering the problem is the key to achieving competition advantages where it is easier to implement innovations to successfully enter a dynamic market. The company (organization) should accept the changes that have occurred in the environment and implement them in time in its work. Such an idea should be supported and continue to be applied to remain it as a habit in the company. Innovation is just as important as timeliness information that must, among other things, be clear, accurate and true. With all three factors, if the information is not timely, it is almost useless. It's the same way with innovation. Investing in the knowledge of employees as well as the selection of new ones is profitable over a long period of the time and it should be seen as an investment, but it shouldn't be seen through cost.

Keywords: organization, Agrokor, organizational culture,

## 1. UVOD

U ovom radu obrađuje se tematika vezana uz samu organizaciju i menadžment te pojam inovacija, odnosno poticanja kreativnosti i inovativne kulture u poslovanju poduzeća. Danas, mnoga poduzeća baziraju svoju strategiju na inovativnosti jer se putem nje stječe konkurentska prednost nad ostalim poduzećima na tržištu. Kroz rad se obrađuje sama problematika organizacije poduzeća, a važnost menadžmenta se ogledava kroz vođenje same organizacije.

Cilj ovog rada je definirati važnost organizacijske kulture teoretski uz pomoć dostupne literature i drugih relevantnih izvora, a na primjeru Agrokor iskazati u praktičnom smislu te u istraživačkom dijelu to pomoću ankete istražiti.

Koncept organizacijske kulture proučava se tek od sredine 20. stoljeća. Razvoj teorije i prakse u ovom području bio je spor. Tek 1980-ih zanimanje za ovu temu dobiva na značaju. Od tog razdoblja do danas, svaki razvijeni model organizacijske učinkovitosti posvećuje posebnu pozornost temama organizacijske kulture i njezinom odnosu s ostalim čimbenicima organizacijskog uspjeha.

Sve organizacije, uključujući i vojsku, imaju nevidljivu kvalitetu, određeni karakter i način na koji funkcioniraju. Taj karakter organizacije i način na koji ona funkcionira mogu biti jači od bilo koje osobe ili formalnog sustava. Poslovno okruženje poduzeća kompleksan pojam, i kao takav je fokus promatranja te istraživanja ovog rada na osnovu praktičnog primjera koncerna Agrokor.

Rad se sastoji od sedam poglavlja, u uvodnom se objašnjava kako će se tema rada istražiti. Nadalje, u drugom poglavlju obrađuje se problem organizacije poduzeća kroz teoretski pristup. Potom slijedi fokus rada, a to je organizacijska kultura. Četvrto poglavlje se bavi inovacijom u poduzeću kao izvorom konkurentске prednosti, te peto poglavlje se bavi praktičnim primjerom koncerna Agrokor. Zatim slijedi šesto poglavlje, odnosno empirijsko istraživanje te zaključak.



## 2. ORGANIZACIJA

U ovom poglavlju se definira pojam organizacije te njegovog unutarnjeg okruženja. Organizacija danas predstavlja jedan sustav sastavljen od različitih odjela, funkcija te vrijednosti.

### 2.1. Pojam organizacije

Organizacija je osnovni oblik postojanja i funkcioniranja društva. Organizacija je mjesto na kojem se osoba razvija i ostvaruje. Organizacije su osnovane da rade na ostvarivanju svojih interesa konkretiziranih kroz cilj ili skupinu ciljeva. Pronalaženje optimalnog načina organizacije za postizanje najvažnijih ciljeva nadahnulo je stručnjake i znanstvenike da daju svoj doprinos na polju teorije i prakse organizacije. Tijekom upotrebe izraza organizacija u smislu riječi od koje potječe, došlo je do evolucije u dovršavanju i obogaćivanju sadržaja (Buble, 2000:40).

Razvoj organizacije teče paralelno s razvojem proizvodnih snaga. Svaka faza razvoja proizvodnje odgovara određenoj razini razvoja organizacije. Poput proizvodnje i organizacije, kroz povijest je postajao sve složeniji.

Jedan od najraširenijih, ako ne i najbrojniji oblik organiziranja ljudi je tvrtka. Organizacija tvrtke prošla je kroz brojne faze tijekom nekoliko stoljeća u prošlosti do danas. U početnim fazama dominiralo je osobno iskustvo. Postupno pod pritiskom rastućih potreba ljudi, prisiljavao je misleće pojedince da sistematiziraju stečeno iskustvo.

Prva pojava organizacije kao stvarnog problema javlja se s pojavom industrijske revolucije. Akumulacija kapitala dovodi do gomilanja strojeva na jednom mjestu, a to prati koncentracija velikog broja radnika. Kako proizvodni uvjeti zahtijevaju potpuno korištenje svih čimbenika u radnom procesu, postoji potreba za profesionalnom organizacijom, koja se ostvaruje samo na znanstvenoj razini (Armstrong, 2001:56).

Laički rečeno organizacijska struktura je koncept stvoren od strane menadžmenta u kojem svaki zaposlenik ima svoje ciljeve i zadatke koje treba ispuniti, a nadređeni to moraju kontrolirati i vršiti nadzor kako bi poduzeće funkcioniralo kvalitetno i uspješno. Poduzeće je kroz organizacijsku strukturu definirano što se tiče zapovijedanja između zaposlenika, prema tome svatko dobiva svoj dio zadatka.

Organizacijska struktura ima tri osnovne funkcije u svom djelovanju, a to su (Buble, 2000:107):

- prva funkcija bi trebala omogućiti poduzeću da smanji internu i eksternu neizvjesnost,

- druga funkcija je najvažnija i podrazumijeva osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti, uz prilagodbu utjecajima okoline,
- treća funkcija se svodi na osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti poduzeća.

Organizacijska struktura je definirana kroz hijerarhijski koncept gdje postoji redosljed od direktora, do voditelja određenih odjela kao i poslovođa. Cilj i svrha same organizacijske strukture je radna posloženost te nadzor zaposleničkih odnosa unutar poduzeća. Važnost se ogledava i kroz zapovjedni lanac gdje se definira tko je kome odgovara. Upravljanje poduzećem nije jednostavan zadatak, već kompleksan te je menadžment poduzeća tu važan.

Organizacijska struktura je osnovni i glavni čimbenik određenog poduzeća i kao takva tvori koncept koji je važan za samo funkcioniranje poduzeća te predstavlja važnu značajku za samo poduzeće.

Svaku organizacijsku strukturu prati i strateško upravljanje poduzećem, kroz nju su definirani odnosi između zaposlenika i određenih odjela unutar poduzeća. Ona po svojoj prirodi posla mora biti kvalitetna, uravnotežena, prilagodljiva te primijenjena na način da odgovara poslovnom subjektu u kojem je. Postoji veći broj organizacijskih struktura koje navodimo u sljedećem dijelu rada (Kouzes i Posner, 2003:67).

Organizacija gradi posebnu strategiju i taktiku temeljenu na određenim načelima, što omogućuje racionalan rad gospodarskih i drugih organizacija. S druge strane, organizacija proučava čovjeka i njegove odnose u procesu rada, gdje se čvrsti zakoni ne mogu uvijek uspostaviti kao u drugim prirodnim znanostima.

U najširem smislu, organizacija je oblik udruživanja ljudi radi postizanja nekih zajedničkih ciljeva. Kad se promatra s užeg aspekta, organizacija se može definirati kao znanstvena disciplina koja se bavi racionalnim usklađivanjem svih čimbenika proizvodnje. Kako su faktori proizvodnje izloženi stalnim promjenama, organizacija je dinamičan proces koji se neprestano razvija, poboljšava i prilagođava uvjetima funkcioniranja.

Organizacija rada najčešće se definira kao znanost čiji je cilj pronalaženje optimalnih mjera i radnji za poboljšanje učinkovitosti funkcioniranja organizacija. To znači da je osnovni cilj organizacije rada postizanje maksimalnih učinaka uz minimalno trošenje životnog i minulog rada, predmeta rada i sredstava rada, bilo da se radi na razini društva u cjelini, organizacijske jedinice itd. (Likar, 2013:44).

