

# UTJECAJ STRATEŠKIH ORIJENTACIJA I INOVATIVNIH POSLOVNIH MODELA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA

---

**Brnos, Dalibor**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2023**

*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:145:752814>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski studij Management

Mr. sc. Dalibor Brnos

**UTJECAJ STRATEŠKIH ORIJENTACIJA I  
INOVATIVNIH POSLOVNIH MODELA NA  
USPJEŠNOST POSLOVANJA**

**DOKTORSKI RAD**

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski studij Management

Mr. sc. Dalibor Brnos

**UTJECAJ STRATEŠKIH ORIJENTACIJA I  
INOVATIVNIH POSLOVNIH MODELA NA  
USPJEŠNOST POSLOVANJA**

**DOKTORSKI RAD**

Mentor: Prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Komentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Osijek, 2023.

University Josip Juraj Strossmayer of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Doctoral study Management

Dalibor Brnos, M. Sc.

**THE INFLUENCE OF STRATEGIC  
ORIENTATIONS AND INNOVATIVE BUSINESS  
MODELS ON BUSINESS PERFORMANCE**

DOCTORAL THESIS

Supervisor: Ivana Barković Bojanić, Ph.D., Full Professor with Tenure

Co-supervisor: Ivana Fosić, Ph.D., Associate Professor

Osijek, 2023.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je **DOKTORSKI RAD** isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova 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 intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska* (CC BY-NC-SA 3.0 HR).
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga 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, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Mr. sc. Dalibor Brnos

**JMBG:** 0202976363002

**OIB:** 83666211553

**e-mail za kontakt:** dbrnos@gmail.com

**Naziv studija:** DOKTORSKI STUDIJ MANAGEMENT

**Naslov rada:** Utjecaj strateških orijentacija i inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja

**Mentorica rada:** Prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 17. svibnja 2023. godine



Potpis \_\_\_\_\_

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski rad

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti  
**Znanstveno polje:** Ekonomija

### UTJECAJ STRATEŠKIH ORIJENTACIJA I INOVATIVNIH POSLOVNIH MODELA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA mr. sc. Dalibor Brnos

**Mentor/i:** prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić, komentor: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

**Kratki sažetak doktorskog rada:**

Problem istraživanja usmjeren je na uzroke i posljedice inovativnih poslovnih modela odnosno jesu li strateške orijentacije poduzeća ključne za inovativnost poslovnih modela te imaju li inovacije poslovnih modela (i s kojim značajem) utjecaja na uspješnost poslovanja. U empirijskom istraživanju sudjelovali su menadžeri hrvatske prehrambene industrije. Rezultati provedenog istraživanja upućuju na prihvaćanje postavljenih hipoteza uz jedan izuzetak.

**Broj stranica:** 198

**Broj slika:** 28

**Broj tablica:** 67

**Broj literaturnih navoda:** 335

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** inovacije poslovnih modela, strateške orijentacije, uspješnost poslovanja, resursna teorija poduzeća, prehrambena industrija.

**Datum obrane:** 17. svibnja 2023.

**Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. prof. dr. sc. Darko Tipurić (predsjednik)
2. izv. prof. dr. sc. Anamarija Delić
3. prof. dr. sc. Najla Podrug
4. prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka (zamjena)
5. prof. dr. sc. Sanja Pfeifer (zamjena)

**Doktorski rad je pohranjen u:** Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Ekonomskom fakultetu u Osijeku, Trg Lj. Gaja 7, Osijek

## **BASIC DOCUMENTATION CARD**

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek**  
**Faculty of Economics and Business in Osijek**

**PhD thesis**

**Scientific Area:** Social Sciences

**Scientific Field:** Economics

### **THE INFLUENCE OF STRATEGIC ORIENTATIONS AND INNOVATIVE BUSINESS MODELS ON BUSINESS PERFORMANCE**

Dalibor Brnos, M.Sc.

**Supervisor/s:** Ivana Barković Bojanić, Ph.D., Full Professor with Tenure; Co-supervisor: Ivana Fosić, Ph.D., Associate Professor

#### **Short abstract:**

The research problem is focused on the key antecedents and consequences of innovative business models, i.e., whether the strategic orientations of the company are key drivers for innovation of business models and whether the innovative business models have an impact (and how strong) on business performance. Managers of the Croatian food industry participated in the research. The results of the conducted research indicate the acceptance of the set hypotheses with one exception.

**Number of pages:** 198

**Number of figures:** 28

**Number of tables:** 67

**Number of references:** 335

**Original in:** Croatian

**Key words:** business model innovation, strategic orientations, business performance, resource-based view of the firm, food industry.

**Date of the thesis defense:** 17th May 2023

#### **Reviewers:**

1. Darko Tipurić, Ph.D., Full Professor with Tenure (president)
2. Anamarija Delić, Ph.D., Associate Professor
3. Najla Podrug, Ph.D., Full Professor
4. Sunčica Oberman Peterka, Ph.D., Full Professor (substitute)
5. Sanja Pfeifer, Full Professor with Tenure (substitute)

**Thesis deposited in:** National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Faculty of Economics and Business in Osijek, Trg Lj. Gaja 7, Osijek

## SAŽETAK NA HRVATSKOM JEZIKU

Inovacije poslovnih modela privukle su veliku pažnju znanstvenika u posljednjih dvadesetak godina, posebice nakon što je koncept povezan s uspješnošću poslovanja. Pandemija uzrokovana virusom COVID-19 koja je zahvatila cijeli svijet dodatno je aktualizirala temu inovacija poslovnih modela među gospodarstvenicima zbog potrebe za prilagodbom poduzeća na novonastalu situaciju. Međutim, većina istraživanja konceptualnog su karaktera. Uzroci i posljedice inovativnih poslovnih modela još uvijek nisu dovoljno istraženi u znanstvenim i stručnim krugovima.

U znanstvenoj se literaturi u različitim kontekstima prethodno navedenog modela najčešće spominju četiri strateške orijentacije: 1) tržišna orijentacija, 2) tehnološka orijentacija, 3) orijentacija ka učenju i 4) poduzetnička orijentacija. Doktorska disertacija jedan je od rijetkih radova koji obuhvaća analizu sve četiri navedene strateške orijentacije.

Teorijski dio rada kritički obrađuje, teorijski argumentira i proširuje postojeći znanstveni korpus poslovnih modela, njihovih inovacija i strateških orijentacija poduzeća. Pri tome, teorijska je podloga rada resursna teorija poduzeća. Empirijski dio rada sastoji se od kvantitativnog istraživanja koje se temelji na provjeri postavljenog teorijskog modela koji ispituje utjecaj strateških orijentacija na inovativnost poslovnih modela poduzeća te utjecaj inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja. Problem istraživanja usmjeren je na uzroke i posljedice inovativnih poslovnih modela odnosno jesu li strateške orijentacije poduzeća ključne za inovativnost poslovnih modela te imaju li inovacije poslovnih modela (i s kojim značajem) utjecaj na uspješnost poslovanja.

U empirijskom istraživanju sudjelovali su menadžeri hrvatske prehrambene industrije. Rezultati provedenog istraživanja upućuju na prihvaćanje postavljenih hipoteza uz jedan izuzetak. Naime, nije potvrđena hipoteza koja tvrdi kako tržišna orijentacija poduzeća pozitivno utječe na inovativnost poslovnog modela. Iako to predstavlja svojevrsno iznenađenje i u suprotnosti je s rezultatima prethodnih istraživanja, odgovor treba potražiti u kontekstu promatrane industrije. Za ostale tri strateške orijentacije potvrđen je pozitivan utjecaj na inovativnost poslovnog modela. Potvrđen je i pozitivan utjecaj inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja. Osim linearnog utjecaja, promatran je i nelinearni utjecaj na uspješnost poslovanja. Potvrđeno je kako je



utjecaj inovativnog poslovnog modela na uspješnost poslovanja najjači kod srednje razine inovativnosti poslovnog modela.

Važna je implikacija doktorske disertacije da resursna teorija poduzeća može poslužiti kao teorijska podloga za buduća istraživanja inovacija poslovnih modela. Metodologija korištena u radu omogućava identificiranje inovativnih poslovnih modela i njihovih ključnih pokretača što može biti vrlo korisno ne samo znanstvenicima već i gospodarstvenicima u nastojanju da inovacijama poslovnih modela poboljšaju uspješnost poslovanja.

**Ključne riječi:** inovacije poslovnih modela, strateške orijentacije, uspješnost poslovanja, resursna teorija poduzeća, prehrambena industrija.

## ABSTRACT

Over the past two decades, business model innovations have received increasing attention from scholars, especially since the concept has been linked to superior business performance. The worldwide pandemic caused by the COVID-19 virus, which required companies to adapt to the new situation, has additionally raised the importance of business model innovations for business leaders. However, most research is conceptual. Antecedents and consequences of innovative business models are still insufficiently known and are subject of research among scholars and practitioners as well.

In scientific literature, four strategic orientations are most often mentioned in various contexts: 1) market orientation, 2) technological orientation, 3) learning orientation and 4) entrepreneurial orientation. This paper is one of the few that encompasses the analysis of all four listed strategic orientations.

The theoretical part of the study critically processes, theoretically argues and expands the existing scientific corpus of business models, the innovations and strategic orientations of companies. Thereby, the theoretical lens used in the study is the resource-based view of the firm. The empirical part of the study consists of quantitative research, based on empirical testing of the conceptual model that examines the impact of strategic orientations on business model innovation and the impact of innovative business models on business performance. The research problem is focused on the key antecedents and consequences of innovative business models, i.e., whether the strategic orientations of the company are key drivers for innovation of business models and whether the innovative business models have an impact (and how strong) on business performance.

Managers of the Croatian food industry participated in the research. The results of the conducted research indicate the acceptance of the set hypotheses with one exception. Namely, the hypothesis that claims that the market orientation of the company has a positive effect on the business model innovativeness has not been confirmed. Although this was unexpected and contradicts the results of previous research, the explanation should be sought in the context of the observed industry. For the other three strategic orientations, a positive impact on the business model innovativeness has been confirmed. The positive impact of innovative business models on business performance has

also been confirmed. In addition to the linear impact, a nonlinear impact on business performance was also observed. It was confirmed that the impact of business model innovation on business performance is the strongest at the medium level of business model innovativeness.

An important implication of the study is that the resource-based view of the firm is a useful lens that can be used for future research on business model innovation. The methodology used in the study enables the identification of innovative business models and their key antecedent drivers, which can be very useful not only for scholars but also for business leaders in their efforts to improve business performance through business model innovations.

**Key words:** business model innovation, strategic orientations, business performance, resource-based view of the firm, food industry.

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK NA HRVATSKOM JEZIKU .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>III</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Ciljevi istraživanja.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Hipoteze istraživanja .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Metode istraživanja .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5. Očekivani znanstveni doprinos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.6. Struktura disertacije .....</b>	<b>15</b>
<b>2. TEORIJSKI OKVIR.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Teorijski koncept poslovnih modela .....</b>	<b>16</b>
2.1.1. Definicija poslovnih modela .....	16
2.1.2. Elementi dizajna poslovnih modela .....	21
2.1.3. Konceptijski okviri poslovnih modela.....	26
<b>2.2. Inovacije poslovnih modela.....</b>	<b>29</b>
2.2.1. Definiranje osnovnih pojmova .....	29
2.2.2. Elementi inovativnog poslovnog modela .....	32
2.2.3. Faze razvoja poslovnog modela .....	37
<b>2.3. Strateške orijentacije poduzeća.....</b>	<b>38</b>
2.3.1. Definiranje poslovne strategije.....	38
2.3.2. Teorijski pristupi strategiji .....	41
2.3.3. Načini stvaranja strategije .....	45

2.3.4.	Tipovi strateške orijentacije .....	48
2.3.5.	Tradicionalni pristup strategiji poduzeća .....	53
2.3.6.	Resursni pristup strategiji poduzeća.....	57
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIJA RADA .....</b>	<b>61</b>
<b>3.1.</b>	<b>Mjerenje inovativnosti poslovnih modela.....</b>	<b>61</b>
3.1.1.	Teorijski pristupi mjerenju inovativnosti poslovnih modela.....	61
3.1.2.	Uspješnost inovacija u poduzeću .....	64
<b>3.2.</b>	<b>Utjecaj strateških orijentacija na inovativnost poslovnih modela .....</b>	<b>67</b>
3.2.1.	Analiza okoline poduzeća .....	67
3.2.2.	Tržišna orijentacija poduzeća.....	75
3.2.3.	Poduzetnička orijentacija poduzeća .....	77
3.2.4.	Tehnološka orijentacija poduzeća .....	80
3.2.5.	Orijentacija poduzeća ka učenju .....	82
3.2.6.	Različiti pristupi analizi strateških orijentacija poduzeća .....	83
<b>3.3.</b>	<b>Utjecaj inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja .....</b>	<b>85</b>
3.3.1.	Značaj inovacija za uspjeh poduzeća .....	85
3.3.2.	Učinci inovacija na poslovanje poduzeća .....	86
<b>3.4.</b>	<b>Oblikovanje konceptualnog modela istraživanja .....</b>	<b>88</b>
3.4.1.	Teorijska podloga konceptualnog modela istraživanja .....	88
3.4.2.	Oblikovanje istraživačkog modela .....	90
<b>4.</b>	<b>OPIS ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>94</b>
<b>4.1.</b>	<b>Metodološki okvir istraživanja.....</b>	<b>94</b>
4.1.1.	Sadržajni, vremenski i prostorni obuhvat istraživanja .....	94
4.1.2.	Proces istraživanja.....	95
4.1.3.	Izbor metode istraživanja .....	97

<b>4.2. Uzorak</b> .....	99
4.2.1. Valjanost uzorka.....	99
4.2.2. Prikupljanje podataka i stopa povrata .....	101
4.2.3. Osnovne karakteristike analiziranih poduzeća .....	104
4.2.4. Radno mjesto i stručna sprema ispitanika .....	106
<b>4.3. Varijable i mjere</b> .....	108
4.3.1. Metodološki okvir operacionalizacije varijabli i mjernih ljestvica .....	108
4.3.2. Tržišna orijentacija .....	109
4.3.3. Tehnološka orijentacija .....	109
4.3.4. Poduzetnička orijentacija .....	110
4.3.5. Orijetacija ka učenju.....	111
4.3.6. Inovativnost poslovnog modela .....	112
4.3.7. Uspješnost poslovanja .....	115
4.3.8. Kontrolne varijable.....	116
4.3.9. Detaljan prikaz modela istraživanja .....	116
<b>4.4. Oblikovanje istraživačkog instrumenta</b> .....	119
4.4.1. Alati korišteni za provođenje istraživanja .....	119
4.4.2. Struktura istraživačkog instrumenta .....	121
<b>5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>123</b>
<b>5.1. Analiza podataka .....</b>	<b>123</b>
5.1.1. Priprema i provjera podataka .....	123
5.1.2. Testiranje normalnosti distribucije.....	123
5.1.3. Testiranje netipičnih vrijednosti (engl. <i>outliera</i> ).....	124
5.1.4. Valjanost i pouzdanost mjernih ljestvica .....	125
<b>5.2. Deskriptivna statistika i korelacije .....</b>	<b>129</b>

5.2.1.	Deskriptivna analiza statističkih podataka .....	129
5.2.2.	Testiranje razlika sociodemografskih karakteristika ispitanika .....	144
5.2.3.	Korelacijska matrica promatranih varijabli .....	153
<b>5.3.</b>	<b>Testiranje hipoteza .....</b>	<b>155</b>
5.3.1.	Empirijska provjera strukturnog modela.....	155
5.3.2.	Kontrolne varijable.....	163
5.3.3.	Pokazatelji uspješnosti modela predikcije uspješnosti poslovanja poduzeća .....	163
5.3.4.	Pokazatelji uspješnosti modela odrednica inovativnosti.....	165
<b>6.</b>	<b>RASPRAVA .....</b>	<b>166</b>
<b>6.1.</b>	<b>Konkurentnost hrvatske prehrambene industrije na globalnom tržištu .....</b>	<b>166</b>
6.1.1.	Značaj prehrambene industrije za hrvatsko gospodarstvo .....	166
6.1.2.	Struktura i nositelji hrvatske prehrambene industrije .....	170
6.1.3.	Globalna konkurentnost prehrambene industrije .....	173
<b>6.2.</b>	<b>Značaj istraživanja inovativnih poslovnih modela .....</b>	<b>178</b>
<b>6.3.</b>	<b>Pokretači inovacija poslovnih modela .....</b>	<b>180</b>
6.3.1.	Tržišna orijentacija i inovativni poslovni modeli.....	181
6.3.2.	Tehnološka orijentacija i inovativni poslovni modeli .....	183
6.3.3.	Poduzetnička orijentacija i inovativni poslovni modeli .....	185
6.3.4.	Orijentacija ka učenju i inovativni poslovni modeli .....	186
<b>6.4.</b>	<b>Inovativni poslovni modeli i uspješnost poslovanja.....</b>	<b>188</b>
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>191</b>
<b>7.1.</b>	<b>Zaključna razmatranja .....</b>	<b>191</b>
<b>7.2.</b>	<b>Ograničenja.....</b>	<b>196</b>
<b>7.3.</b>	<b>Preporuke za buduća istraživanja .....</b>	<b>197</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>.....</b>	<b>199</b>

<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>219</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>223</b>
Prilog 1. Poziv ispitanicima na ispunjavanje upitnika na hrvatskom jeziku .....	224
Prilog 2. Anketni upitnik .....	225
Prilog 3. Z-score analiza promatranih varijabli u modelu .....	241
<b>BIOGRAFIJA AUTORA .....</b>	<b>244</b>



# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Inovacije su već više od stotinu godina, još od Schumpetera (Schumpeter, 1911) nepresušan izvor inspiracije kako za znanstvenike, tako i za gospodarstvenike. Koncept inovacija kao ključnog pokretača ekonomskog rasta prepoznat je još 1950.-ih godina u teorijama ekonomskog rasta, kada je ekonomist Robert Melton Solow u neoklasičnom modelu rasta inputima Adama Smitha o radu i kapitalu dodao tehnološke inovacije. Znanje, tehnologija, poduzetništvo i inovacije centar su modela rasta (Solow, 1957).

Načelno, na spomen inovacija najčešće bi prva asocijacija bila usmjerena ka inovacijama proizvoda i/ili usluga te poslovnih procesa. Kako Afuah (2014) ističe, inovacije poslovnih modela kroz različito djelovanje kao okvira za kreiranje vrijednosti najrjeđa je asocijacija.

Ipak, u posljednjih 20-ak godina sve veći značaj kod inozemnih znanstvenika i gospodarstvenika imaju upravo inovacije poslovnih modela. Interes za koncept poslovnih modela naglo je narastao nakon 1998. godine, međutim znanstveni radovi značajno zaostaju za radovima iz prakse, dominiraju konceptualni radovi i istraživanja slučaja, a nedostaju multivarijatna istraživanja (Wirtz, Pistoia and Göttel, 2016). Za razliku od inozemnih autora, u domaćoj literaturi zamjetan je izuzetan nedostatak radova koji se bave poslovnim modelima odnosno njihovim inovacijama.

Važnost inovacija poslovnih modela potvrdila je IBM-ova Global CEO istraživanje (IBM Global Business Services, 2006) provedena 2006. godine na uzorku od 765 lidera globalnih privatnih i javnih poduzeća. Istraživanje je pokazalo da ispitanici gotovo 30 % inovacijskih napora ulažu u inovacije poslovnih modela te da financijski iznadprosječno uspješna poduzeća stavljaju dvostruko veći naglasak na inovacije poslovnih modela od financijski ispodprosječnih poduzeća. Iz navedenog bi se moglo zaključiti kako su inovacije poslovnih modela od izuzetnog značaja za razvoj poduzeća. Nadalje, istraživanje Unleashing the Power of Innovation (PwC, 2013) provedeno 2013. godine na uzorku od 246 direktora globalnih kompanija pokazalo je da su inovacije sve više na listi prioriteta direktora. Za razliku od istraživanja koje su proveli 2009. godine kada je glavni

prioritet bila operativna efikasnost, u ovom istraživanju gotovo tri četvrtine direktora smatra inovacije jednako važnim ili čak važnijim od operativne efikasnosti za uspjeh svojih poduzeća. Gledajući područje inovacija, poslovni modeli prvi su izbor za 17 % ispitanika, čime zauzimaju visoko drugo mjesto, odmah iza inovacija proizvoda koje su prvi izbor za 26 % ispitanika.

Kako je u sažetku naglašeno, najčešće korištene vrste strateških orijentacija su: tržišna, tehnološka, poduzetnička i orijentacija ka učenju. Pri tome, tržišna i tehnološka orijentacija pokrivaju procese prilagodbe proizvoda i usluga odnosno tehnologije potrebama tržišta, dok se poduzetnička i orijentacija ka učenju odnose na usklađivanje resursa s okolinom (Hakala, 2011).

Ulazak Hrvatske u EU, otvaranje tržišta (u smislu liberalizacije i procesa tranzicije), turbulentna domaća i međunarodna okolina razlozi su da je i Vlada RH prepoznala značaj inovacija kao jednog od ključnih faktora uspjeha i pokretača gospodarstva. Prema Industrijskoj strategiji RH 2014.-2020. (NN 126/2014) jedno od prioritetnih područja poticanje je strateške suradnje industrije i obrazovnog sustava odnosno implementacija operativnih mjera Inovacijske strategije s naglaskom na jačanje inovacijskog potencijala gospodarstva te poticanje suradnje između poslovnog, javnog i znanstveno-istraživačkog sektora. Prema Strategiji poticanja inovacija RH 2014.-2020. (NN 153/2014) zbog nedostatka inovacijske sposobnosti poslovnog sektora, malog broja primijenjenih (industrijskih) istraživanja, neučinkovitog sustava poticaja i slabih veza među inovacijskim subjektima u okviru inovacijskog lanca vrijednosti ukupni inovacijski učinak RH nije zadovoljavajući. Stoga je neophodno jačati inovacijske aktivnosti koristeći pritom rezultate znanstvenih istraživanja.

Kako proizvodnja prehrambenih proizvoda predstavlja važan dio domaćeg gospodarstva, doktorska disertacija istraživački se primarno fokusira upravo na ovu industriju RH. U odnosu na druge grane prerađivačke industrije u Hrvatskoj, ona ostvaruje najveći udio u bruto domaćem proizvodu (BDP-u) i ukupnoj zaposlenosti. Proizvodnja prehrambenih proizvoda u EU (uključujući proizvodnju pića) predstavlja najveći proizvodni sektor u pogledu ostvarene dobiti, broja zaposlenih te dodane vrijednosti. Ipak, unatoč važnosti prehrambene industrije za hrvatsko gospodarstvo, konkurentnost prehrambene industrije na globalnom tržištu nije zadovoljavajuća, ističu Palić, Rašić Bakarić (2016). Jedan od načina za poboljšanje globalne konkurentnosti hrvatskih prehrambenih poduzeća su inovacije i to inovacije poslovnih modela.

Za prehrambenu industriju moglo bi se reći da je u zreloj fazi životnog ciklusa<sup>1</sup>. Poduzeća u „zrelim industrijama“ na neki način slijede uhodanu, dominantnu poslovnu logiku što dovodi do primjene malog broja etabliranih poslovnih modela. Razlog tome je što su u ovoj fazi životnog ciklusa industrije proizvodi poznati potrošačima i prihvaćeni su na tržištu, prodaja je na relativno visokoj i stabilnoj razini, a proizvodni su procesi optimizirani. Međutim, jačanje globalne konkurencije i turbulentnost okoline dovode do toga da se konkurentna prednost može ostvariti upravo odmakom od uobičajene industrijske prakse kroz inovacije poslovnih modela. U suvremenim uvjetima, inovacije proizvoda i/ili procesa više nisu dovoljne za dugoročan uspjeh poduzeća. Nastavno na to, poslovni model imaju svi koji nešto rade, iako ga često nisu svjesni. Rijetka su poduzeća koja poznaju svoj postojeći poslovni model i koja razumiju njegov utjecaj na vlastitu uspješnost odnosno neuspješnost. Neminovna je činjenica kako je razumijevanje i stvaranje poslovnog modela neizostavni dio svake poslovne strategije, a stvaranje novih načina povezivanja ljudi, zarađivanja i zadovoljavanja potreba kupaca jest poluga inoviranja koja će odrediti 21. stoljeće, ističe Golob (2009).

Kako je ranije istaknuto, inoviranje poslovnih modela još je uvijek relativno novo i neistraženo područje. Za razliku od novih proizvoda, tehnologija i usluga, nove poslovne modele gotovo jednako mogu stvarati i bogate i siromašne, velike i male organizacije u razvijenim i nerazvijenim zemljama. Iz tog razloga inoviranje poslovnih modela predstavlja priliku za hrvatska poduzeća koja na taj način mogu povećati svoju uspješnost bez značajnih materijalnih ulaganja odnosno kroz koristi koje se temelje na znanju i boljem povezivanju unutarnjih resursa i aktivnosti s vanjskom okolinom.

Zaključno, inovacije poslovnih modela vrlo su važna tema, kako za znanstvenike tako i za gospodarstvenike u RH, te zaslužuju puno više pozornosti u domaćoj znanstvenoj i stručnoj literaturi, ali uzimajući u obzir globalni kontekst i doprinose istraživanjima. Ova doktorska disertacija dat će poticaj za daljnja istraživanja, ali i primjenu ovog relativno novog i nedovoljno istraženog koncepta. Iz prethodnoga može se definirati problem istraživanja. **Problem istraživanja:** Imaju li inovacije poslovnih modela utjecaja na uspješnost poslovanja te jesu li

---

<sup>1</sup> Prema Porteru (1980) životni ciklus industrije sastoji se od četiri faze: uvođenje, rast, zrelost i pad.

strateške orijentacije poduzeća ključne za inovativnost poslovnih modela? **Predmet istraživanja:** strateške orijentacije poduzeća, inovacije poslovnih modela i uspješnost poslovanja.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Svrha je doktorske disertacije istražiti i analizirati te adekvatno teorijski argumentirati uzroke i posljedice inovacija poslovnih modela te sugerirati smjernice za uklanjanje barijera i povećanje razine inovativnosti poslovnih modela.

U izravnoj vezi s problemom i predmetom istraživanja determinirani su teorijski i empirijski ciljevi istraživanja.

### **Teorijski ciljevi istraživanja su:**

- Kritički analizirati, obraditi i proširiti postojeći znanstveni korpus poslovnih modela, njihovih inovacija i strateških orijentacija poduzeća.
- Oblikovati model utjecaja strateških orijentacija na inovativnost poslovnih modela, te utjecaja inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja.

Pored teorijskih ciljeva postavljeni su i empirijski ciljevi istraživanja kroz prikazane implikacije rezultata istraživanja, prvenstveno za poduzeća u hrvatskoj prehrambenoj industriji, u području inovativnih poslovnih modela.

### **Empirijski ciljevi istraživanja su:**

- Utvrditi utjecaj strateških orijentacija na inovativnost poslovnih modela poduzeća.
- Utvrditi utjecaj inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja.
- Empirijski potvrditi predloženi teorijski model utjecaja strateških orijentacija na inovativnost poslovnih modela, te utjecaj inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja.

### 1.3. Hipoteze istraživanja

Prethodna empirijska istraživanja uglavnom su stavljala naglasak na ispitivanje direktne pozitivne veze između različitih strateških orijentacija i uspješnosti poslovanja (Covin i Slevin, 1986; Deshpandé i Farley, 1998; Matsuno i Mentzer, 2000; Miller i Friesen, 1982; Olson i sur., 2005). Međutim, različita istraživanja predlažu ispitivanje tih veza u širem kontekstu (Day, 1994; Connor, 2007; Hult i sur., 2004; Slater i Narver, 1998; Slater i Narver, 1999; Woodside, 2005). Istraživanja pokazuju kako poduzeća mogu održati konkurentsku prednost ne samo uvođenjem novih proizvoda i tehnologija već i inovacijama svojih poslovnih modela (Amit i Zott, 2012; Chesbrough, 2010; Casadeus-Masanell i Zhu, 2013; Markides, 2008; Morris i sur., 2005). Ova disertacija analizira i sagledava strateške orijentacije kao uzročnike odnosno čimbenike koji utječu na promjenu ili transformaciju poslovnog modela. Teorijsku podlogu čini resursni pristup strategiji poduzeća koji je detaljnije pojašnjen u poglavljima 2.3.6. i 3.4.1. Prethodne analize poslužile su kao podloga za definiranje hipoteza.

**Hipoteza H1.** Tržišna orijentacija poduzeća pozitivno utječe na inovativnost poslovnog modela.

U literaturi se često spominje kako je temeljni cilj tržišne orijentacije poduzeća stvoriti veću vrijednost za kupca koja se temelji na stečenom znanju te procesima kojima se to znanje prikuplja i distribuira kroz čitavu organizaciju (Felton, 1959; Han i sur., 1998; Hamel, 2010; Kohli i Jaworski, 1990; Slater i Narver, 1995; Slater i Narver 1998). Naslanjajući se na tradicionalnu resursnu teoriju poduzeća, brojna istraživanja pokazala su da se tržišna orijentacija poduzeća može smatrati ključnim resursom ili kompetencijom (Hult i Ketchen, 2001; Hult i sur., 2005; Ketchen i sur., 2007; Zhou i sur., 2005; Zhou i sur., 2008) koji doprinosi razvoju inovativnog poslovnog modela budući da je ista vrijedna, rijetka, teško se imitira i nije zamjenjiva (Barney, 1991; Barney i sur., 2001., Barney i sur., 2011; Morgan i sur., 2004; Zhou i sur., 2008).

Prikupljene informacije od kupaca i konkurencije mogu pomoći poduzećima u inoviranju poslovnog modela i na taj način omogućiti im kreiranje, isporučivanje i zahvaćanje vrijednosti na jedinstven način. Takvi napori mogu se povezati s većim zadovoljstvom i lojalnosti kupaca, što može dovesti do stvaranja konkurentске prednosti i uspješnijeg poslovanja (Kohly i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1990). Rijetkost proizlazi iz činjenice da su dostupne ograničene spoznaje o

tome kako kreirati i implementirati tržišnu orijentaciju poduzeća (Zhou i sur., 2008). Znanstvenici ističu da tržišna orijentacija u suštini čini organizacijsku kulturu koja uspostavlja adekvatne obrasce ponašanja koji su povezani s efektivnim i efikasnim kreiranjem i isporučivanjem veće vrijednosti za kupce, što je čini teškom za kopiranje (Deshpandé i Farley, 2004; Narver i Slater, 1990).