U tom smislu, organizacija proučava rad istražujući zakone ovog procesa, kako bi posao izvela s najvećim učinkom na temelju tih zakona, uz upotrebu suvremenih metoda i tehnika. Ukratko, svaka organizacija se vrednuje prema ispunjavanju poslovnih i radnih ciljeva, a krajnji cilj je uskladiti sve elemente i usredotočiti na postizanje optimalnih rezultata, što znači da što racionalnije koristi ljudski rad i proizvodna sredstva.

## 2.2. Organizacijski oblici

Proces organizacije složen je i težak, jer su problemi često složeni u višedimenzionalnim i složenim okvirima. Napori prvih znanstvenika da se pozabave tim područjem često su odražavali vrijeme u kojem su živjeli tako da su rješenja bila učinkovita. Međutim, nitko od njih nije uspješno došao do ključa savršenog upravljanja organizacijom.

Oblici organizacije su (Nelly i suradnici, 2005:88):

- Predklasična,
- Klasična,
- Neoklasična,
- Suvremena,
- Postmoderna.

Krajem 19. stoljeća, dok se američko gospodarstvo razvijalo kroz masovnu proizvodnju, postojala je logična potreba za većom radnom snagom. Kroz sve veći broj ljudi uključenih u proizvodne procese, organizacije su postajale sve složenije u svojoj strukturi. Kako bi se novopridošli radnici bolje uklopili u postojeće strukture, postojao je potreba za velikim brojem nadređenih radnika - menadžera.

Klasična teorija u osnovi se temelji na mnogim načelima. Stvorili su potrebnu teorijsku platformu od koje su drugi polazili u svojim radovima.

## 2.3. Organizacijska kultura

Kultura je povezana sa svim aspektima organizacije. Kultura je povezana s vrijednostima i uvjerenjima zaposlenika, u smislu onoga što je poželjno i nepoželjno u organizaciji. Kultura je također povezana s organizacijskom tehnologijom, vještinama, opremom i tehnikama koje omogućuju organizaciji proizvodnju robe i usluga koje zahtijeva tržište. Kultura je također

povezana s vrstom organizacijske strukture koju tvrtka prihvaća, a koja omogućava članovima tvrtke da uspješno koordiniraju svoje ponašanje (Buble, 2000:78).

Organizacijska kultura općenito se razumijeva kao sustav pretpostavki, uvjerenja, vrijednosti i normi ponašanja koje su članovi organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, a koje se očituju kroz simbole i koji usmjeravaju njihovo razmišljanje i ponašanje. To je relativno trajan i specifičan sastav temeljnih vrijednosti, vjerovanja, općeg znanja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koje ih čine.

Organizacijska kultura pokazala se kao prednost razvoja tvrtke tijekom povijesti tvrtke. Međutim, njezin utjecaj na poslovanje je izniman i treba joj puno pozornosti. To pokazuje činjenica da su u mnogim velikim, uspješnim tvrtkama organizirani posebni sustavi vođenja i njegovanja organizacijske kulture (ponašanja).

Treba imati na umu da znanje o funkciji organizacijske kulture oblikuje kulturu, određuje ponašanje organizacije prema okolišu, stvara supkulturu, određuje ponašanje organizacije prema suradnicima, utječe na angažman zaposlenika i pomaže u decentralizaciji i sprječavanju nereda u organizaciji. Kultura pojačava predanost organizaciji i povećava čvrstinu ponašanja zaposlenika, daje zaposlenicima do znanja kako stvari treba raditi i što je važno za organizaciju.

Postoje mnoge organizacijske funkcije, a četiri osnovne su (Drucker, 1991:80):

- davanje članovima osjećaja identiteta ili pripadnosti tvrtki,
- postizanje lojalnosti tvrtki od strane zaposlenika,
- stvaranje stabilnosti u poduzeću kao društvenom sustavu,
- strukturiranje zaposlenika davanjem takvog znanja o njihovom okruženju.

U svojoj funkciji, kultura tvrtke zapravo određuje pravila igre, koja bi pojedinac trebao prihvatiti ako se pokušava učinkovito integrirati u tvrtku. Vrijednost kulture sa stajališta zaposlenika proizlazi iz njezine funkcije smanjenja dvosmislenosti, usmjeravanja na nešto što je prioritet u načinu na koji bi to trebao učiniti.

Kultura je socijalna kategorija koja postoji samo unutar društvenih skupina, kao što su nacije, profesije, društveni slojevi i slično. Pojam kulture povezuje se kroz elemente od kojih se ističu: tradiciju, običaje, navike, vjerovanja, stavove i druge. Organizacije, kao manje skupine ljudi, imaju i vlastitu kulturu po kojoj su prepoznate i međusobno se razlikuju.

Organizacijska kultura nastaje u procesu socijalne interakcije članova organizacije. Rezultat međusobne interakcije i komunikacije zaposlenika u organizaciji su zajedničke vrijednosti, uvjerenja i norme ponašanja njezinih članova. Organizacijska kultura stvara se zajedničkim iskustvom članova organizacije koje stječu rješavanjem svakodnevnih problema. Danas se sve više govori o organizacijskoj kulturi, a sve više teoretičara ističe da je jedino što je zajedničko svim uspješnim organizacijama upravo karakteristična organizacijska kultura (Buble, 2000:102).

U većini rasprava o organizacijskoj kulturi postoji slaganje oko činjenice da je kultura društveno izgrađeni atribut organizacije, točnije ljepilo koje organizaciju čini cjelinom. Ni same organizacije nisu svjesne svih elemenata organizacijske kulture, njihove međusobne povezanosti i posljedica koje ona ima na organizacijski razvoj. Upravo zbog njegove složenosti i povezanosti sa svim procesima unutar organizacije, tome treba posvetiti posebnu pozornost.

### **3. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Broj i raznolikost sadržaja organizacijske kulture velika je pa postoji velik broj načina na koje se mogu klasificirati. Najčešća i logična podjela sadržaja organizacijske kulture je na kognitivne i simboličke komponente.

Vjerovanje je kognitivni element organizacijske kulture koji govori o tome kako svijet funkcionira i kakve veze postoje između stvari i pojava u stvarnom svijetu. Ta razina obuhvaća kolektivna uvjerenja i osjećaje o tome koje su stvari dobre, normalne i racionalne. Kada se utvrdi i pokaže uspješnom određena vrijednost u praksi funkcioniranja organizacije, ona se gura u podsvijest i transformira u uvjerenje.

Semantički simboli u kulturi su: jezik, žargon, mitovi, priče, metafore i slično. Jezik je najvažniji simbol kulture u kojoj se razvija i koji izražava znanje i iskustvo pripadnika kulture. To nije samo proizvod kulture, već i aktivno utječe na kulturu oblikujući je. U organizacijama razvijaju jezik na kojem članovi te organizacije izražavaju znanje i uvjerenja koja su stekli zajedničkim životom i radom u organizaciji. U svakoj su kulturi metafore sastavni dio jezika. Metafora je primjena riječi ili fraza na objekt ili koncept koji ih na drugi način ne označava kako bi se predložila usporedba s nekim drugim konceptom ili objektom.

Osnovne pretpostavke su podsvjesne prirode, vrlo ih je teško otkriti i promijeniti, a imaju snažan utjecaj na percepciju i mišljenje ljudi. Ljudi nisu svjesni pretpostavki pod kojima razumiju stvarnost. Ponašanje ljudi bolje objašnjava pravilo: "Vidim u što vjerujem", za razliku od pozitivističkih pravila koja kažu: "Vjerujem u ono što vidim" (Drucker, 2006:90).