Nadalje, tržišna orijentacija može pomoći poduzećima u stjecanju znanja o potrebama i željama kupaca, kao i o postupcima konkurencije (Kohli i Jaworski, 1990; Han i sur., 1998). Takve informacije zajedno s koordinacijom između različitih poslovnih funkcija unutar poduzeća smatraju se ključnim za inoviranje poslovnog modela. Teece (2010:191) vidi poslovni model kao „pretpostavku menadžmenta o tome što kupci žele, kako to žele, i kako će poduzeće najbolje zadovoljiti njihove potrebe i to naplatiti“. Znanstvenici također tvrde da prednost inovativnog poslovnog modela može biti u zadovoljavanju specifične potrebe kupca (Hamel, 2000; Teece, 2010). Posljedično, poduzeća koja često prikupljaju informacije o svojim kupcima i konkurenciji, moći će kreirati jedinstvenu ponudu vrijednosti svojim kupcima zadovoljavajući njihove potrebe drugačije od konkurencije. Slično tome, Hamel (2000) smatra da je sposobnost poduzeća da prikupi informacije od kupaca ključni recept za dizajniranje inovativnog poslovnog modela. Imajući u vidu navedeno, može se tvrditi da je ključni izazov menadžerima poduzeća prepoznavanje slabosti vlastitog poslovnog modela i, shodno tome, angažiranje resursa poduzeća kako bi se minimizirale konkurentske prijete. Nastavno na to, prema resursnom pristupu strategiji poduzeća, resursi i kompetencije poduzeća koje proizlaze iz tržišne orijentacije imaju značajan doprinos u kreiranju inovativnog poslovnog modela. To je posljedica boljeg razumijevanja potreba kupaca, sposobnosti i strategije konkurencije te šireg pogleda na poslovno okruženje od konkurencije. S obzirom na to da je poslovni model duboko ukorijenjen u poduzeću, konkurencija neće moći prepoznati izvor konkurentske prednosti koja proizlazi iz poslovnog modela.

**Hipoteza H2.** Tehnološka orijentacija poduzeća pozitivno utječe na inovativnost poslovnog modela.

Prethodna istraživanja identificirala su nove tehnologije kao važan okidač inovacija poslovnih modela (Chesbrough i Rosenbloom, 2002; Calia i sur. 2007; Bjorkdahl, 2009). Poduzeća koja su tehnološki orijentirana potvrđuju da kupci preferiraju tehnološki superiorne proizvode u odnosu na konkurenciju (Gatignon i Xuereb, 1997). Prema Zhou i sur. (2005) tehnološki orijentirana poduzeća otvorena su za implementaciju novih ideja, s tim da će ona prije podržati ideje koje su

usmjerene ka superiornim tehnološkim rješenjima za kupca umjesto zadovoljavanja želja kupaca, to je temeljni cilj tržišno orijentirane kulture.

Znanstvenici koji se bave izučavanjem organizacijskog učenja ističu dva jedinstvena oblika tehnološke orijentacije: tehnološko istraživanje u smislu razvoja novih proizvoda i usluga; i tehnološko iskorištavanje odnosno eksploatacija u smislu poboljšanja efikasnosti operacija (March, 1991). Inkrementalne tehnološke inovacije koje ciljaju na potrebe postojećih tržišnih segmenata najčešće su usmjerene na eksploataciju i ovise o dostupnom tehnološkom znanju. S druge strane tehnološko istraživanje predstavlja sposobnost poduzeća da stječe resurse kroz traženje, promjene, preuzimanje rizika, eksperimentiranje, igru, fleksibilnost, istraživanje i inovaciju (March, 1991). To znači da istraživačka strategija može rezultirati stvaranjem novog znanja, koje može dovesti do novog proizvoda, tehnološkog procesa ili čak novog poslovnog modela.

U ovoj disertaciji polazi se od pretpostavke da je sposobnost poduzeća za tehnološko istraživanje ili eksploataciju ključno u stvaranju inovativnog poslovnog modela. Koncept poslovnog modela kao važnog alata za komercijalizaciju tehnoloških inovacija istaknut je u brojnim istraživanjima (Bjorkdahl, 2009; Chesbrough, 2007; Gatignon i Xuereb, 2007; Gambardella i McGahan, 2010; Teece, 2010). Calia i sur. (2007) u svom su radu pokazali kako tehnološka inovacija može potaknuti promjene u operativnim i komercijalnim aktivnostima poduzeća, što naposljetku vodi do promjena u poslovnom modelu. Također, Bjorkdahl (2009) je u svom radu pokazao da poslovni modeli ne samo da vode do posljedica tehnoloških inovacija nego mogu biti i oblikovani njima.

Sukladno navedenom, a na tragu resursne teorije poduzeća, sposobnost poduzeća za tehnološko istraživanje ili eksploataciju predstavlja ključnu kompetenciju. Takva poduzeća alociraju značajna sredstva u istraživanje i razvoj i nastoje integrirati nove tehnologije u svoje proizvode i usluge. Na taj način poduzeća povećavaju svoju tehnološku stručnost i fleksibilnost, što se smatra vrlo važnim za uspješno inoviranje. Chesbrough i Rosenbloom (2002:529) tvrde kako „postojeća poduzeća kao i startupovi dovode tehnologiju na tržište na način koji je oblikovan specifičnim poslovnim modelom, bilo kao izričito razmotreno ili implicitno utjelovljeno u postupak inovacije“. Teece (2010) također naglašava da tržišni uspjeh tehnološke inovacije zahtjeva inovativni dizajn i implementaciju kao i pažljivu stratešku analizu.

**Hipoteza H3.** Poduzetnička orijentacija poduzeća pozitivno utječe na inovativnost poslovnog modela.

Poduzetnički orijentirana poduzeća nastoje promovirati nekoliko vrijednosti uključujući proaktivno ponašanje prema tržišnim prilikama, preuzimanje rizika, obrambeni stav, analitičnost i okrenutost ka budućnosti (Venkatraman, 1989; Lumpkin i Dess, 1996; Matsuno i sur., 2002). Prema Grinstein (2008) poduzetničke vrijednosti su povezane s organizacijskom transformacijom, razvojem novih kompetencija i uspostavljanjem novih poslova unutar postojećeg poslovnog sustava. Slater i Narver (1995) tvrde da proaktivno ponašanje poduzetnički orijentiranih poduzeća ima veliki značaj jer usmjerava njihove napore prema iskorištavanju novih poslovnih prilika.

Rastući interes za poduzetništvom povezan je uz drastične promjene u poslovnom okruženju uslijed čega je skraćen životni ciklus proizvoda i poslovnih modela (Hamel, 2000; Rauch i sur., 2009). U takvom okruženju profitni je potencijal nesiguran pa su poduzeća primorana kontinuirano razvijati i iskorištavati prednosti novih poslovnih prilika (Wang, 2008; Rauch i sur., 2009). To može uključivati uvođenje novih proizvoda, usluga ili tehnologija, ali također i transformaciju same organizacije u smislu načina poslovanja, stvaranja i isporučivanja vrijednosti što u konačnici može pozitivno utjecati na uspješnost poslovanja (Zott i Amit, 2007; Casadesus-Masanell i Zhu, 2013).

Dok su ranija konceptualna i empirijska istraživanja naglašavala direktnu vezu između poduzetničke orijentacije i uspješnosti poslovanja (Covin i Slevin, 1986; Lumpkin i Dess, 1996; Miller, 1993; Wiklund, 1999; Wiklund i Shepherd, 2005), kasnija istraživanja pokazuju da znanstvenici trebaju uzeti u obzir interne i eksterne faktore kao moguće medijatore utjecaja poduzetničke orijentacije na uspješnost poslovanja (Rauch i sur., 2009; Rosenbusch i sur., 2011). Naime, ispitivanje direktnog utjecaja poduzetničke orijentacije na uspješnost poslovanja ne pruža kompletnu sliku (Lumpkin i Dess, 1996; Wiklund i Shepherd, 2005). U ovoj disertaciji tvrdi se da poduzetnička orijentacija doprinosi uspješnosti poslovanja indirektno, na način da omogućava poduzetnicima inoviranje poslovnog modela. Inoviranje poslovnog modela pruža brojne mogućnosti poduzetnicima za iskorištavanje novih poslovnih prilika.

Naslanjajući se na resursni pristup strategiji, poduzetnička orijentacija smatra se ključnim strateškim resursom ili kompetencijom koja pozitivno utječe na razvoj inovativnog poslovnog modela (Hult i Ketchen, 2001; Zhou i sur. 2005). Prethodna istraživanja potvrdila su značaj



poduzetništva u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti (Covin i Miles, 1999). Prema Covin i Slevin (1989) poduzeća koja se ponašaju poduzetnički, sposobnija su bolje prilagoditi svoje aktivnosti u uvjetima dinamične poslovne okoline. Dakle, poduzetnički orijentirana poduzeća imaju veću šansu za uspjeh kao rezultat potrage za novim poslovnim prilikama putem inovativnih poslovnih modela koji im omogućavaju naglasiti ili strategiju troškovnog vodstva ili strategiju diferencijacije.

**Hipoteza H4.** Orijehtacija poduzeća ka učenju pozitivno utječe na inovativnost poslovnog modela.

Učenje se može promatrati u širem kontekstu kao razvoj ili stjecanje novog znanja koje potencijalno može utjecati na ponašanje (Huber, 1991) te u užem kontekstu koji pretpostavlja da učenje stvarno rezultira novim ponašanjem ili kreiranjem vrijednosti (Argyris i Schön, 1978). Na tragu Huberovog (1991) pogleda na učenje, u ovom radu orijentacija ka učenju promatra se kao sklonost poduzeća da stvara i koristi znanje (Sinkula i sur., 1997) kako bi steklo konkurentsku prednost (Calantone i sur., 2002). Sinkula i suradnici (1997) konceptualiziraju orijentaciju ka učenju kroz dimenzije zajedničke vizije, otvorenog uma i posvećenosti učenju. Zajednička vizija daje zaposlenicima svrhu i usmjerenje, otvorenost uma omogućava zaposlenicima preispitivanje zastarjelih mentalnih modela, dok im posvećenost učenju omogućava razumijevanje uzroka i posljedica svojih postupaka.

Iako su prethodna istraživanja pokazala direktan utjecaj orijentacije ka učenju na uspješnost poslovanja (Baker i Sinkula, 1999; Liu i sur. 2003), prema Wiklund i Shepherd (2005) taj odnos može biti malo kompliciraniji od jednog jednostavnog direktnog utjecaja. Keskim (2006) pokazao je da orijentacija ka učenju ima direktan utjecaj na inovativnost i uspješnost u zemljama u razvoju. Salavou i suradnici (2004) u svom su radu utvrdili da visoka razina orijentacije ka učenju pozitivno utječe na inovativnost. Calantone i suradnici (2002) prikazali su pozitivnu vezu između orijentacije ka učenju, inovativnosti i uspješnosti poslovanja.

Prethodna istraživanja potvrdila su da osim direktnog utjecaja, orijentacija ka učenju ima i indirektan utjecaj na uspješnost poslovanja putem inovativnosti (Baker i Sinkula, 1999; Lee i Tsai, 2005). Hussian i suradnici (2013) smatraju da učenje ima pozitivan učinak na inovativnost poduzeća što u konačnici dovodi do bolje uspješnosti poslovanja. Hult i suradnici (2004) u svom

su radu pokazali da je orijentacija ka učenju snažna prethodnica odnosno da značajno pozitivno utječe na inovativnost. Osim što inovativnost ima direktan utjecaj na uspješnost poslovanja, rezultati njihovog istraživanja pokazali su da je inovativnost i neophodan medijator utjecaja orijentacije ka učenju na uspješnost poslovanja. „Bez jake inovativne sposobnosti, orijentacija ka učenju omogućit će malu ili nikakvu vrijednost u ostvarivanju ciljeva uspješnosti industrijskih poduzeća“ (Hult i sur., 2004:436).

Na tragu resursnog pristupa, poduzeća orijentirana ka učenju gledaju na zaposlenike kao najvažniji resurs u organizaciji. Učenjem se stvaraju novi obrasci ponašanja, nastaju nove ideje te se novo znanje brže distribuira kroz organizaciju. Inovativnost postignuta znanjem unutar organizacije poboljšava performanse poduzeća.

**Hipoteza H5a.** Inovativnost poslovnog modela pozitivno utječe na uspješnost poslovanja.

Prema resursnoj teoriji poduzeća, konkurentska prednost i uspješno poslovanje počivaju na stjecanju i kontroli teško imitirajućih resursa primjenom organizacijskih i menadžerskih sposobnosti (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Prema tome, sposobnost uvođenja inovativnog poslovnog modela na tržište prije konkurencije ključno je za uspješnost poslovanja (Amit i Zott, 2001; Teece, 2010). Ako je poduzeće sposobno dizajnirati i implementirati inovativni poslovni model prije konkurencije, moći će privući nove kupce i povećati reputaciju na tržištu (Amit i Zott, 2001). U teoriji, od poduzeća se očekuje da razvijaju nove i jedinstvene sposobnosti koje će im omogućiti stvaranje i isporučivanje drugačijih vrijednosti od konkurencije.

Razna istraživanja pokazala su pozitivan utjecaj inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja, primjerice u e-poslovanju (Rajgopal i sur., 2003; Zott i Amit, 2007; 2008). Nadalje, pozitivna veza potvrđena je u kvalitativnim istraživanjima koja su se zasnivala na studijama slučaja uspješnih inovatora poslovnih modela. Primjeri uključuju velike korporacije kao što su Dell i Apple u informatičkoj industriji, Wall-Mart u diskontnoj maloprodaji, Southwest Airlines u avio industriji, koje su sve postigle značajan uspjeh putem inovativnih poslovnih modela (Teece, 2010; Amit i Zott, 2012). Sposobnost poduzeća da dizajnira inovativan poslovni model može biti ključna jer omogućava poduzeću da radikalno izmijeni tržište (Christensen, 2001), da poveća tržište (Daley, 2011), čak i da izmijeni osnove za konkuriranje unutar industrije (Hamel, 2000). Prema Amit i Zott (2012) inovativni poslovni modeli omogućavaju poduzećima stvaranje vrijednosti za

kupce po niskim troškovima, što dovodi do održive konkurentske prednosti koja zauzvrat može imati jak utjecaj na uspješnost poslovanja.

Inovativni poslovni modeli mogu imati značajan utjecaj na uspješnost poslovanja. Afuah i Tucci (2001) tvrde da konkurentska prednost ostvarena poslovnim modelom može pozitivno utjecati na uspješnost poslovanja. Oni definiraju poslovni model kao: „metodu kojom poduzeće izgrađuje i koristi resurse kako bi ponudili kupcima bolju vrijednost i pritom zaradili novac“ (Afuah i Tuci, 2001:3). Afuah (2014:4) definira inovacije poslovnih modela kao „okvir ili recept za kreiranje i zahvaćanje vrijednost radeći stvari na drugačiji način“. Često se inovativnim poslovnim modelima mijenjaju „pravila igre“. Istraživanja pokazuju, prema mišljenju ovih autora, „rastući konsenzus da je inovacija poslovnih modela ključna za uspješnost poslovanja“ (Zott i sur., 2011:1033). Međutim, kako bi bili uspješni inovatori poslovnih modela i ostvarili s tim povezanu konkurentsku prednost, poduzeća moraju provesti brojne promjene, primjerice organizacijske promjene, promjene strukture poslovnih rutina, promjene u alokaciji resursa i filozofiji menadžmenta. Proces također uključuje značajnu prilagodbu i rekonfiguraciju resursa i sposobnosti (Feldman i Pentland, 2003). Imajući u vidu navedeno, može se zaključiti da će poduzeća koja su sposobna ostvariti konkurentsku prednost inovacijama svojih poslovnih modela imati uspješnije poslovanje.

**Hipoteza H5b.** Razina inovativnosti poslovnog modela ima inverzan U utjecaj na uspješnost poslovanja na način da je taj utjecaj najjači kod srednje razine inovativnosti poslovnog modela.

Iako su u literaturi naglašene koristi od inovacija poslovnih modela, neka istraživanja naglasila su poteškoće s kojima se poduzeća mogu susresti prilikom rada na inoviranju poslovnih modela. Još u fazi konceptualizacije poslovnog modela može doći do povećanja razine nesigurnosti, pogotovo kod poduzeća koja žele napraviti radikalnu inovaciju poslovnog modela. To nadalje može obeshrabriti menadžere u nastavku procesa inoviranja poslovnog modela. Iako su neki znanstvenici empirijski potvrdili pozitivnu vezu između inovativnih poslovnih modela i uspješnosti poslovanja (Zott i Amit, 2007), postoje i slučajevi gdje poduzeća nisu uspjela inovirati svoje poslovne modele. Neka poduzeća se za vrijeme razvoja i testiranja novih modela i dalje fokusiraju na postojeći model ili ne uspijevaju posvetiti dovoljno vremena ili resursa potrebnih za dizajniranje, prototip i testiranje novih modela (Kaplan, 2012).

Inoviranje poslovnih modela, na način da se rekonfigurira postojeći poslovni model, kompleksna je zadaća jer zahtijeva promjenu postojećeg načina rada. Barijere mogu ometati inoviranje poslovnih modela (McGrath, 2010). Prema Massa i Tuci (2013:426) rekonfiguracija poslovnog modela označava „pojavu kojom menadžeri rekonfiguriraju resurse organizacije (i stječu nove) kako bi izmijenili postojeći poslovni model“. S rekonfiguracijom poslovnog modela povezana je visoka razina rizika i nesigurnosti, a rezultati mogu se razlikovati ovisno o intenzitetu rekonfiguracijskih napora. Pri tome, hipoteza 5b polazi od pretpostavke da se razina inovativnosti poslovnog modela može razlikovati prema razini rekonfiguracijskih napora. Poduzeća mogu odlučiti žele li male inkrementalne promjene ili velike promjene u poslovnom modelu. Ako je razina inovativnosti poslovnog modela previše mala, može se dogoditi da kupci ne percipiraju promjenu vrijednosti za njih. Tada neće doći do povećanja uspješnosti poslovanja i resursi će biti utrošeni uzaludno. S druge strane velike promjene u poslovnom modelu zahtijevaju velike resurse i povećava se razina nesigurnosti. Osim toga, moguće su i brojne prepreke od strane poslovnih partnera. Pretpostavlja se da utjecaj inovativnosti poslovnog modela na uspješnost poslovanja nije linearan odnosno da će srednja razina inovativnosti poslovnog modela imati veću šansu za tržišni uspjeh i posljedično imati veći utjecaj na uspješnost poslovanja.

#### **1.4. Metode istraživanja**

Metodologija ekonomskih istraživanja nudi široku paletu teorijskih i empirijskih metoda za analizu ukupnih gospodarskih kretanja te njihovih pojedinačnih područja.

Metodologija koja se koristila za konceptualizaciju i operacionalizaciju strateških orijentacija poduzeća (tržišna, tehnološka, poduzetnička i orijentacija ka učenju) i inovacija poslovnih modela, značajnost i jačinu njihovih međuodnosa/veza, analizu utjecaja inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja poduzeća hrvatske prehrambene industrije, sastojala se od općih i posebnih metoda istraživanja.

Od **općih znanstvenih metoda**, korištene su metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda dokazivanja i opovrgavanja, metoda kompilacije i metoda deskripcije.

Općim znanstvenim metodama provedena je detaljna analiza stručne i znanstvene literature s ciljem utvrđivanja dosadašnjih teorijskih spoznaja iz područja strateških orijentacija poduzeća i inovacija poslovnih modela, njihovim međuodnosima i utjecaju na uspješnost poslovanja poduzeća. Detaljnom analizom dosadašnjih istraživanja, spoznaje su sintetizirane i integralno prikazane te su činile osnovu za sve daljnje metodološke postupke koji su bili potrebni za ostvarivanje ciljeva ove doktorske disertacije.

Od **posebnih znanstvenih metoda** korištene su:

- metoda ankete
- statističke metode za obradu podataka
- metoda modeliranja.

Za dokazivanje postavljenih hipoteza korištena je **metoda ankete** koja predstavlja najčešće korištenu tehniku prikupljanja podataka u društvenim istraživanjima, posebice kada je riječ o opisnim i uzročnim istraživanjima. Prikupljanje podataka izvedeno je kreiranjem mjernog instrumenta odnosno upitnika u formi online web upitnika.

Obrada i analiza dobivenih podataka provedena je pomoću statističkog programa SPSS, a korištene su sljedeće **statističke metode**:

- deskriptivna statistika za opis uzorka i varijabli, obradu pitanja otvorenog tipa, izračun prosječnih ocjena pojedinačnih tvrdnji o strateškim orijentacijama poduzeća, inovativnosti poslovnih modela te uspješnosti poslovanja
- eksplorativna faktorska analiza za izračun valjanosti mjernih ljestvica (konvergentne i diskriminantne)
- usporedba *z-scorea* za provjeru netipičnih vrijednosti pojedinih varijabli
- izračun indeksa nakošenosti i zaobljenosti za testiranje normalnosti distribucije.

Za izradu modela utjecaja strateških orijentacija poduzeća na inovativnost poslovnog modela te utjecaja inovativnosti poslovnog modela na uspješnost poslovanja korištena je **metoda modeliranja**. Za obradu podataka korišten je program SmartPLS, dok su se za strukturalno modeliranje jednadžbi koristili djelomični najmanji kvadrati (PLS-SEM) temeljeni na kovarijanci.

Kako bi se osigurala uspješnost strukturalnog modeliranja jednadžbi, provjereni su sljedeći preduvjeti:

- provjera kvalitete modela provjerom pouzdanosti i valjanosti svakog ispitivanog odnosa provjerom kompozitne podudarnosti i koeficijenta Cronbach alfa
- provjera konvergentne valjanosti putem prosječne ekstrahirane varijance (engl. *Average Variance Extracted*, AVE)
- provjera pouzdanosti indikatora zasićenjem faktora (engl. *outer loadings*)
- evaluacija strukturalnog modela putem izračuna koeficijenta determinacije latentnih varijabli ( $R^2$ ) i koeficijenta suvišnosti ( $Q^2$ )
- procjena modela individualnim path-koeficijentima
- ocjena značajnosti statističkih veza u modelu t-vrijednostima
- izračun veličine utjecaja pojedine nezavisne varijable na zavisnu ( $f^2$ ).

Glavni cilj provjere i analize navedenih preduvjeta bilo je testiranje postavljenog strukturalnog modela i utvrđivanje stupnja odgovaranja definiranog strukturalnog modela prikupljenim empirijskim podacima. Nakon toga, izvršena je procjena parametara kojima su se analizirale kauzalne povezanosti između analiziranih latentnih varijabli.

## 1.5. Očekivani znanstveni doprinos

Očekivani doprinos ekonomskoj zajednici u **teorijskom smislu** proizlazi iz razvijanja znanstvenih spoznaja i misli o strateškim orijentacijama poduzeća te inovacijama poslovnih modela i njihovom utjecaju na uspješnost poslovanja. Očekivani doprinos ekonomskoj zajednici u **aplikativnom smislu** zasniva se na empirijskom istraživanju i smjernicama koje se predložile na osnovu analiziranih rezultata istraživanja. **Poseban doprinos** menadžerima poduzeća iz hrvatske prehrambene industrije nije samo empirijska potvrda utjecaja inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja, nego i analiza pokretača inovacija odnosno utjecaja pojedinih strateških odluka i usmjerenja na inovativnost poslovnog modela te posljedično na uspješnost poslovanja. Nastavno na to, posljedica će ujedno biti i prevladavanje kognitivnih barijera koje onemogućavaju

menadžere da spoznaju aplikativnu vrijednost koncepta poslovnih modela te uklone inerciju nastalu postojećom konfiguracijom imovine i poslovnih procesa.

## 1.6. Struktura disertacije

Doktorska disertacija sastoji se od sedam osnovnih poglavlja. Prvo poglavlje čini **Uvod** gdje se definira i elaborira problem i predmet istraživanja, kao i ciljevi koji se žele ostvariti istraživanjem. Također, opisane su korištene metode znanstvenog istraživanja i definiran je znanstveni doprinos disertacije. Na kraju je naveden opis strukture disertacije. Drugo poglavlje predstavlja **Teorijski okvir** gdje su sumirane postojeće znanstvene spoznaje odnosno gdje je kritički obrađen postojeći znanstveni korpus poslovnih modela, njihovih inovacija i strateških orijentacija poduzeća. **Metodologija rada** prikazana je u trećem poglavlju. Ovaj se dio naslanja na teorijski okvir sukladno hipotezama koje su testirane. U četvrtom poglavlju prikazana je **metodologija istraživanja**, odnosno vremenski, sadržajni i prostorni okvir istraživanja, te je ujedno predstavljena metodologija prema istraživačkim ciljevima te uzorak i instrument istraživanja. **Rezultati istraživanja** prikazani su u petom poglavlju, gdje je izvršena analiza prikupljenih podataka i provjerena valjanost mjernih ljestvica. Tu je prikazana deskriptivna statistika i korelacije, kao i testiranje hipoteza. **Rasprava** je ostavljena za šesto poglavlje rada. Tu je uvodno prikazana konkurentnost hrvatske prehrambene industrije na globalnom tržištu. Nakon toga detaljnije su elaborirani rezultati istraživanja s posebnim naglaskom na njihovu aplikativnu vrijednost. U posljednjem, sedmom poglavlju **Zaključak** prikazana su zaključna razmatranja odnosno kratka sinteza cjelokupnog provedenog istraživanja. Također, prikazana su ograničenja te preporuke za buduća istraživanja koncepta inovativnih poslovnih modela.

## **2. TEORIJSKI OKVIR**

### **2.1. Teorijski koncept poslovnih modela**

#### 2.1.1. Definicija poslovnih modela

Promjene na globalnoj poslovnoj sceni nikad nisu bile brže i dramatičnije nego u suvremeno vrijeme i upravo kao posljedica tih promjena organizacije sve češće oblikuju svoje poslovanje na nove i jedinstvene načine. Primarni dio strategije svake organizacije zasniva se na kreiranju i razumijevanju poslovnog modela na temelju kojeg se definira konkurentska prednost poduzeća. Također, oblikovanje poslovnog modela neophodno je za uspješnu tržišnu realizaciju jer pokazuje cjelokupno poslovanje poduzeća, odnosno način na koji će poduzeće nastupiti na tržištu, boriti se s konkurencijom te istodobno definira partnerske odnose i odnose s kupcima.

U poslovnoj praksi, jedan od često korištenih pojmova upravo su poslovni modeli čija je osnovna svrha komuniciranje suštine poslovanja interesno utjecajnim skupinama. Znanstvena literatura iz područja menadžmenta, informacijskih sustava, a u suvremeno vrijeme i poduzetništva, detaljno objašnjava pojam i suštinu poslovnog modela. Može se reći kako svako poduzeće ima poslovni model, bez obzira na to je li taj model izričito artikuliran ili ne (Chesbrough, 2006). Tecce (2010) ističe kako su poslovni modeli neophodni zbog različitih obilježja tržišnih ekonomija u kojima postoje potrošački izbor, transakcijski troškovi, heterogenost među potrošačima i proizvođačima te konkurencija.

Javne rasprave o poslovnim modelima započele su početkom 1970.-ih godina, a na svom značaju dobivaju polovicom devedesetih, istodobno s digitalnom ekonomijom (Ghaziani i Ventresca, 2005). Iako su se znanstvena istraživanja poslovnih modela počela pojavljivati u kasnim 1990.-ima (primjerice, Christensen i Bower, 1996; Christensen, 1997; Timmers, 1998), povezani pojmovi pojavili su se i ranije poput Druckerove „teorije poslovanja“ (Drucker, 1994). Koncept poslovnog modela primijenjen je u istraživanjima kao osnova za klasifikaciju poduzeća, kao faktor uspješnosti poduzeća i kao žarište inovacije (Lambert i Davidson, 2013) prema (Fielt, 2013).



Poslovni modeli privukli su pozornost iz različitih disciplina, poput e-poslovanja, informacijskog sustava, upravljanja, poduzetništva, inovacija, strategije i ekonomije (Amit i Zott, 2001; Bouwman i Fielt, 2008; Hedman i Kalling, 2003; Pateli i Giaglis, 2004; Teece, 2010; Zott i Amit, 2013). Međutim, iako mnogi istraživači naglašavaju važnost poslovnih modela, koncept je još uvijek nejasan te je malo konsenzusa o njegovoj definicijskoj sastavnici (Al-Debei i Avison, 2010; Morris i suradnici, 2006; Shafer, Smith i Linder, 2005). Iako je definiranje koncepta poslovnog modela bilo među prvim zadacima ranih istraživača na tom području (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005), same su definicije bile predmetom mnogih rasprava (Pateli i Giaglis, 2004) i općeprihvaćena definicija još nije nastala (Zott, Amit, i Massa, 2011) prema (Fielt, 2013). U Tablici 1. prikazane su neke od važnijih definicija poslovnih modela.