Vrijednosti govore ljudima čemu treba težiti i kako se ponašati. Oni predstavljaju određenu vrstu ideala kojem bi pojedinac, organizacija ili društvo trebalo težiti i koji bi trebao usmjeravati sve njihovo ponašanje i sve njihove postupke. Organizacijska kultura sadrži dvije vrste vrijednosti, krajnje vrijednosti koje se odnose na željeni cilj koji organizacija želi postići i instrumentalne vrijednosti koje su željeno ponašanje koje organizacija želi od svojih članova (Weichrich i Koontz, 1994:67).

Stavovi su relativno stabilan sustav vjerovanja o predmetu ili situaciji koji unaprijed određuju da se pojedinac ponaša na određeni način prema tom objektu ili situaciji. Na postupke i odluke zaposlenika utječu drugi važni čimbenici, tako da akcije i odluke ne moraju uvijek biti u skladu s njihovim stavovima.

Norme ponašanja su različite u različitim situacijama. To su nepisana pravila ponašanja „pravila igre“ ili neformalne upute o ponašanju u organizaciji. Oni ukazuju na to kakvo se ponašanje očekuje i prakticira u organizaciji i kakva je kazna. Norme zaposlenicima govore što bi trebali raditi i govoriti, u što vjerovati, čak i što odjenuti. Nikada nisu izraženi u pisanom obliku, jer da jesu, oni bi predstavljali postupak organizacije (Weichrich i Koontz, 1994:67).

Površinsku razinu organizacijske kulture čine simboli. Svi su simboli opipljivi i nematerijalni predmeti i fenomeni koji su nastali kao proizvod zajedničkih pretpostavki, vrijednosti i uvjerenja članova organizacije. Sve što vidimo i sve što se događa s organizacijom praktički je odraz njene organizacijske kulture. Simboli mogu biti: semantički, bihevioralni i materijalni.

Površinsku razinu organizacijske kulture čine simboli. Svi su simboli opipljivi i nematerijalni predmeti i fenomeni koji su nastali kao proizvod zajedničkih pretpostavki, vrijednosti i uvjerenja članova organizacije. Sve što vidimo i sve što se događa u jednoj organizaciji, praktično je odraz njene organizacijske kulture i nosi pečat pretpostavki, vrijednosti i uvjerenja koja dijele uprava i njezini zaposlenici. Simboli mogu biti: semantički, bihevioralni i materijalni (Weichrich i Koontz, 1994:69).

Oni ne predstavljaju jedno, već čitav niz međusobno povezanih značenja. Priče također predstavljaju važan semantički simbol organizacijske kulture. Priče kruže u svakoj organizaciji koja nosi poruku koja je obično važno uvjerenje, vrijednost ili pretpostavka koju treba

uspostaviti u organizaciji. Oni kruže kako bi potvrdili određene poruke, ali kako bi ih prenijeli onima koji još ne znaju za njih ili ih prije nisu prihvatili. Mitovi su izmišljena ili nepotvrđena uvjerenja i ponekad ih je vrlo teško razlikovati od priča. Ne mogu se provjeriti, a točnost nije bitna za njihovo postojanje. Mitovi imaju istu vrijednost kao i priče u koje se vjeruje bez sumnje i provjere.

Simboli u ponašanju obuhvaćaju različite obrasce, modele i ustaljena ponašanja članova organizacije, među kojima su najvažniji organizacijski rituali i ceremonije. Rituali su programirane aktivnosti i radnje kojima je cilj ne samo izazvati određene učinke, već i izraziti i prenijeti određene kulturne vrijednosti i vjerovanja (Weichrich i Koontz, 1994:69).

Ritual može biti dodjela određenih nagrada za deset, dvadeset ili trideset godina radnog iskustva u organizaciji, uz prigodan govor voditelja, obraćanje predstavnicima pobjednika, koktel itd. Na taj se način veliča vrijednost lojalnosti organizaciji i stvara osjećaj sigurnosti njezinih članova.

Materijalni simboli najvidljiviji su dio organizacijske kulture i uključuju sve materijalne predmete koji, uz određenu uporabnu vrijednost i svoju prirodnu svrhu, imaju za cilj odražavati određena uvjerenja i vrijednosti koje dijele članovi organizacije. Ovi simboli također očituju određena uvjerenja, pretpostavke i vrijednosti i prenose ih svim članovima organizacije, kao i vanjskim promatračima (Buble, 2000:105).

Materijalni simboli su vrlo brojni i raznoliki i uključuju sve što vidimo u organizaciji i što može odražavati kulturu te organizacije, kao što su: vanjski i unutarnji dio zgrade, logotip, način odijevanja itd. Materijalni predmeti koji dosljedno i otvoreno nose određenu poruku mogu vrlo snažno utjecati na ponašanje članova organizacije.

## 4. INOVACIJE

### 4.1. Definicija i vrste inovacije

Možemo reći da ne postoji precizna definicija inovacije. Inovacija se može definirati kao skup aktivnosti koje poduzeće poduzima, a koje su izvor novih proizvoda ili proizvodnih procesa. Razvoj poduzeća uglavnom je povezan s postojanjem inovacija. Inovacija je komercijalizacija nove ideje, odnosno njezino prevođenje u određeni proizvod, postupak ili uslugu.

Suvremeno poslovno okruženje karakteriziraju velike turbulencije, neizvjesnost i rizik, a da bi tvrtka mogla opstati u takvom okruženju, potrebno je da neprestano ulagati u istraživanje i razvoj te inovativne aktivnosti. Tvrtke nastoje kombinirati svoje postojeće resurse i mogućnosti i koristiti ih na novi, najbolji mogući način. Iz tih aktivnosti proizlaze inovacije i rađaju se inovativne organizacije. Inovacija je nešto što je vezano uz pojam poduzetnika koji uvijek pokušava potaknuti promjene, reagirati na njih i prihvatiti visoku razinu rizika te ih koristi kao priliku u svom poslu. No i pored toga su velike tvrtke one koje imaju sposobnost i potrebna financijska sredstva za inovacije.

Inovacija je osnovni proces unutar poslovnog sustava koji pridonosi obnovi (poboljšanju, popravku) onoga što poslovni sustav nudi, kako stvara ono što nudi i kako ga isporučuje. Tako gledano, inovacija je generička djelatnost na kojoj se temelji opstanak i rast poslovnog sustava. Bez obzira na aktivnost poslovnih sustava, oni se suočavaju s istim izazovom: Kako na temelju inovacija steći prednost nad konkurentima i kako zahvaljujući inovacijama preživjeti i rasti?

Pojam inovacije postao je vrlo važan u modernom društvu. Ovaj pojam ima etimološku osnovu u latinskom izrazu *innovatio* što znači - ono što se uvodi kao novo, nova pojava, novost, novost. (Drucker, 1996:33).

Zbog višedimenzionalnosti ovog fenomena u literaturi se mogu naći različite definicije i tumačenja pojma inovacija.

Inovacija je specifično oruđe poduzetnika, sredstvo kojim oni koriste promjene kao priliku za obavljanje različitih proizvodnih ili uslužnih djelatnosti. Inovacija je akcija koja resurse daje novim kapacitetima za stvaranje bogatstva. Inovacija zapravo stvara resurs. Na svijetu ne postoji nešto kao resurs, sve dok čovjek ne pronađe uporabnu vrijednost nečega u prirodi i ne obdari je nečim što ima ekonomsku vrijednost. Inovacija je sve ono što donosi promjene u potencijalu za proizvodnju bogatstva u već postojećim resursima (Drucker, 1996:33).



Inovacija koja dovodi do tehnoloških promjena je sposobnost davanja nečeg novog što će poduzeće koristiti samo za poboljšanje proizvoda ili procesa, ili će to prepustiti drugima (prodajom prava na korištenje industrijskog vlasništva). Inovacija znači sposobnost primjene vlastitog ili tuđeg izuma na proizvode ili tehnološke procese tvrtke.