Tablica 1. Određenja poslovnih modela

AUTOR(I) (GODINA)	DEFINICIJA
<b>Amit i Zott (2001)</b>	Poslovni model prikazuje strukturu, sadržaj i upravljanje transakcijama koje su oblikovane tako da stvaraju vrijednost korištenjem poslovnih prilika.
<b>Alt i Zimmermann (2001)</b>	Poslovni model ne možemo definirati kao koncept, to su njegovi ključni elementi (proces, struktura, misija, prihodi, tehnologija i pravna pitanja).
<b>Magretta (2002)</b>	Poslovni modeli su pripovijetke koje objašnjavaju kako poduzeće funkcionira. Dobar poslovni model daje odgovore na pitanja koja je davno postavio Peter Drucker: „Tko je kupac?“ i „Što kupac cijeni?“.
<b>Chesborough i Rosenbloom (2002)</b>	Poslovni model predstavlja koherentan okvir koji tehnološke karakteristike i potencijale putem kupaca i tržišta konvertira u ekonomsku vrijednost.
<b>Afuah (2004)</b>	Poslovni model predstavlja okvir stvaranja novca. Njime se definiraju aktivnosti koje poduzeće izvodi, kada i kako ih izvodi, a sve u svrhu ponude određene koristi kupcima te posljedično stvaranja profita.
<b>Chesborough (2006)</b>	Poslovni model u svojoj srži obavlja dvije osnovne funkcije: stvaranje vrijednosti i zahvaćanje vrijednosti.
<b>Barringer i Ireland (2006)</b>	Poslovni model predstavlja plan poduzeća odnosno dijagram koji pokazuje na koji će način ono koristiti svoje resurse, natjecati se na tržištu, razviti mrežu

	kupaca, strukturirati odnose i stvoriti vrijednosti u svrhu generiranja profita.
<b>Teece (2010)</b>	Ukratko, poslovni model definira kako poduzeće stvara i isporučuje vrijednost kupcima te kako pretvara uplate u profit.
<b>Zott i Amitt (2010)</b>	Poslovni model predstavlja prikaz sadržaja, strukture i upravljanja transakcijama, koji je dizajniran radi stvaranja vrijednosti iskorištavanjem prilika.
<b>Casadesus – Masanell, Ricart (2010)</b>	Poslovni model refleksija je realizirane strategije kompanije.
<b>Tsai, Lin i Su (2011)</b>	Poslovni model čini sustav konfiguracija i rješavanja ključnih pitanja o načinu poslovanja poduzeća.
<b>Lindgren (2012)</b>	Poslovni model pojašnjava na koji način prijedlog vrijednosti stvara profit pritom koristeći ključne kompetencije i segmente poput lanca vrijednosti te odnosa s poslovnim partnerima.
<b>Baden-Fuller i Mangematin (2013)</b>	Poslovni model je metakoncept koji proizlazi iz strategije poduzeća, a njegove ključne karakteristike su: monetizacija, kupci i odnos s njima, lanac vrijednosti i mehanizmi koji ga povezuju.
<b>Osterwalder i Pigneur (2014)</b>	Poslovni model opisuje način na koji poduzeće kreira, zahvaća i isporučuje vrijednost.
<b>Foss i Saebi (2017)</b>	Poslovni model predstavlja dizajn odnosno svojevrsno arhitekturno rješenje kojim stvara mehanizam za kreiranje i isporučivanje vrijednosti poduzeća.

Izvor: autor

Kao što je vidljivo u Tablici 1. većina je autora prilikom definiranja poslovnog modela fokusirana na kreiranje dodane vrijednosti (Magretta, 2002; Afuah, 2004; Zott i Amit, 2010; Teece, 2010; Osterwalder i Pigneur, 2014), dok ostatak autora prilikom definiranja i stvaranja koncepta poslovnog modela, naglašava organizacijsku strukturu poduzeća (Alt i Zimmerman, 2001; Cheseborough i Rosenbloom, 2002; Baden-Fuller i Mangematin, 2013). Također, može se zaključiti kako svi navedeni autori, kao temeljni dio definicije poslovnog modela, ističu elaboraciju profitabilnosti (ili monetizaciju).

Koncept poslovnih modela od iznimne je važnosti budući da menadžeri i poduzetnici često ne mogu na razumljiv način pojasniti interesno-utjecajnim skupinama kompleksnost poslovnih odrednica i elemenata (Morić Milovanović i sur., 2016). Početkom 50.-ih godina prošlog stoljeća, znanstvenici i poduzetnici definiraju poslovni model u kontekstu informacijske tehnologije kao operativnu aktivnost za modeliranje sustava. Upotreba holističkog pristupa te identificiranje poslovnog modela kao skupa ključnih poslovnih procesa i načina na koji su povezani javlja se sredinom 1990-ih. Suvremeniji pristup objašnjava poslovni model kao dizajn odnosno arhitekturu mehanizama za stvaranje i isporuku vrijednosti (primjerice, Foss i Saebi, 2017).

Tri su osnovne faze razvoja poslovnih modela (Chroneer i sur., 2015). Definiranje koncepta poslovnih modela glavna je odlika prve razvojne faze (primjerice, Amit i Zott, 2001), detaljan prikaz elementa poslovnih modela karakteristika je druge faze (primjerice, Petrovic i sur., 2001), dok je treća faza predstavljanje poslovnog modela kao sveobuhvatnog i integriranog okvira (primjerice, Osterwalder i Pigneur, 2014). Poslovni model, osim što definira ulogu poduzeća u razvoju svoje mreže vrijednosti (kupci i dobavljači, kanali distribucije, partneri), predstavlja i relativno formalni prikaz na koji su način temeljne aktivnosti poduzeća integrirane s lokacijom.

Promjene u sastavnicama vrijednosne mreže poduzeća mogu stvoriti nove, jedinstvene odnose poduzeća s drugim organizacijama. Vodeći se prethodno navedenim, može se konstatirati kako poslovni model definira jedinstveni način na koji poduzeće provodi svoju strategiju, odnosno isporučuje prijedlog vrijednosti kupcima (Onetti i sur., 2012). U Tablici 2. prikazane su najrelevantnije znanstvene publikacije i najcitiraniji autori koji su obradili tematiku poslovnih modela.

Tablica 2. Popis najcitiranijih autora i najrelevantnijih znanstvenih publikacija u području poslovnih modela

<b>PUBLIKACIJA</b>	<b>AUTORI - GODINA</b>
<b>Academy of Management Executive</b>	Ireland i sur., 2001; Markides i Charitou, 2004; Seelos i Mair, 2007
<b>British Journal of Management</b>	Froud i sur., 2009; Patzelt i sur., 2008
<b>California Management Review</b>	Chesbrough i sur., 2006; Mahadevan, 2000
<b>Harvard Business Review</b>	Johnson i sur., 2008; Johnson i Suskewicz, 2009; Magretta, 2002; Rivette i Kline, 2000

<b>Long Range Planning</b>	Baden-Fuller i Morgan, 2010; Casadesus-Masanell i Ricart, 2010; Chesbrough, 2010; Demil i Lecoq, 2010; Doz i Kosonen, 2010; Gambardella i McGahan, 2010; Itami i Nishino, 2010; McGrath, 2010; Smith, Binns, i Tushman, 2010; Sosna, Trevinyo-Rodríguez i Velamuri, 2010; Svejenova, Planellas i Vives, 2010; Teece, 2010; Thompson i MacMillan, 2010; Zott i Amit, 2010
<b>MIT Sloan Management Review</b>	Bouchikhi i Kimberly, 2003; Boudreau i Lakhani, 2009; Chesbrough, 2007b; Christensen, 2001; Hayashi, 2009
<b>Research Policy</b>	Björkdahl, 2009; Doganova i Eyquem-Renault, 2009
<b>Strategic Management Journal</b>	Amit i Zott, 2001; Teece, 2007; Zott i Amit, 2008
<b>Strategy and Leadership</b>	Chesbrough, 2007a; Giesen i sur., 2007; Sheenan i Stabell, 2007
<b>Ostali časopisi</b>  (sa samo jednom publikacijom o poslovnim modelima po časopisu)	Alt i Zimmerman, 2001; Andersson i sur., 2009; Applegate, 2001; Bigliardi i sur., 2005; Bonaccorsi i sur., 2006; Brousseau i Penard, 2006; Calia i sur., 2007; Chesbrough i Rosenbloom, 2002; Clemons, 2009; Dubosson-Torbay i sur., 2002; Eriksson i sur., 2008; Ghaziani i Ventresca, 2005; Gordijn i Akkermans, 2001; Hedman i Kalling, 2003; Huizingh, 2002; Hurt, 2008; IBM, 2006; Konde, 2009; Linder i Cantrell, 2001; Mäkinen i Seppänen, 2007; Mansfield i Fourie, 2004; Mason i Leek, 2008; McPhillips i Merlo, 2008; Miles i sur., 2006; Mitchell i Coles, 2003; Morris i sur., 2005; Ojala i Tyrväinene, 2006; Osterwalder i sur., 2005; Pauwels i Weiss, 2008; Perkmann i Spicer, 2010; Rappa, 2001; Richardson, 2008; Seddon i sur., 2004; Shafer i sur., 2005; Stewart i Zhao, 2000; Susarla i sur., 2009; Tankhiwale, 2009; Timmers, 1998, Van Der Vorst i sur., 2002; Yip, 2004; Zott i Amit, 2007
<b>Knjige i poglavlja u knjigama</b>	Afuah, 2004; Afuah i Tucci, 2001; Amit i Zott, 2002; Applegate, 2000; Chesbrough, 2003; Hamel, 2000; Tapscott i sur., 2000; Timmers, 1999; Weill i Vitale, 2001; Zott i Amit, 2009

Izvor: Zott i suradnici, 2010

Može se istaknuti kako su se poslovni modeli najviše razvili u području poslovne ekonomije odnosno menadžmenta. Mason i Spring (2011) ističu kako je profitabilnost temelj svakog poslovnog modela te kako poslovni modeli opisuju trenutno stanje poslovanja iz čega proizlazi kako važan aspekt definiranja poslovnog modela predstavlja vremenska dimenzija. S druge strane Wirtz (2010) navodi tri najznačajnije perspektive proučavanja poslovnih modela: 1) tehnološka

perspektiva - fokusirana na primjenu tehnologije i blisko povezana s primjenom digitalnog poslovanja u poslovnim modelima; 2) organizacijska perspektiva – promatra poslovni model kao alat strateškog menadžmenta koji se koristi za optimiziranje lanca vrijednosti poduzeća; 3) strateška perspektiva – usmjerena je na kompariranje poduzeća s konkurencijom gdje proces stvaranja i distribucija vrijednosti čini osnovu poslovnog modela.

Kao što je već spomenuto poslovni model jedan je od osnovnih faktora profitabilnosti poduzeća (Afuah, 2004) te ga razvijaju sva proizvodna i uslužna poduzeća na osnovi pretpostavke menadžmenta o tome što kupci žele, na koji način to žele i kako se poduzeće može organizirati da bi zadovoljilo potrebe kupaca, a da pri tome ostvari profit (Teece, 2010).

### 2.1.2. Elementi dizajna poslovnih modela

Usko povezani s definicijama poslovnih modela su i njegovi sastavni elementi. Vils i suradnici (2017) navode četiri nezavisna elementa poslovnog modela. Kao prvi ističu *prijedlog vrijednosti* koji je definiran kao razvoj proizvoda ili usluge koji pomaže kupcima riješiti problem na efektivniji, prikladniji i pristupačniji način, što znači da pomaže kupcima u obavljanju posla. Drugi nezavisni element su *resursi* definirani kao stavljanje na raspolaganje resursa potrebnih za rješavanje problema, što uključuje ljudske resurse, tehnologiju, proizvode, usluge, kanale distribucije, opremu i ostalo. *Procesi* kao treći nezavisni element poslovnog modela predstavljaju kreiranje unutarnjih i vanjskih procesa te njihovo kodiranje i upravljanje njima na način da unapređuju isporuku potrebnih proizvoda i usluga kako bi se riješio problem ili obavio posao. Konačno, *formula profita* definira marže koje su potrebne poduzeću za održavanje i razvoj svojih aktivnosti te nagrađivanje vlasnika ili dioničara.

Poslovni model artikulira logiku i pruža podatke te druge dokaze koji pokazuju kako posao stvara i donosi vrijednost klijentima. Također opisuje arhitekturu prihoda, troškova i dobiti povezane s poslovanjem poduzeća koje isporučuje tu vrijednost. Različiti elementi koje je potrebno odrediti u dizajnu poslovnog modela prikazani su na Slici 1. U suštini, poslovni model više predstavlja konceptualni, nego financijski model (Teece, 2010).

Slika 1. Elementi dizajna poslovnog modela



Izvor: Teece, 2010:173

Različiti autori navode različite elemente poslovnog modela. Tako primjerice Alt i Zimmermann (2001) navode sljedeće elemente poslovnog modela: misija, struktura, procesi, prihodi, pravna pitanja, tehnologija, dok primjerice Zott i Amitt (2010) naglašavaju sustav aktivnosti, strukturu sustava aktivnosti i upravljanje sustavom aktivnosti. Prema Teece (2010) osnovne elemente poslovnog modela predstavljaju: ciljni tržišni segment, koristi za kupce, tehnologija, tijekovi prihoda kao i kreiranje mehanizama za generiranje profita.

Detaljno objašnjenje pojma i suštine poslovnog modela predstavili su Aleksandar Osterwalder i suradnici s područja strateškog menadžmenta (Osterwalder i suradnici, 2005; Osterwalder i Pigneur, 2014) koji navode devet elemenata: segmenti kupaca, ponuda vrijednosti, kanali, odnosi s kupcima, izvori prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključna partnerstva i struktura

troškova. U Tablici 3. predstavljen je svaki od elemenata pri čemu je važno istaknuti kako je ponuda poduzeća temeljni element svakog poslovnog modela.

Tablica 3. Elementi poslovnog modela

ELEMENT POSLOVNOG MODELA	OPIS
<b>Segmenti kupaca</b>	<p>Opisuju sve različite skupine ljudi ili organizacije koje poduzeće želi obuhvatiti ili uslužiti. Skupine kupaca posebni su segmenti u sljedećim situacijama:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ako njihove potrebe iziskuju i daju opravdanje za drugačiju ponudu</li> <li>• Ako se do njih treba doprijeti različitim distribucijskim kanalima</li> <li>• Ako zahtijevaju drugačiju vrstu odnosa</li> <li>• Ako omogućavaju različite razine zarade i profitabilnosti</li> <li>• Ako su voljni platiti različite aspekte ponude.</li> </ul>
<b>Ponuda vrijednosti</b>	<p>Skup proizvoda i usluga koji stvaraju vrijednost za određeni segment kupaca. Vrijednosti mogu biti kvantitativne (primjerice, cijena, brzina usluge) ili kvalitativne (primjerice, dizajn, iskustva kupaca).</p>
<b>Kanali</b>	<p>Opisuje kako poduzeće komunicira sa segmentima kupaca i prilazi im kako bi im isporučilo ponudu vrijednosti. Kanali imaju nekoliko funkcija:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podizanje svijesti o proizvodima i uslugama poduzeća među kupcima</li> <li>• Pomoć kupcima kod procjenjivanja ponude vrijednosti poduzeća</li> <li>• Isporuku ponude vrijednosti kupcima</li> <li>• Korisničku potporu nakon kupnje proizvoda ili usluge.</li> </ul>
<b>Odnosi s kupcima</b>	<p>Opisuju vrste odnosa koje poduzeće uspostavlja s određenim segmentom kupaca. Mogu biti temeljeni na sljedećim razlozima:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pribavljanje kupaca</li> <li>• Zadržavanje kupaca</li> <li>• Povećanje prodaje</li> </ul>
<b>Izvori prihoda</b>	<p>Predstavlja novac koji poduzeće generira od svakog segmenta kupaca. Poslovni model uključuje dvije vrste izvora prihoda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prihode od transakcija koje su rezultat jednokratnih uplata kupaca</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponavljajuće prihode koji su rezultat kontinuiranih uplata ili za stalnu isporuku ponude vrijednosti ili kroz isporuku korisničke potpore nakon kupnje.</li> </ul>
<b>Ključni resursi</b>	Obuhvaćaju imovinu potrebnu da bi poslovni model uspio. Ključni resursi mogu biti: fizički, financijski, intelektualni ili ljudski.
<b>Ključne aktivnosti</b>	Opis svih aktivnosti koje poduzeće mora poduzeti kako bi poslovni model bio uspješan. Ključne aktivnosti mogu se svrstati u sljedeće kategorije: proizvodnja, rješavanje problema i platforma/mreža.
<b>Ključna partnerstva</b>	Opisuje mrežu dobavljača i partnera koji omogućavaju rad poslovnog modela. Razlikujemo četiri vrste partnerstva: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strateška partnerstva između poduzeća koja nisu međusobno konkurentna</li> <li>2. Koopeticiju: strateška partnerstva između konkurenata</li> <li>3. Zajedničko ulaganje s ciljem razvoja novih poslovnih prilika ili tržišta</li> <li>4. Odnos kupac – dobavljač za osiguravanje pouzdane opskrbe.</li> </ol>
<b>Struktura troškova</b>	Opisuje sve troškove koji su rezultat provođenja poslovnog modela. Postoje dva tipa poslovnih modela s obzirom na važnost strukture troškova: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslovni modeli koji se temelje na strukturi što nižih troškova (engl. <i>cost-driven</i>)</li> <li>• Poslovni modeli koji se temelje na vrijednostima koje stvaraju za kupce (engl. <i>value-driven</i>).</li> </ul>

Izvor: Osterwalder i Pigneur, 2014:16-41

Poslovni model, prema Petrovicu i suradnicima (2001), može se podijeliti na sedam podmodela i to:

- 1) *Vrijednosni model* – opisuje logiku prenošenja ključnih kompetencija, inkorporirane u dodatnu vrijednost proizvoda, usluga i ostalih servisa prema potrošaču u specifičnoj konkurentskoj sredini;
- 2) *Resursni model* – opisuje logiku o tome koji su resursi potrebni za transformacijski proces te kako identificirati i pribaviti potrebne količine resursa;
- 3) *Proizvodni model* – opisuje logiku koja se odnosi na kombiniranje elemenata u transformacijske procese i to počevši od sirovina do gotovih proizvoda;

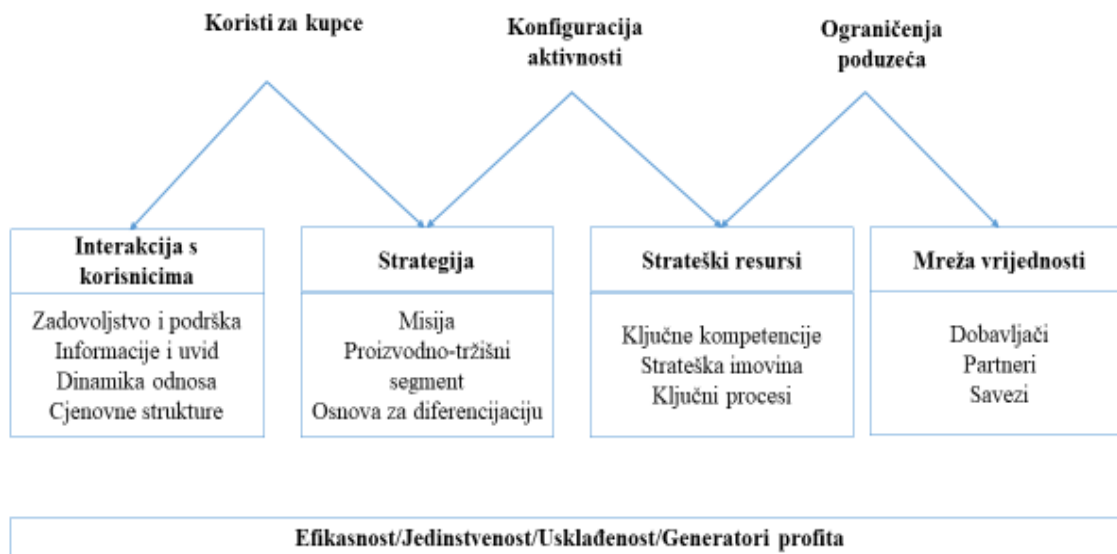


- 4) *Model za izgradnju odnosa s potrošačima* – opisuje logiku kako se mogu pridobiti, uslužiti i zadržati potrošači. Ovaj je model sastavljen od sljedećih podmodela:
- *Distribucijski model* – objašnjava logiku procesa dostave;
  - *Marketinški model* – objašnjava logiku pristupa i održavanja kupaca;
  - *Uslužni model* – objašnjava logiku usluživanja potrošača;
- 5) *Prihodovni model* – opisuje logiku koja se bavi odgovorom na pitanja kada, zašto i kako poduzeće prima kompenzacije zauzvrat za prodane proizvode/usluge;
- 6) *Kapitalni model* – opisuje logiku kreiranja izvora prihoda i načina upotrebe financijskih sredstava tijekom vremena;
- 7) *Tržišni model* – opisuje logiku za izbor relevantne okoline u kojoj poduzeće obavlja svoje poslovanje.

S druge strane, Hamel (2000) smatra kako okvir za promatranje poslovnog modela predstavljaju: interakcija s korisnicima, strategija, strateški resursi i mreža vrijednosti (Slika 2). Strateške odluke usmjeravaju daljnji tijek razvoja poslovnog modela i njegove implikacije te utječu na komunikaciju, analizu i uzročno posljedične odnose s drugim dionicima (Carayannis i sur., 2015). Također, Hamel ističe kako su prethodno navedena četiri osnovna elementa poslovnog modela međusobno povezana pomoću triju elemenata:

- 1) Konfiguracija aktivnosti – odnosi se na način kombiniranja kompetencija strateške imovine i ključnih procesa te njihovu interakciju kao potporu provođenja strategije;
- 2) Koristi za kupce – povezuju poslovne strategije i potrebe kupaca s ciljem razvoja i plasiranja onih proizvoda i usluga koje će ciljni kupci prepoznati;
- 3) Ograničenja poduzeća – čine poveznicu između strateških resursa i vrijednosne mreže te se odnosi na odluke poduzeća o tome koje će aktivnosti poduzeće samostalno poduzimati, a koje će prepustiti svojim strateškim partnerima.

Slika 2. Elementi dizajna poslovnog modela



Izvor: Hamel, 2000:75

Profitni potencijal izražen kroz efikasnost, jedinstvenost, sklad i generatore profita predstavljaju primarnu svrhu postojanja jednog poslovnog modela. Efikasnost se s jedne strane odnosi na aktivnosti pomoću kojih poslovni model učinkovito isporučuje vrijednost kupcima (novčana vrijednost koju kupci plaćaju za proizvode i usluge poduzeća premašuje troškove njihovog razvoja) dok, s druge strane, jedinstvenost opisuje originalnost samog poslovnog modela u usporedbi s konkurentskim poslovnim modelima na tržištu na kojem poduzeće djeluje. Nadprosječne marže i rast profitabilnosti cjelokupnog poslovanja osiguravaju generatori profita. Sinergija između pojedinih elemenata poslovanja koji zajedničkim djelovanjem pomažu pri ostvarenju organizacijskih ciljeva osigurava sklad među njima (Hamel, 2000).

### 2.1.3. Konceptijski okviri poslovnih modela

Definicije poslovnih modela i njegovi sastavni elementi mogu se svrstati u određene konceptijske okvire. Wirtz i suradnici (2015) navode kako poslovni model možemo promatrati i kao

konceptijski okvir koji prikazuje poveznicu između poslovnih procesa i strategije, odnosno pojašnjava samo srž procesa stvaranja vrijednosti. Tablica 4 daje pregled okvira poslovnih modela koji ne samo da definiraju veze između elemenata već i način na koji se modeli grade (Fielt, 2013).

Tablica 4. Konceptijski okviri poslovnih modela

<b>AUTOR(I) (GODINA)</b>	<b>LISTA/OKVIRI I ELEMENTI</b>	
<b><i>Osterwalder (2004); Osterwalder i Pigneur (2010)</i></b>	<i>Poslovni model Canvas</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmenti kupaca</li> <li>• Odnosi s kupcima</li> <li>• Komunikacija, distribucija i kanali prodaje</li> <li>• Ponuda vrijednosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ključni resursi</li> <li>• Ključne aktivnosti</li> <li>• Ključni partneri</li> <li>• Izvori prihoda</li> <li>• Struktura troškova</li> </ul>
<b><i>Chesbrough i Rosenbloom (2002)</i></b>	<i>Posredovanje između tehnologije i tržišta</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponuda vrijednosti</li> <li>• Tržišni segment</li> <li>• Lanac vrijednosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktura troškova i profitni potencijal</li> <li>• Mreža vrijednosti</li> <li>• Konkurentska strategija</li> </ul>
<b><i>Morris i suradnici (2005)</i></b>	<i>Poduzetnički poslovni model</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako stvaramo vrijednost? (faktori povezani s ponudom)</li> <li>• Za koga stvaramo vrijednost? (tržišni čimbenici)</li> <li>• Koji je naš izvor kompetencija? (unutarnji faktori sposobnosti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako pozicioniramo sebe na tržištu? (faktori strategije)</li> <li>• Kako stvaramo novac? (ekonomski čimbenici)</li> <li>• Koje su naše ambicije? (osobni faktori)</li> </ul>
<b><i>Johnson i suradnici (2008)</i></b>  <b><i>Johnson (2010)</i></b>	<i>Poslovni model „četiri kutije“</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponuda vrijednosti potrošačima</li> <li>• Formula profita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ključni resursi</li> <li>• Ključni procesi <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prosesi</li> <li>○ Poslovna pravila i mjerila uspjeha</li> <li>○ Norme ponašanja</li> </ul> </li> </ul>

Izvor: Fielt, 2013:94

Kao što je vidljivo u Tablici 4, najpoznatiji i najčešće upotrebljavani model je „platno poslovni modela“ (engl. *Canvas*) koji je predstavljen kao zajednički jezik za opisivanje, vizualizaciju, procjenu i primjenu poslovnih modela te je usmjeren na dizajn i inovaciju korištenjem vizualnog načina razmišljanja koji stimulira holistički pristup i stvaranje šire slike (Osterwalder i Pigneur, 2014). Devet elemenata poslovnog modela (objašnjenih u Tablici 4) osnova su za praktični alat „platno poslovnog modela“. Ovaj alat izgleda poput slikarskog platna, sastoji se od devet segmenata pomoću kojih se mogu prikazati postojeći ili novi poslovni modeli. Najbolje je platno poslovnog modela otisnuti na veliku površinu kako bi se moglo o njemu raspravljati i skicirati elemente koristeći samoljepljive papiriće ili markere za pisanje po ploči. To je praktičan alat koji potiče razumijevanje, raspravu, kreativnost i analizu (Osterwalder i Pigneur, 2014). Nadalje, Chesbrough i Rosenbloom (2002) opisuju poslovni model u kontekstu tehnoloških inovacija. Oni poslovni model postavljaju kao heuristički logički i fokusirani „uređaj“ koji posreduje između razvoja tehnologije i stvaranja ekonomske vrijednosti. Autori ističu kako poslovni model pruža koherentni okvir koji uzima tehnološke karakteristike i potencijale kao inpute i pretvara ih kroz potrošače i tržišta u ekonomske ulaze. Također, Chesbrough i Rosenbloom (2002) konkurentsku strategiju vide kao element poslovnog modela, ali ističu da to ne pokriva potpunu strategiju i da postoje razlike između poslovnog modela i strategije koje se ogledaju u činjenici da poslovni model naglašava stvaranje vrijednosti, dok strategija naglašava prikupljanje vrijednosti.

Ipak, Morris i suradnici (2005) pristupaju poslovnom modelu iz poduzetničke perspektive te uključuju konkurentsku strategiju kao element poslovnog modela. Osim toga, navedeni autori naglašavaju važnost unutarnjeg i vanjskog prilagođavanja u odnosu na šest elemenata. Poslovni model „četiri kutije“ (Johnson, 2010; Johnson i suradnici, 2008) ima mnogo sličnosti s platnom poslovnog modela (engl. *Canvas*). Johnson naglašava međuovisnosti između okvira u smislu dosljednosti i komplementarnosti i to vidi kao način na koji jednostavan okvir može postati prilično složen.

Budući da ne postoji standardni poslovni model, teško je utvrditi što je točno poslovni model, tim više što ovisi o resursima koje poduzeće kontrolira i sposobnostima koje posjeduje. Također, inovativnost u samom kreiranju poslovnog modela i potreba da se definira prije samog pokretanja posla neizostavni su jer poslovni pothvat bez poslovnog modela nema budućnosti (Barringer i

Ireland, 2006). Iz navedenog proizlazi kako je izuzetno važno razumijevanje svih vrsta poslovnih modela kako bi se provele inovacije poslovnih modela o čemu će više biti riječi u idućem poglavlju.

## **2.2. Inovacije poslovnih modela**

### 2.2.1. Definiranje osnovnih pojmova

Kako bi poduzeće opstalo i preživjelo u današnjim uvjetima globalizacije i turbulentnih poslovnih promjena neophodno je kontinuirano jačati vlastite inovativne snage. Međutim, da bi se navedeno realiziralo poduzeće mora imati spremnu jasnu viziju budućnosti svoje konkurentske pozicije i pouzdane inovativne procese. Razvoj inovacije i njeno uvođenje na tržište rezultat je kombinacije različitih znanja akumuliranih u poduzeću, a za inovacijske aktivnosti, kao i za sve aktivnosti unutar poduzeća, potrebno je posjedovati korisno i primjenjivo znanje (Trott, 2005). Različiti autori definiraju pojam inovacija na različite načine. Tako, primjerice, Boddy (2008) definira inovaciju kao proces stvaranja kreativnih ideja i pretvaranje istih u koristan proizvod, uslugu ili metodu rada. S druge strane Jones (2007) navodi kako je inovacija proces kojim poduzeća koriste svoje vještine i izvore radi razvijanja novih proizvoda i usluga ili razvijanja novih proizvodnih i uslužnih sustava kako bi bolje zadovoljile potrebe kupaca. Garcia i Calantone (2002) tumače inovaciju kao generiranje i/ili prihvaćanje novih ideja, proizvoda i usluga te procesa koji su za konkretnog usvojitelja (tj. potrošača ili poduzeće) novost. Prema Cakar i Erturk (2010) inovacija je svaka ideja, ponašanje ili proizvod koji se kvalitativno razlikuju od postojećih i dosadašnjih oblika i ona kao takva podrazumijeva uspješnu konceptualizaciju i plasman novih proizvoda ili usluga na tržište. Engel i suradnici (1990) definiraju inovaciju kao svaku ideju, ponašanje ili proizvod koji se kvalitativno razlikuju od postojećih oblika. Osim toga, Veryzer (1998) navodi kako inovacije predstavljaju promjene u: 1) koristima od korištenja proizvoda (unapređenje svojstava proizvoda u zadovoljavanju potreba potrošača prema njihovom vlastitom iskustvu i percepciji), 2) tehnološkim mogućnostima (stupanj do kojeg inovacija predstavlja iskorak u odnosu na postojeću tehnologiju) i 3) obrascima ponašanja (stupanj promjene mišljenja i ponašanja koja je posljedica korištenja novog proizvoda). Mezas i Glynn (1993) definiraju inovaciju kao ključne, nerutinske i

isprekidane organizacijske promjene koje utjelovljuju nove ideje koje nisu u skladu s dosadašnjim konceptom poslovanja poduzeća. Ovakvim su pristupom inovativna poduzeća inteligentna i kreativna te sposobna za učinkovito učenje i primjenu novih znanja.