Inovacije se sa stajališta menadžmenta definiraju kao "postupak primjene novih ideja za poboljšanje procesa, proizvoda ili usluga. Inovacija je promjena, novost ili postupak uvođenja promjena. U humanističkim znanostima taj se izraz odnosi na proces modernizacije i pozitivne promjene u uslugama ili njihovim rezultatima (Certo S. i Certo T., 2006:22)

Inovacije su (Certo S. i Certo T., 2006:23):

- inovacija je uvođenje isplativih inovacija,
- inovacije se uvode radi postizanja sljedećih ciljeva,
- obnavljanje i / ili proširenje niza proizvoda i usluga, kao i povezane prodaje,
- uspostavljanje novih proizvodnih metoda,
- uspostavljanje novih metoda opskrbe i distribucije,
- uvođenje promjena u menadžmentu i organizaciji rada.

#### 4.2. Inovacija kao konkurentna prednost

S gledišta poslovnog sustava, inovacije se već dugo shvaćaju kao središnja konkurentna sposobnost. Konkurentnost poslovnog sustava može se shvatiti kao srž njegovog uspjeha ili neuspjeha. Poslovni je sustav konkurentan ako zadržava dobit na razini koja premašuje prosjek industrije kojoj pripada.

Konkurentnost je postala imperativ opstanka i prosperiteta, a održavanje konkurentne prednosti postalo je zajednički nazivnik svih poslovnih sustava u svijetu. Kako bi se i održala konkurentna prednost, ogromna je potreba za inovacijama i uvođenjem širokog spektra inovacija. Inovativne tvrtke nastoje povećati svoju konkurentnost stalnim poboljšanjem svojih proizvoda, procesa i usluga, kao i svojih organizacija, metoda i struktura.

Inovacije u području strategije podrazumijevaju uvođenje inovacija u strategiju poslovnog sustava (npr. uvođenje novih metoda u marketinšku strategiju).

Tehnološke inovacije povezane su s poboljšanjem proizvodnog procesa i bit će detaljnije obrađene u nastavku. Tehnološke se inovacije u pravilu odvijaju "odozdo prema gore", što znači da se generiraju na nižim organizacijskim razinama i usmjeravaju na više razine, na odobrenje (Drucker, 1991:26).

Inovacija proizvoda uključuje uvođenje novog proizvoda ili usluge ili poboljšanje postojećeg. O njima će se također detaljnije raspravljati u nastavku. Za razliku od tehnoloških inovacija, koje se rade "odozdo prema gore", ideje za inovacije proizvoda teku vodoravno, između sektora. Inovacija proizvoda zahtijeva istodobnu stručnost nekoliko sektora.

Strukturne inovacije uključuju uvođenje inovacija u hijerarhiju vlasti, ciljeve, strukturne karakteristike i administrativne postupke poslovnog sustava. Strukturne inovacije najčešće se postižu pristupom „od vrha prema dolje“, za razliku od prethodno opisanih inovacija tehnologije i proizvoda, jer dolaze od srednjih i najviših menadžera poslovnog sustava, a provode se na nižim organizacijskim razinama (Drucker, 1991:27).

Inovacije na polju organizacijske kulture, odnosno zaposlenika, odnose se na promjene u stavovima, uvjerenjima, percepcijama i ponašanju zaposlenika. Cilj ovih inovacija je pronaći načine na koje bi pojedinci i skupine unutar poslovnog sustava učinkovitije surađivali i kako bi organizacijska kultura podržala ciljeve poslovnog sustava. Često se, kada je riječ o promjeni organizacijske kulture, koristi pojam organizacijski razvoj. Ovaj se izraz u osnovi odnosi na tehnike ili programe za promjenu prirode i kvalitete međuljudskih radnih odnosa.

Kreativnost je postupak koji uključuje nekoliko faza. Prvo je na redu priprema, gdje se podaci prikupljaju, analiziraju i vrši identifikacija problema. Nakon toga slijedi faza inkubacije, kada se naizgled ništa ne događa, jer dolazi do svjesnog odstupanja od problema, dok se on podsvjesno obrađuje. U trenutku kada se dogodi iznenadno rođenje ideje ili ostvarenje mogućeg rješenja, prelazimo iz faze inkubacije u fazu osvjetljenja. Osvjetljenje predstavlja novo znanje o nečemu. Provjera uključuje provjeru dobivenog rješenja problema ili ideje i njegove valjanosti (Drucker, 1991:28).

Svatko može biti kreativan u određenoj mjeri, ovisno o tome razvija li svoju kreativnost ili ne, značajan broj ljudi tijekom godina izgubi kreativnost iz mladosti, jer ne pokušava biti kreativan. Kreativnost nije samo osobina rijetkih pojedinaca. Osoba koja misli da nije kreativan zapravo je osoba koja ne koristi svoje kreativne potencijale.

Ključne karakteristike kreativnih ljudi su: fleksibilnost i demokratski tip ličnosti, pozitivna slika o sebi, pažljivo prikupljanje svih podataka, sklonost razmišljanju, a ne impulzivnost, emocionalna osjetljivost na svijet oko sebe i tuđe emocije, izvornost u svojim mislima, zainteresiranost za prirodu problema, motiviranost izazovnim problemima, nekonformi i pojedinci, nemaju stalnu potrebu za hvaljenjem, toleriraju dvosmislenost i složenost i ne vole predvidljivost i red, jer za njih dob ne igra veliku ulogu.

Početak razvoja teorije inovacija prvenstveno je povezan s imenom J. Schumpetera, koji je tijekom prve polovice prošlog stoljeća inovaciju označio kao osnovni čimbenik za postizanje tehnološkog i gospodarskog razvoja. Obično je mislio zamijeniti staru tehnologiju novom, što je opisao kao kreativno uništavanje (Drucker, 1991:29).

Također, većina autora smatra da su inovacije prvenstveno povezane s tehnologijom i da se uglavnom realiziraju na tom polju, tj. danas možemo razgovarati o tehnološkim inovacijama. Nova tehnologija, kao rezultat inovacija, rezultira pojavom novih industrija i tvrtki. Tehnološke promjene igraju vrlo važnu ulogu u konkurentnoj dinamici. Promjene koje donose mogu imati nekoliko ishoda:

Sa sobom donose nove proizvode i procese (Drucker, 1991:29):

- Oni mijenjaju vrijednost lanca i vrijednost konstelacije firme,
- Oni također mijenjaju prirodu suparništva između tvrtki.

U dvadeset i prvom stoljeću tehnologija je primarni izvor konkurentske prednosti u mnogim industrijama. Tehnološke inovacije predstavljaju prvu primjenu znanosti i tehnologije u novom smjeru s komercijalnom uporabom. Jedan od glavnih pokretača gospodarskog rasta zasigurno je širenje ili inovacija kroz gospodarski sustav.

Riječ je o vrlo složenom procesu u kojem, osim tržišta, postoje i brojni netržišni elementi, poput sustava podrške za istraživanje i razvoj, suradnje između tvrtki i slično. Vrlo je važno razumjeti razvoj inovacijskog procesa na pravi način. Dugo postoji politika da se postupak inovacija slijedi linearnim modelom, gdje ulaganje u istraživanje i razvoj igra ključnu ulogu.

#### 4.3. Faze inovacijskog procesa

Upravljanje inovacijama jedno je od važnih područja kvalitetnog upravljanja poslovnim sustavom. Ispravno upravljanje inovacijama neophodno je za svaki poslovni sustav koji želi biti uspješan i konkurentan i koji namjerava dugoročno opstati na tržištu.

Sugerira da poslovni sustav mora upravljati s četiri faze, koje čine proces inovacija, i to (Tidd i Bessant, 2009:88):

- Skeniranje i pretraživanje unutarnjeg i vanjskog okruženja za prikupljanje i obradu signala o potencijalnim inovacijama. Signali se mogu pojaviti zbog provedenih istraživanja, usklađenosti s novim zakonodavstvom ili zbog promjena u ponašanju

konkurencije. U osnovi ti signali predstavljaju skup podražaja (podražaja) na koje poslovni sustav mora odgovoriti.