Svrhovito inoviranje poslovnih modela od strane menadžera počinje se zagovarati početkom 2000.-ih godina (Holmes Jr. i sur., 2018). Jedan od ključnih izvora konkurentnosti upravo su inovacije poslovnog modela pri čemu su evidentne koristi od radikalnih i inkrementalnih inovacija poslovnih modela (Zott i sur., 2011). Inovacija poslovnog modela, osim što predstavlja organizacijsku inovaciju kroz koju poduzeće istražuje nove načine kreiranja i zahvaćanja vrijednosti za poslovne partnere, isto tako predstavlja i izvor konkurentske prednosti u mnogim novoosnovanim poduzećima koja nastoje biti budući lideri u svojim industrijama (Chesbrough i Rosenbloom, 2002).

Koncept poslovnih modela, a time i inovacija poslovnog modela, ima svoje temelje u korporacijskoj praksi, strateškom upravljanju i industrijskoj ekonomiji. Međutim, poslovni modeli nisu strategija, već predstavljaju srž i pokretač strategije kao i ključ za dekodiranje, razumijevanje i učinkovito komuniciranje strategije kako unutar organizacije tako i unutar poslovnog sustava (Carayannis i sur., 2015). Također, literatura o inoviranju poslovnih modela obuhvaća stupanj ili intenzitet promjene pri čemu Johnson i suradnici (2008) inovaciju poslovnih modela smatraju radikalnim ishodom diskontinuiranog procesa promjene, koji je ujedno i nov poduzeću, dok s druge strane, autori poput Berglund i Sandström (2013) te Zhang i suradnici (2010) smatraju kako inkrementalne promjene nastaju kao rezultat kontinuiranih unapređenja te se kao takve smatraju inoviranjem poslovnog modela. Kao što je prethodno navedeno, inovacija poslovnog modela često je povezana s radikalnim novim poslovnim modelima koji predstavljaju pokretač rasta i konkurentske prednosti (Amit i Zott, 2012). U tom kontekstu, istraživači vrlo često koriste poduzetničku perspektivu analizirajući potencijal novih logika stvaranja vrijednosti (Demil i sur., 2015). Radikalna inovacija poslovnog modela uvijek uključuje promjenu logike poslovanja, dok inkrementalni razvoj poslovnog modela može rezultirati poboljšanim poslovnim modelom, ali ne utječe na logiku načina poslovanja općenito (Schneider i Spieth, 2013).

Inoviranje poslovnog modela kontinuirani je proces, a ono što za to treba je razumijevanje kakav poslovni model treba inovaciju, kako ga stvarati, mijenjati, iskoristiti ga i unapređivati po potrebi

(Golob, 2012). Sposobnost stvaranja vrijednosti za poduzeće izravno ovisi o tome je li ono sposobno da uči, usavršava i inovira. Kako bi poduzeće uspjelo održati svoje poslovanje, neophodno je stalno poboljšavati i uvoditi nove proizvode i usluge u svoj proizvodni asortiman. Također, inovacije poslovnih modela od ključne su važnosti za konkurentnost poduzeća i njegove poslovne rezultate. Konstantno inoviranje omogućava izlazak na nova tržišta, porast dobiti i vrijednosti vlasničkog kapitala, kao i zauzimanje boljeg konkurentskog položaja na tržištu. Strateški lideri ne smiju ostati izolirani iza zatvorenih vrata svojih ureda, oni moraju biti sposobni sagledati stvari izvan okvira organizacije uzimajući u obzir dugoročne potrebe čitave civilizacije (Tipurić, 2022:21).

Inovacija poslovnog modela predstavlja aktivnost kreiranja, implementiranja i testiranja novog poslovnog modela (Massa i Tucci, 2013). Novi poslovni modeli mogu biti izvrsne kvalitete te je često razvoj dobrog poslovnog modela važniji od razvoja naprednije tehnologije ili bolje ideje (Chesbough, 2007). Wahyono (2018) definira inovaciju poslovnog modela kao proces u organizaciji putem kojeg poduzeća pronalaze nove načine za definiranje prijedloga vrijednosti te kreiranja i zahvaćanja vrijednosti za poslovne partnere. Također, važno je istaknuti kako tehnološkim napretkom i deregulacijom tržišta, osim što rastu očekivanja kupaca, rastu i mogućnosti za inovacijama. Prema Morić Milovanović i suradnicima (2017) inovacija poslovnog modela može se ostvariti unapređenjem sadržaja, strukture i upravljanja aktivnostima poduzeća, i to:

- dodajući nove aktivnosti, silaznom i ulaznom integracijom, odnosno inovacijom poslovnog modela kao novim sistemom aktivnosti, tzv. „sadržaj“
- povezujući aktivnosti na novi način, odnosno inovacijom poslovnog modela kao novim sistemom aktivnosti, tzv. „struktura“
- mijenjanjem jednog ili više partnera koji obavljaju aktivnosti poduzeća, odnosno inovacijom poslovnog modela kao novim sistemom aktivnosti, tzv. „upravljanje“.

Promjena poslovnog modela može se ostvariti promjenom jednog od triju navedenih elemenata. Elementi inovativnog poslovnog modela predmet su sljedećeg potpoglavlja.

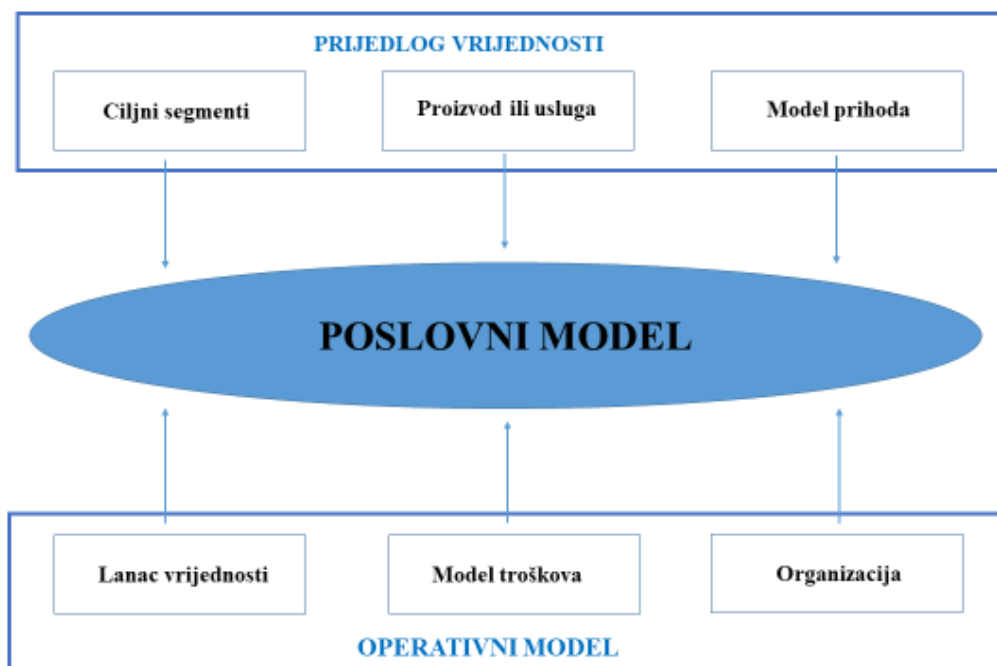
### 2.2.2. Elementi inovativnog poslovnog modela

Poslovni modeli povezuju elemente procesa stvaranja vrijednosti u jednu platformu. Navedeni elementi s vremenom ne samo da se mogu, već se i trebaju mijenjati kako bi se prilagodili aktualnim tržišnim prilikama. Inovativni poslovni model opisuje inovativne procese o tome kako i zašto poduzeće kreira, ostvaruje i održava vrijednost u odnosu na to kako realizira novi proizvod ili uslugu (Dwight, 2019). Wahyono (2018) ističe kako elementi okvira inovativnog poslovnog modela trebaju odgovoriti na sljedeća pitanja:

- a) zašto (prijedlog vrijednosti)
- b) što (operativna vrijednost)
- c) tko (ljudski kapital)
- d) kako (financijska vrijednost).

Prema Lindgardt i suradnicima (2009) dva su osnovna elementa inovativnog poslovnog modela: prijedlog vrijednosti i operativni model (Slika 3).

Slika 3. Inovativni poslovni model



Izvor: Lindgardt i suradnici, 2009:2

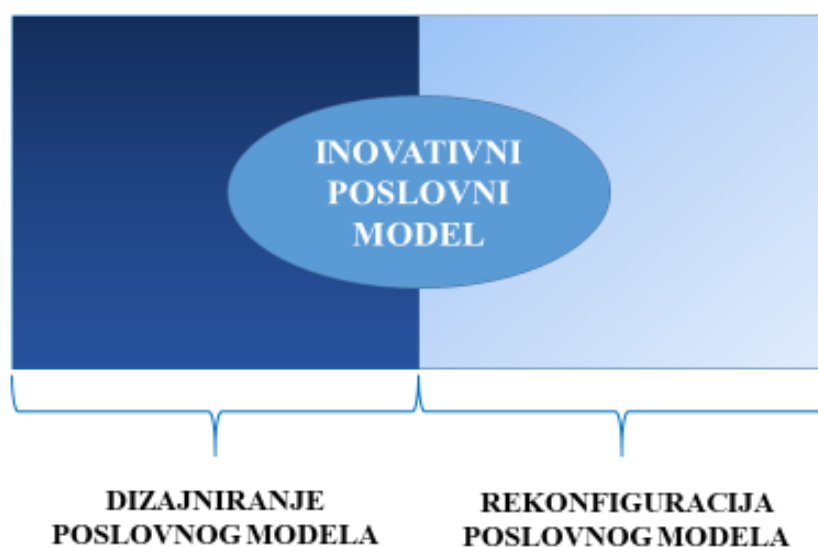


Kao što je prikazano na slici prijedlog vrijednosti daje odgovor na pitanje što se nudi i kome se nudi te prikazuje eksplicitne izbore prema sljedeća tri opredjeljenja: 1) *ciljni segment* (Koje ćemo kupce uslužiti? Kojim njihovim potrebama ćemo odgovoriti?); 2) *proizvod ili usluga* (Što nudimo kupcima da zadovolje svoje potrebe?); 3) *model prihoda* (Kako ćemo kompenzirati našu ponudu?). S druge strane operativni model odgovara na pitanje koliko nam je isplativa odnosno profitabilna ponuda i kao takav obuhvaća izbor poduzeća u sljedeća tri kritična područja:

- *Lanac vrijednosti* (Kako smo konfigurirani za isporuku na zahtjev kupca?; Što radimo unutar poduzeća, a što putem outsourcinga?);
- *Model troškova* (Kako konfiguriramo svoju imovinu i troškove prema našem prijedlogu vrijednosti?);
- *Organizacija* (Kako raspoređivati i razvijati ljudske resurse kako bi održali i povećali našu konkurentsku prednost?).

Prema Vils i suradnicima (2017) inovacija poslovnog modela može: zadovoljiti trenutno neiskorištene postojeće potrebe tržišta, plasirati na tržište nove proizvode, usluge ili tehnologije, kroz inovaciju utjecati na cijelo tržište i transformirati ga ili čak stvoriti potpuno novo tržište. Dva su ključna pristupa prilikom inoviranja poslovnog modela: a) dizajniranje poslovnog modela i b) rekonfiguracija poslovnog modela (Slika 4).

Slika 4. Inovacija poslovnog modela kao podskup dizajna i rekonfiguracije poslovnih modela



Izvor: Massa i Tucci, 2013:12

*Dizajniranje poslovnog modela* odnosi se na stvaranje potpuno novog poslovnog modela koji je najčešće vezan uz pokretanje novog poduzeća te je bazirano na tradicionalnim poduzetničkim odlukama poput odluke o izboru načina organizacije, sustava kontrole kao i aktivnostima povezivanja proizvoda i usluga koje će poduzeće plasirati na tržište. Prilikom dizajniranja inovativnih poslovnih modela važno je stvoriti poslovni model koji će biti otporan na napade konkurencije i vanjske utjecaje poput tehnoloških ili regulatornih promjena na tržištu (Martins i sur., 2015). Samo dizajniranje inovativnih poslovnih modela bazirano je na tradicionalnim poduzetničkim odlukama.

Jedan od najpoznatijih pristupa dizajniranju poslovnog modela je metodologija razvoja kupaca (engl. *customer development methodology*) koja usmjerava poduzeće na učenje. Osnovna prednost navedenog pristupa, u odnosu na tradicionalno poslovno planiranje, upravo je u tome što daje odgovor na stupanj neizvjesnosti prilikom kreiranja novog poslovnog pothvata (Blank, 2005). Osterwalder i Pigneur (2014) opisuju šest tehnika dizajniranja poslovnih modela: informacije od kupaca, formiranje ideje, vizualno razmišljanje, stvaranje prototipa, pripovijedanje priče i scenarij.

*Rekonfiguracija poslovnog modela* odnosno njegovo preoblikovanje temelji se na predviđanju poslovnih događaja i pružanja odgovora na što veću dinamičnost u okolini koja nas okružuje. Prema Massa i Tucci (2013) najveća korist od rekonfiguriranja poslovnih modela stjecanje je konkurentske prednosti poduzeća kroz istraživanje novih prilika na temelju postojećih resursa i sposobnosti te samim time rekonfiguracija predstavlja pristup kojim se menadžmentu može olakšati stjecanje konkurentske prednosti istraživanjem novih prilika na temelju postojećih sposobnosti i resursa. Poslovni model može se rekonfigurirati u tri osnovne grupe (Giesen i sur., 2007): 1) inovacija industrijskog modela koja se sastoji od inoviranja lanca vrijednosti industrije pomicanjem u nove industrije ili redefiniranjem postojeće industrije; 2) inovacija prihodovnog modela koja predstavlja inovaciju u načinu na koji se ostvaruju prihodi, primjerice ponovnom konfiguracijom kombinacije vrijednosti proizvoda i usluge ili novih modela cijena; i 3) inovacija modela poduzeća koja podrazumijeva promjenu uloge koju poduzeće ima u lancu vrijednosti, odnosno promjene u odnosu prema dobavljačima, kupcima, zaposlenima u postojećim segmentima poslovanja. Teece (2010) ističe kako je za uspješnu rekonfiguraciju poslovnog modela važna kreativnost, dobar uvid u poslovanje, kao i značajne informacije o kupcima, dobavljačima i konkurentima. Konačno, rekonfiguracija poslovnih modela sve više smatra se važnom

pretpostavkom uspješnosti poslovanja (Johnson i sur., 2008). Amit i Zott (2010) smatraju kako se prilikom rekonfiguriranja poslovnog modela rukovoditelji trebaju postaviti šest ključnih pitanja:

1. Koje se percipirane potrebe trebaju zadovoljiti novim dizajnom poslovnog modela?
2. Koje su nove aktivnosti potrebne u svrhu zadovoljavanja prethodno navedenih percipiranih potreba?
3. Kako je moguće aktivnosti koje su potrebne povezati na nove načine?
4. Tko bi trebao izvršavati svaku pojedinu aktivnost koja je dio poslovnog modela? Je li to poduzeće, klijent, poslovni partner? Kakav je sustav upravljanja neophodan za novu strukturu poslovnog modela?
5. Na koji način novi poslovni model stvara vrijednost za svakog sudionika?
6. Koji je prihodovni model adekvatan novom poslovnom modelu kako bi poduzeće zahvatilo što veći dio novostvorene vrijednosti?