- Strateški odabir ideja kojima će organizacija posvetiti resurse i koje će razviti. Ni poslovni sustavi bogati resursima ne mogu sve, pa je izazov odabir ideja koje nude najbolje šanse za izgradnju konkurentne prednosti.
- Dodjela resursa znanja za razvoj i korištenje prikupljenih i odabranih signala. Dodjela resursa znanja može se izvršiti istraživanjem i razvojem ili stjecanjem prijenosom tehnologije.
- Primjena inovacija, koja uključuje razvoj od ideje, kroz različite faze razvoja, do konačnog lansiranja novog proizvoda ili nove usluge na vanjsko tržište ili novog procesa ili nove metode u poslovnom sustavu.
- Refleksija u odnosu na prethodne četiri faze i analiza iskustava stečenih prethodnim uspjesima i neuspjesima, kako bi se stekla nova znanja o tome kako bolje upravljati procesom i usvojiti relevantna znanja iz iskustva.

Vanjski izvori inovacija mogu biti različiti, kao što su: tržište, zakonodavstvo, razina tehnološkog razvoja, oscilacije na tržištu rada, globalne i nacionalne ekonomske promjene itd.

Uz vanjske izvore, postoji niz izvora inovacija unutar poslovnog sustava. Nastaju prvenstveno iz unutarnjih napora poslovnog sustava (kao što je, primjerice, redefiniranje ili promjena strategije poslovnog sustava, uvođenje nove opreme, strukture zaposlenika i njihovog odnosa prema poslu), kao i pod utjecajem promjena u okruženju.

Unutarnji ili vanjski izvori inovacija generiraju uočene potrebe za promjenama, tj. inovacijama u poslovnom sustavu. Slijedi postupak pokretanja promjena, s ciljem poboljšanja uspješnosti organizacije i njegove primjene u željenom poslovnom segmentu.

Implementacija inovacija u poslovni sustav često sa sobom nosi otpor zaposlenika prema promjenama zbog nesigurnosti, promjene postojećih navika, zabrinutosti zbog osobnog gubitka i uvjerenja da je promjena nespojiva s ciljevima i interesima poslovnog sustava. Iz tog razloga, sastavni dio upravljanja inovacijama je upravljanje otporom zaposlenika prema promjenama, što uključuje primjenu nekih od sljedećih postupaka: obrazovanje zaposlenika, komunikacija sa zaposlenicima, osiguravanje njihovog sudjelovanja u inovacijama, pregovori sa zaposlenicima, manipulacija, prisila itd.

Upravljanje inovacijama svodi se na učenje kako pronaći najprikladnije rješenje problema dosljednog upravljanja inovacijskim procesom i kako to učiniti na način koji najbolje odgovara

okolnostima u kojima se nalazi poslovni sustav. Svako pojedinačno rješenje općeg problema upravljanja inovacijskim procesom specifično je za određeni poslovni sustav.

U okviru pitanja upravljanja inovacijama mogu se identificirati dva ključna pitanja (Tidd i Bessant, 2009:89):

1. Kako na odgovarajući način postaviti postupak inovacije?
2. Kako razviti učinkovite modele ponašanja koji definiraju ponašanje poslovnog sustava u upravljanju inovacijama.

Veliki broj istraživanja na polju upravljanja inovacijama pokušao je identificirati dobru praksu, ali većina studija temeljila se na iskustvima iz određenog sektora. Tako su, na primjer, dominantni modeli upravljanja tehnologijom razvijeni na temelju iskustva visokotehnoloških tvrtki iz Sjedinjenih Država, dok su mnoga pravila za razvoj proizvoda utemeljena na istraživanju prakse japanskih proizvođača robe široke potrošnje. Međutim, ne može se tvrditi da postoji jedan, najbolji način za upravljanje inovacijama, jer se industrije razlikuju u pogledu tehnologije i tržišta, a specifične karakteristike poslovnih sustava ograničavaju mogućnosti upravljanja.

#### 4.4. Utjecaj rizika i konflikata na inovacije u poduzeću i motivaciju

Najveći problem vezan uz upravljanje inovacijama leži u činjenici da se okruženje poslovnog sustava neprestano mijenja. U uvjetima promjenjivog okruženja i visokog stupnja nesigurnosti na tržištu, potrebno je prilagoditi osnovna načela upravljanja inovacijama promijenjenim okolnostima. Iz tih razloga, menadžment inovacija neprestano je izazvan da akumulira i koristi sve resurse znanja na strateški i učinkovit način. Ovdje je poseban naglasak stavljen na aspekt upravljanja, odnosno donošenje odluka o resursima, njihovoj uporabi i koordinaciji. Detaljnija analiza brojnih tehnoloških inovacija tijekom godina otkriva da se, iako postoje tehnološki problemi, većina neuspjeha događa zbog slabosti u načinu upravljanja inovacijskim procesom.

Uspjeh u upravljanju inovacijama ovisi o dva ključna elementa (Tidd i Bessant, 2009:89):

- tehnički resursi (zaposlenici, oprema, znanje, financijski resursi, ...) i
- sposobnost poslovnog sustava da njima upravlja.

Zaključci doneseni u prethodnim istraživanjima na polju upravljanja inovacijama su sljedeći (Tidd i Bessant, 2009:89):

- Inovacija je proces i, prema tome, njime treba upravljati.
- Na rezultat inovacijskog procesa može se utjecati djelovanjem na sam inovacijski proces, odnosno može se upravljati inovacijskim procesom.
- Upravljanje inovacijama sposobnost je učenja. Iako postoje uobičajeni problemi s kojima se susreću poslovni sustavi, svaki poslovni sustav mora smisliti svoje rješenje i razviti ga u kontekstu u kojem djeluje. Jednostavno kopiranje ideja s drugih mjesta, iz drugih poslovnih sustava nije dovoljno. Ideje se moraju prilagoditi i oblikovati tako da daju rezultate u određenim okolnostima.
- Razvoj modela ponašanja koji se uče s vremenom i kroz iskustvo preduvjet je za uspješno upravljanje inovacijama i može pridonijeti stvaranju konkurentnosti.
- Inovacijama treba upravljati integrirano. To praktično znači da je potrebno upravljati svim fazama inovacijskog procesa i to cjelovito.

Mnogo je primjera poslovnih sustava koji su razvili sposobnost upravljanja samo dijelom inovacijskog procesa, a u tom su procesu zakazali jer im nedostaju vještine u drugim područjima.

## 5. PODUZEĆE AGROKOR

### 5.1. Povijest Agrokora

Poduzeće Agrokor je svoj rast počelo graditi devedesetih godina iza Domovinskog rata te je postao jedan od najjačih koncerna na području jugoistočne Europe. Prva tvrtka unutar koncerna bila je Konzum koji je svoj posao širio većinom u zemlje bivše Jugoslavije. U jednom trenutku (podatak iz 2015. prije pada) imao je u svom vlasništvu 27 velikih poduzeća u sedam zemalja.

Agrokor d.d. ili koncern Agrokor do 2017. godine bila je najveća privatna tvrtka u Hrvatskoj i jedna od najvećih tvrtki u Jugoistočnoj Europi s ukupnim prihodom od 54 milijardi kuna u 2014. godini. U Agrokoru je 2014. radilo oko 60.000 zaposlenika. Predsjednik uprave Agrokora je od osnivanja do travnja 2017. godine bio Ivica Todorić. S obzirom da je Agrokor zapao u vrlo teške poslovne probleme, u travnju 2017. godine Ivica Todorić aktivira Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH koji je donijela Vlada RH, a Trgovački sud Antu Ramljaka imenuje izvanrednim povjerenikom, čime je 10. travnja 2017. godine u Agrokoru d.d. i 77 Agrokorovih kompanija započeo postupak izvanredne uprave.<sup>1</sup>

### 5.2. Rast i razvoj poduzeća te utjecaj okoline

Poduzeće nema mogućnost trajanja na neodređeno vrijeme, već primjenom ovakvih noviteta u poslovanju može društvu osigurati određeni rast i razvoj. Rast podrazumijeva povećanje obujma proizvodnje, ali i povećanje kapaciteta i postizanje većih prinosa. Agrokor je svoj rast temeljio na prihvaćanju inovacija na tržištu i primjenom samih njih čime je stjecao konkurentsku prednost. Agrokor je svoj uzlet kasnije širio kupovinom najpoznatijih hrvatskih tvornica.

Razvoj poduzeća nije samo kvantitativno povećanje obujma proizvodnje, uvođenjem novih kapaciteta i učinkovitije korištenje postojećeg i kvalitativnog poboljšanja, širenja i inovacija postojeća proizvodnja. Povećana proizvodnja različitih oblika proizvoda se Agrokoru isplatila te je bio prisutan u 27 država, a kontrolirao sva poznatija poduzeća na prostoru bivše Jugoslavije.

Kao što je vidljivo iz navedenog, planiranje u poduzeću je proces koji je neizmjerljivo važan u samom početku kreiranja ideje te izrade kvalitetnog poslovnog plana putem kojeg će doći do

---

<sup>1</sup>Izvor: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/>

ostvarivanja ciljeva, kao i zainteresiranosti drugih poslovnih subjekata i suradnika za samu ideju, a planiranje je bio glavni i osnovni proces Agrokora. Planski je došlo do preuzimanja brendiranih poduzeća te implementacije svojih sustava vrijednosti i moderne tehnologije putem kojih je Agrokora jednostavno bio najbolji na tržištu.

Poduzeće AGROKOR koristi (koristilo je) modernu informacijsku tehnologiju uz kvalitetan ljudski kadar u poduzeću. Praćenje promjena i trendova na tržištu mora biti uklopljeno u strategiju poduzeća, kako bi ono moglo prihvaćati te promjene te ih implementirati u poslovanje. Primjena novih informacijskih sustava u organizaciji može izmijeniti navike, pravila i ponašanje zaposlenika, pa je za organizaciju važan pravilan pristup novoj informacijskoj tehnologiji ili sustavu.

Informacijski sustav u svakoj organizaciji mora biti kvalitetan i na zavidnoj razini, također to se može zahvaliti radu kvalitetnih kadrova u samom AGROKOR poduzeću koji uz kvalitetnu tehnologiju konstantno usavršavaju sam informacijski sustav, na osnovu kojeg cjelokupno poslovanje poduzeća se odvija nesmetano i kvalitetno.



## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 6.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja predstavlja inovacijski postupci na primjeru poduzeća Agrokora kao mogućnost stjecanja konkurentske prednosti. Inovacije i njihova implementacija u poduzeću smatra se konkurentskom prednosti, jer putem njih i primjenom kvalitetne informacijske tehnologije dolazi do bržeg i učinkovitijeg poslovanja, kako u unutarnjem dijelu poduzeća tako i na tržišnom (vanjskom).

### 6.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je na osnovu dobivenih rezultata utvrditi kako inovacije utječu na poslovanje poduzeća, kao i na njegov položaj na tržištu. Donosi li inovativnost u procesu poslovanja donosi željene učinke. Inovativnost predstavlja ogroman značaj za svako poduzeće. Suvremene organizacije u svijetu konstantno ulažu velika financijska sredstva u kvalitetan kadar koji je posebno specijaliziran za stvaranje inovacijskih vrijednosti u organizaciji.

### 6.3. Metode i postupci prikupljanja podataka

Podaci u ovom radu prikupljeni su anonimnim upitnikom zaposlenika Agrokora koje je obuhvatio pitanja veza za inovativnost i konkurentnost. Korišten je google alat putem kojih je došlo do anonimnog ispunjavanja ankete od strane osoba.

### 6.4. Istraživački uzorak

Istraživački uzorak je napravljen na osnovu od 50 ispitanika koji su ispitani putem google alata te anonimnim putem ispunjavanjem anketnih pitanja. Ispitanici su bili zaposlenici koncerna Agrokora iz različitih odjela.

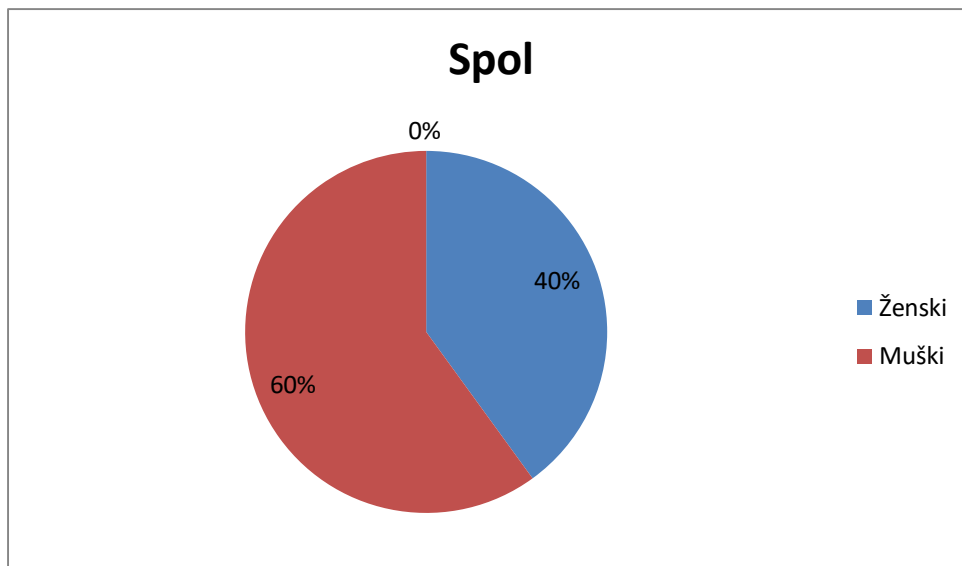
### 6.5. Instrument istraživanja

U istraživanju je korištena anketa kao metoda prikupljanja podataka i upitnik kao instrumen. Dobiveni rezultati procjenjivati će se različiti stupnjevi izraženosti određenih pojmova, percepcija i stavova ispitanika.

## 6.6. Interpretacija rezultata

U ovom dijelu rada na osnovu istraživanja navode se dobiveni rezultati i podaci od strane ispitanika.

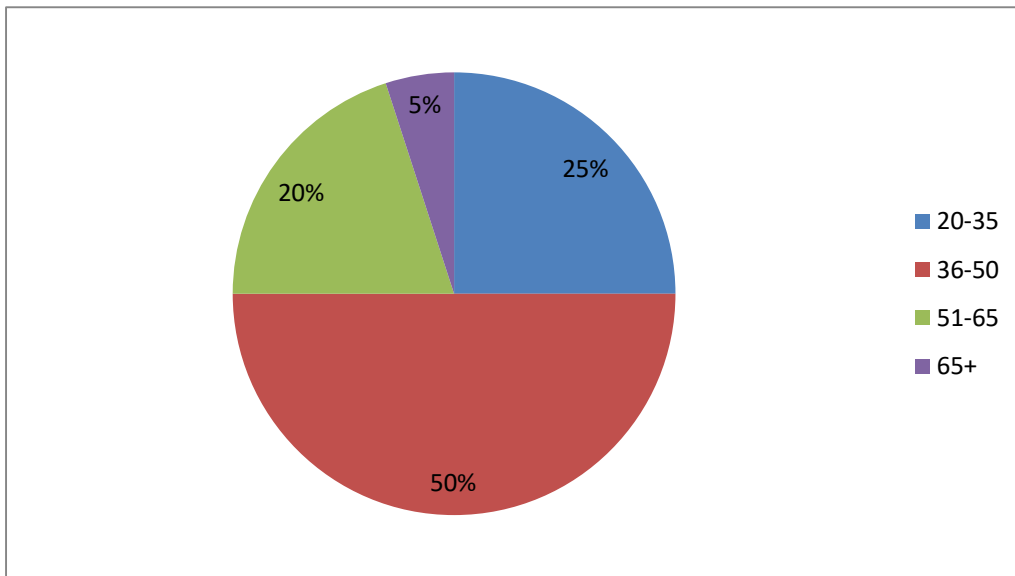
Grafikon 1. Distribucija spola ispitanika



Izvor: Izrada autora

U ovom grafikonu prikazan je omjer spola ispitanika, od dvadeset ispitanika 30 ih je muškaraca, a 20 žena.

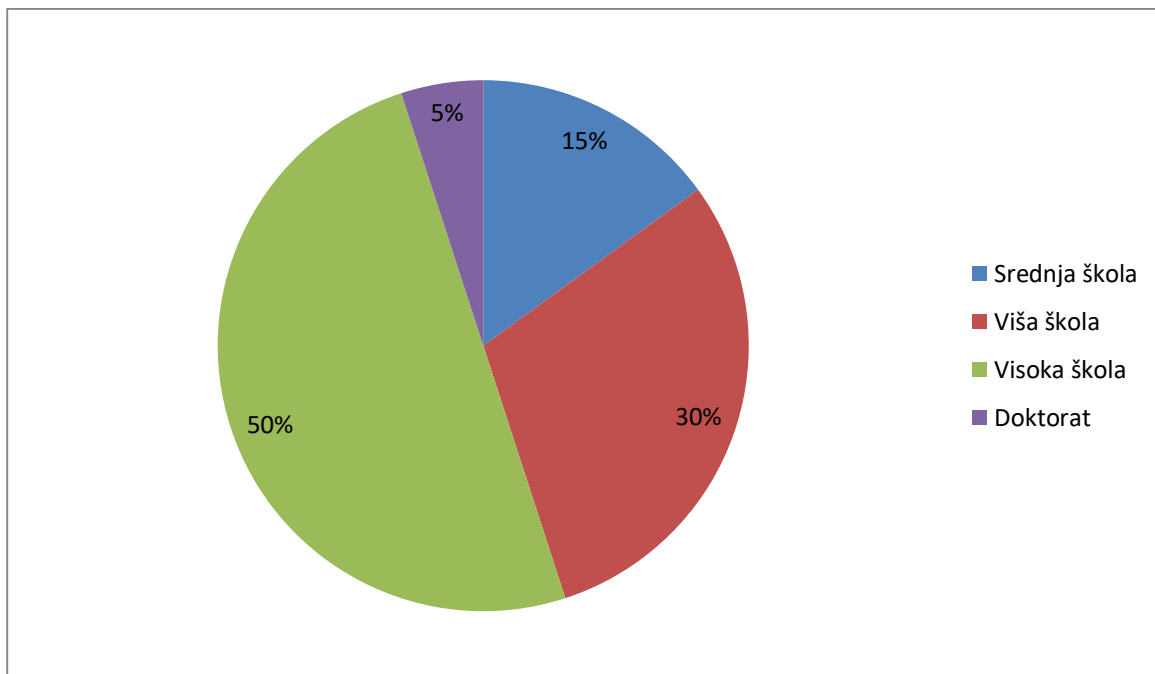
Grafikon 2. Distribucija starosti ispitanika



Izvor: Izrada autora

Kao što je vidljivo, najviše ispitanika je starosti između 36 i 50 godina (50 %), zatim slijedi odgovor 25 % da imaju od 20 do 35 godina, a najmanje godina imaju od 51-65 te 65+.

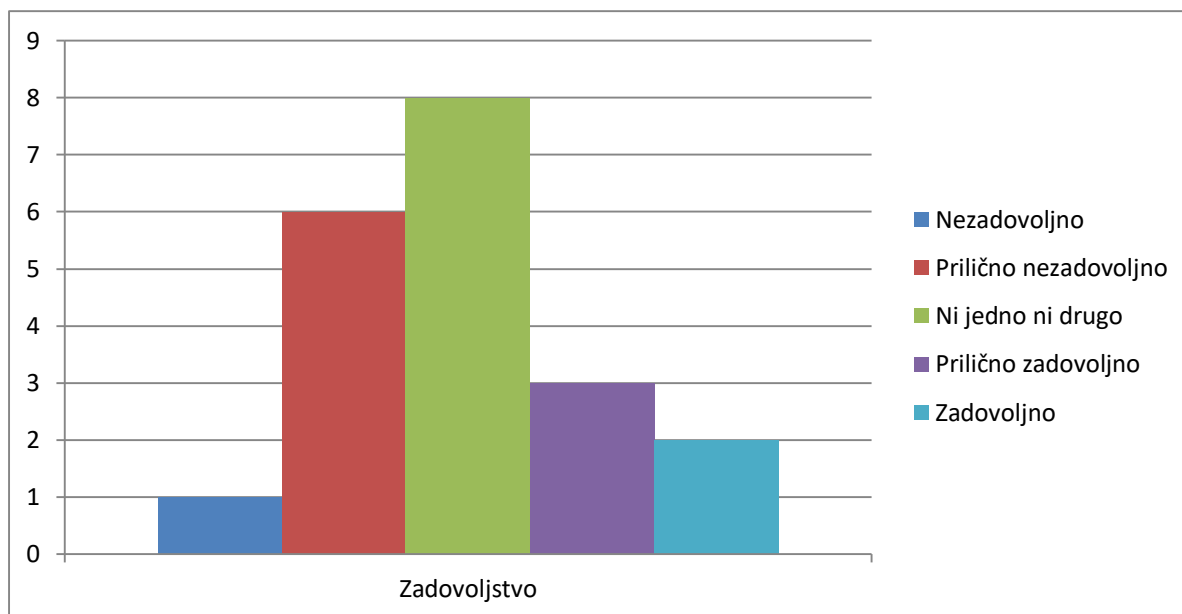
Grafikon 3. Stupanj obrazovanja



Izvor: Izrada autora

U ovom grafikonu se vidi da je najviše odgovora dano da osobe imaju visoku školu završenu, potom je najviše ispitanika odgovorilo da ima višu školu te srednju školu. Najmanji broj ispitanika posjeduje doktorsku titulu.

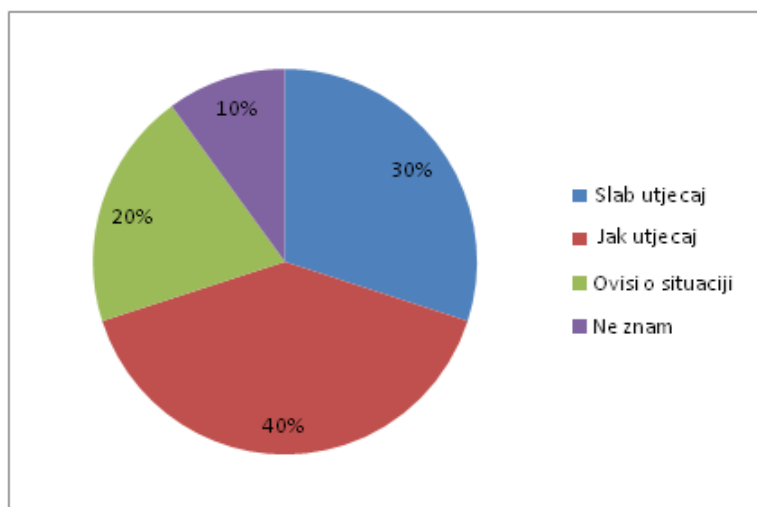
Grafikon 4. Visina zadovoljstva inovacijama u Agrokoru



Izvor: Izrada autora

U ovom odgovoru se vidi da su ispitanici nezadovoljni količinom inovacije u Agrokoru. Što i nije čudno jer Agrokor nije u potpunosti prihvatilo moderne trendove u poslovanju (osim određenih). Pa su ispitanici odgovorili da su poprilično nezadovoljni sa količinom inovacija u poslovanju poduzeća kao i odgovor ni jedno ni drugo. Može se reći također da su određene promjene došle ulaskom stranih poduzeća na hrvatsko tržište.

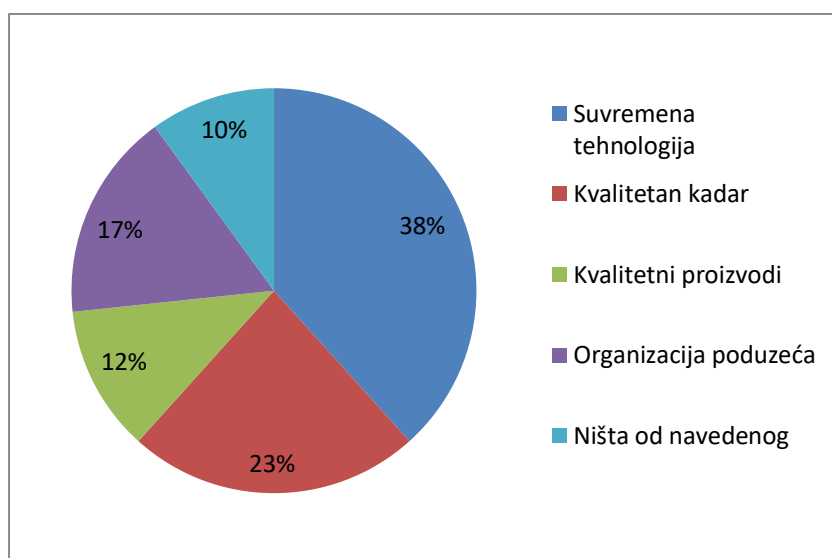
Grafikon 5. Utjecaj inovativnosti na konkurentsku prednost poduzeća



Izvor: Izrada autora

Kao što je vidljivo, najviše ispitanika (20) je dalo odgovor da smatra kako inovativnost ima veliki značaj na konkurentsku prednost poduzeća. Zatim slijedi odgovor da ima slab utjecaj, 20 % njih smatra da ovisi o situaciji u kojoj se poduzeće nalazi te najmanje je odgovora: ne znam.

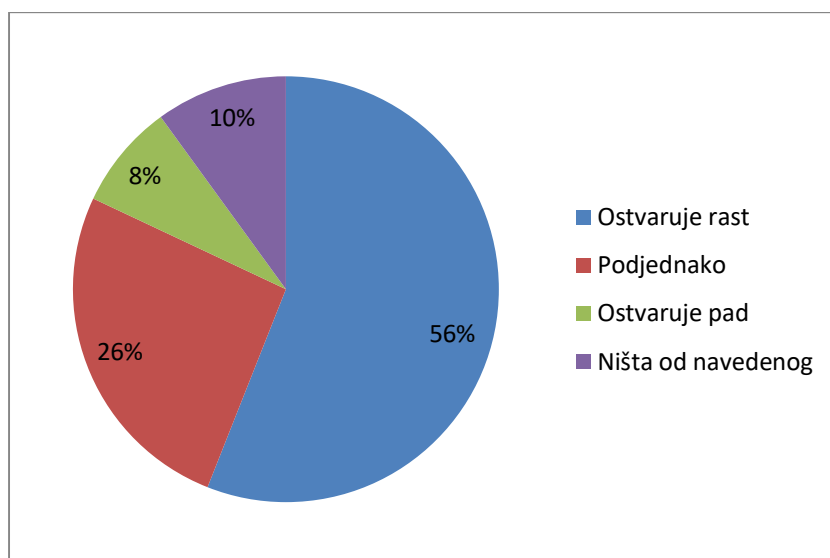
Grafikon 6. Što utječe na visok stupanj inovativnosti poduzeća



Izvor: Izrada autora

Na osnovu dobivenih odgovora najviše je ispitanika kazalo kako na inovativnost poduzeća utječe suvremena tehnologija i to njih 38%. Potom smatraju da je za inovaciju važno imati kvalitetan kadar, a zatim slijede odgovori da je rezultat inovacije organizacija poduzeća (17%), te kvalitetni proizvodi i ništa od navedenog.

Grafikon 7. Poduzeće ostvaruje rast primjenom inovacija u poslovanju



Izvor: Izrada autora

U ovom slučaju najviše ispitanika (28) je odgovorilo da ostvaruje rast primjenom inovacije u poslovanju poduzeća. Potom slijedi odgovor da smatraju podjednakim, odnosno da ne ostvaruje ni rast ni pad. Ništa od navedenog smatra njih 10 posto, dok najmanji broj ispitanika pokazuje da ne smatra ništa od navedenog što se tiče odgovora.

## 7. ZAKLJUČAK

U radu je definiran problem organizacije poduzeća kao i primjena inovacija u poslovanju poduzeća, kroz primjenu inovacije stječe se konkurentna prednost i nekih drugih faktora koji su bitni za tržišnu utakmicu poduzeća. Danas je bitno biti konkurentan na tržištu te da bi poduzeća mogla ostvariti kvalitetan rezultat i da bi moglo opstati u okruženju koje je dinamično i turbulentno. Agrokora je bilo veliko poduzeće koje je osvajalo tržište primjenom inovacija u svom poslovanju, a sve je to bilo moguće uz kvalitetan kadar i najmoderniju tehnologiju. Nadasve, jedan od glavnih inovativnih čimbenika je i tip vlasništva (privatno i javno). Agrokora je primjer privatnog obiteljskog vlasništva i kao takav je ostvaruje veliki profit, dok poneka javna gospodarstva imaju slabiji tržišni položaj kao i financijski. Ulaganje u istraživanje i razvoj je ključni čimbenik održavanja konkurentne prednosti kako bi se održala zavidna tržišna pozicija. Kao takvom, treba ju shvatiti ozbiljno i jer istraživanje i razvoj je kao dvosjekli mač. Ono poduzeću može potaknuti izrazito veliku profitabilnost, dok je istovremeno i rizično glede tržišne prednosti samoga poduzeća.

Može se zaključiti da je u današnje vrijeme odlika poslovanja izuzetno promjenjiva i stalno ju treba proučavati da bi se na vrijeme moglo reagirati. Uvjetima u kojima djeluju poduzeća su stalno izložena novim situacijama i problemima koji su dosta kompleksni. Okolina poduzeća je dinamična, neizvjesna, heterogena i kompleksna. Kroz istraživanje je vidljivo da ljudi shvaćaju važnost inovacije u poslovanju poduzeća te stjecanja konkurentne prednosti putem inovacije.

Poduzeće mora pratiti što se događa da bi djelovalo na vrijeme. Za poslovanje poduzeća odgovara menadžment koji je zadužen za provođenje politike koja je spremna reagirati na vrijeme. Poduzeća trebaju primjenjivati trendove koji su suvremeni i trebaju primjećivati pogreške u okolini da bi se na vrijeme mogle otkloniti.

## LITERATURA

1. Armstrong M. (2001) Kompletna menadžerska znanja (Knjiga druga, Upravljanje poslovanjem i aktivnostima), Zagreb, M.E.P. Consult,
2. Bessant, J. and Tidd, J. (2007) Innovation and Entrepreneurship, John Wiley & Sons, Chichester,
3. Buble, M. (2001) Management, Ekonomski fakultet, Split,
4. Drucker, P. F. (2006) Practice of management, Naklada Ljevak Zagreb,
5. Drucker, P. F. (1991) Inovacije i preduzetništvo - praksa i principi, Profil, Zagreb,
6. Drucker, P. F. (1995) Managing in a Time of Great Change, Truman Talley Books/Plume, New York,
7. Kouzes, J., Posner, B. (2003) The Leadership Challenge, Jossey-Bass, San Francisco,
8. Likar, B. (2013) Innovation management. Korona plus - Institute for Innovation and Technology,
9. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005) Performance measurement system design: a literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, 25 (12),
10. Menkes, J. (2012) Executive Intelligence - What All Great Leaders Have, Soundview Executive Book Summaries,
11. Tidd, J., Bessant, J. (2009) Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, 4th Edition,
12. Weihrich, H.; Koontz, H. (1994) Menadžment, Mate d.o.o, Zagreb,