Osim kao navedeni podskup dizajna i rekonfiguracije poslovnih modela, inovativni poslovni model može se prepoznati i kroz različite tipove. U literaturi navodi se šest tipova inovacija poslovnih modela koja objašnjavaju način na koji poduzeće utječe na konkurente u industriji, crpi svoj izvor inovacija te procjenjuje održivost poslovnih modela (Chesbrough, 2007):

- 1) **Tip 1 - Poduzeće ima nediferencirani poslovni model.** Većina poduzeća koja danas posluju ne artikuliraju poseban poslovni model i nedostaje im sustav upravljanja. Može se zaključiti kako poduzeća koja koriste poslovni model tipa 1 prodaju robu i to rade na način koji se ne razlikuje od mnogo drugih poduzeća.
- 2) **Tip 2 - Poduzeće ima određenu diferencijaciju u svom poslovnom modelu.** U poduzećima koja koriste poslovni model tipa 2 poduzeće je stvorilo određeni stupanj diferencijacije u svojim proizvodima ili uslugama. Kod ovog su tipa poduzeća fokusirana na određeni segment kupaca kojima nije glavni kriterij cijena i dostupnost kao kod poduzeća tipa 1.
- 3) **Tip 3 - Poduzeće razvija segmentirani poslovni model.** Poduzeće se u ovom tipu može natjecati u različitim segmentima istovremeno te na taj način opsluživati veći dio tržišta. Također, jača se prisutnost u distribucijskim kanalima kao i rast profitne marže. Iako je poslovni model prepoznatljiviji i profitabilniji poduzeće ostaje ranjivo na nove tehničke pomake izvan okvira svojih trenutnih aktivnosti kao i na značajne promjene na tržištu.

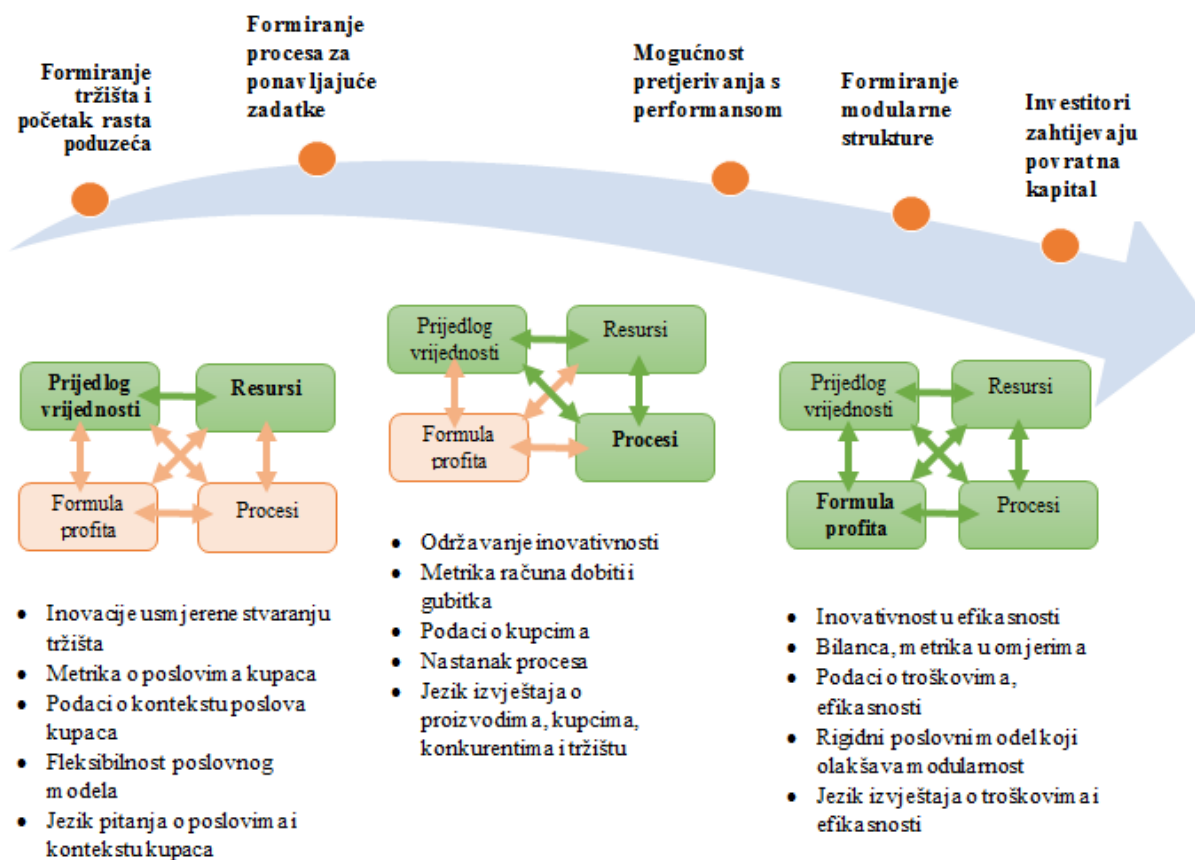
- 4) **Tip 4 – Poduzeće razvija poslovni model koji se može prilagoditi vanjskom okruženju.**  
Poduzeće je u ovom poslovnom modelu otvoreno vanjskim idejama i tehnologijama što osigurava značajno veći broj resursa koji su dostupni poduzeću. Poduzeću je omogućeno sustavnije korištenje inovativnih ideja od dobavljača i od kupaca. Također, poduzeća ovog tipa imaju praksu razmjene informacija u stvarnom vremenu.
- 5) **Tip 5 - Poduzeće integrira inovacijski proces sa svojim poslovnim modelom.** Poslovni model sada igra ključnu integrativnu ulogu unutar poduzeća. Dobavljači i kupci uživaju formalizirani institucionalni pristup inovacijskom procesu poduzeća. S druge strane, poduzeća ulažu značajna sredstva kako bi proučila potrebe kupaca pritom eksperimentirajući s različitim distribucijskim kanalima, kao i s različitim konfiguracijama poslovnog modela.
- 6) **Tip 6 - Poduzeće temelji svoj poslovni model na platformskom modelu poslovanja.** Poslovni model tipa 6 otvoreniji je i adaptivniji model od tipova 4 ili 5. Sposobnost prilagođavanja zahtijeva obvezu eksperimentiranja s jednom ili više varijanti poslovnog modela i takvo eksperimentiranje može imati nekoliko različitih oblika. Pojedina poduzeća koriste korporativni rizični kapital kao sredstvo za istraživanje alternativnih poslovnih modela u malim start-up poduzećima dok drugi koriste spin-off i zajednička ulaganja kao sredstva za komercijalizaciju tehnologija izvan vlastitog trenutnog poslovnog modela. U poduzećima tipa 6 ključni dobavljači i kupci postaju poslovni te ujedno dijele tehnički i poslovni rizik. Dobavljači integriraju zajedničke aktivnosti u svoje poslovne modele. Važno je istaknuti sposobnost poduzeća da uspostavi svoju tehnologiju kao osnovu platforme za inovacije određenog lanaca vrijednosti.

Poduzeće može uložiti velika sredstva u razvijanje poslovnog modela, ali upitno je hoće li u konačnici taj dizajn moći primijeniti u praksi. Upravo zbog toga dizajniranje poslovnog modela nemoguće je provesti odjednom, već ga je potrebno kroz procese učenja, eksperimentiranja i istraživanja konstantno dorađivati (McGrath, 2010). Faze razvoja poslovnog modela predmet su sljedećeg potpoglavlja.

### 2.2.3. Faze razvoja poslovnog modela

Inovativni poslovni modeli razvijaju se u nekoliko faza razvoja koji se izmjenjuju ovisno o inputima. Slika 5 prikazuje tri faze razvoja poslovnog modela gdje je vidljivo kako se u različitim fazama razvoja koriste različiti ulazni podaci za inoviranje poslovnog modela.

Slika 5. Faze razvoja poslovnog modela



Izvor: Christensen i suradnici, 2016:34

Poslovni model koji se utjelovljuje u poslovnu jedinicu započinje stvaranjem nove poslovne jedinice i njenog poslovnog modela, a zatim prelazi na fazu održavanja i rasta poslovne jedinice. Posljednja, treća faza, odnosi se na poboljšanje profitabilnosti. Svaka faza pogoduje određenoj vrsti inovacije, gradi određeni skup međuovisnosti u modelu i reagira na određeni skup ključnih

pokazatelja uspješnosti. Zelene dvosmjerne strelice predstavljaju međuovisnosti između aspekata poslovnog modela koji su u toj fazi dobro uspostavljeni i definirani; elementi koji su podebljani predstavljaju najvažnija područja za daljnji razvoj unutar svake faze. Elementi poslovnog modela i njihove međuovisnosti prikazani bež bojom predstavljaju područja unutar pojedine razvojne faze poslovnog modela koja su još nedefinirana (Christensen, Bartman i Van Bever, 2016). Morić Milovanović i suradnici (2017) navode kako sam proces inoviranja poslovnog modela predstavlja važan, ali ne i jedini aspekt dinamičke dimenzije analize inoviranja poslovnog modela. Christensen, Bartman i Van Bever (2016) ističu kako su poslovni modeli po svojoj prirodi dizajnirani tako da se ne mijenjaju i time postanu manje fleksibilni i manje otporni na promjene kako se razvijaju s vremenom. Inovativni poslovni model mora njegovati obilježja strategije koja se provodi u poduzeću i na taj će način poduzeće uspjeti ostvariti kratkoročne i dugoročne ciljeve. Poslovni model i strategija neodvojivi su dio konceptualnog modela gdje strategija čini sumu svih poslovnih modela i njihovu promjenu u poduzeću (Stevanović i Milošević, 2012). Strategije koje su se provele u nekoj organizaciji prije nego u nekoj drugoj mogu se percipirati kao poslovni model (Mintzberg i sur., 1984).

## **2.3. Strateške orijentacije poduzeća**

### **2.3.1. Definiranje poslovne strategije**

Formuliranje strategije, implementacija i kontrola iste jedna je od najvažnijih aktivnosti svakog sustava. Organizacijski razvoj i stabilnost ovise o strategiji poduzeća te usklađenosti strategije s vanjskim i unutarnjim okruženjima koja se suočavaju s turbulentnim i promjenjivim okolnostima. Ovisno o odabiru strategije, poduzeće odabire način postupanja i odnosa prema svom okruženju. Strategija svakog poduzeća predstavlja osnovni pravac ili nit vodilju (Pintaric, 2010). U literaturi postoje brojne definicije strategije, ali sve se svode na premisu kako je strategija proces u kojem poduzeće nastoji uskladiti svoje resurse ovisno o prilikama u okruženju odnosno u ovisnosti o prijetnjama s kojima se poduzeće može suočiti, a sve u cilju postizanja što boljih rezultata.

Prema Druckeru (1954) strategija podrazumijeva postavljanje ciljeva, najčešće dugoročnih, gdje organizacija, neprestano analizirajući promjene u okruženju, nastoji neposredno kontrolirati svoj opstanak. Organizacija definira svoje dugoročne ciljeve i nastoji ispravno alocirati svoje resurse u svrhu ostvarenja istih (Chandler, 1962). Strategija se može promatrati kao pravilo za donošenje odluka koje je prvenstveno definirano proizvodno-tržišnim područjem u kojem organizacija posluje, vektorom rasta, sinergijom i konkurencijskom prednošću (Ansoff, 1965). Andrews (1980) promatra strategiju kao postizanje ciljeva kroz nekoliko ključnih aktivnosti: definiranje svrhe, postavljanje ciljeva, formuliranje glavne politike i uspostavljanje plana koji će pomoći u realizaciji tih ciljeva.

Organizacija želi i treba postići ciljeve pa u skladu s tim balansira između sposobnosti i resursa te između prilika i rizika s kojima se susreće u okruženju (Schendel i Hatten, 1972). Dakle, to je proces koji nastoji uskladiti resurse i sposobnosti poduzeća s identificiranim rizicima u okruženju. Miles i Snow (1978) strategiju opisuju kao skup glavnih i sporednih odluka koje predstavljaju moguće pravce djelovanja organizacije u budućnosti. Isto tako, Mintzberg (1979) naglašava kako je strategija obrazac ponašanja organizacije koji dosljedno donosi odluke s obzirom na okruženje u kojem se nalazi. Međutim, Porter (1980) strategiju promatra kroz borbu poduzeća s konkurentima gdje se poduzeće, stvarajući jedinstvenu poziciju na tržištu i povećanjem vrijednosti odnosno sposobnosti, nastoji diferencirati ili razlikovati od ostalih konkurenata. Sveukupno se može reći kako je strategija sredstvo kojim poduzeća ostvaruju svoju misiju i viziju (Barney, 2002). Poduzeće se nastoji obraniti odnosno ispravno postupati u skladu sa situacijskim faktorima u okruženju. Grant (2004) naglašava važnost internih resursa i sposobnosti poduzeća kojih ono treba biti svjesno i tako djelovati u smjeru profitabilnosti i postavljanju dugoročnih planova.

Promatrajući obuhvat, strategija se može odnositi na poduzeće u cjelini, na organizacijske jedinice ili se može odnositi na funkcije unutar poduzeća, a sve su međusobno povezane i uvjetovane te se razvijaju istovremeno. Korporativna strategija najčešće se oblikuje s obzirom na konkurente (Grant, 1998), stoga je poslovna strategija dio implementacije korporativne strategije. Isto tako, poslovna strategija satkana je od strategija funkcijskih područja. Ključna funkcijska područja u poduzeću su istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja/operacije, ljudski potencijali/resursi i financije te se za svaki od tih područja razvijaju posebne strategije koje moraju odgovarati

dugoročnim ciljevima i korporacijskoj strategiji (Buble i sur., 2005). Putem korporativne strategije poduzeće nastoji se orijentirati s obzirom na identifikaciju svojih snaga, ali je izrazito važno uzeti u obzir i slabosti kako bi se iste mogle uspješno umanjiti. Razvoj korporativne strategije zahtjeva uključivanje četiri važna područja (Burtonshaw-Gunn i Salameh, 2010): (1) Analizu strateških ciljeva koja podrazumijeva identifikaciju vizije, misije, ciljeva te interne i eksterne okoline poduzeća; (2) Odlučivanje o organizacijskom razvoju; (3) Identifikaciju resursa te njihovo efikasno raspoređivanje; (4) Održavanje politike poduzeća, organizacijske infrastrukture te upravljanje i kontrola u provedbi strategije.

Poslovna strategija usmjerena je na konkurentne prednosti poduzeća na razini poslovnih jedinica te različitim pristupima nastoji konkurirati na različitim tržištima. Zbog toga se izraz *poslovne strategije* često zamjenjuje izrazom *konkurentne strategije* (Grant, 1998) gdje poduzeća odabiru strategiju prema specifičnostima određenog tržišta na kojem nastoje konkurirati. Najpoznatiji su modeli poslovnih strategija strategije Milesa i Snowa (1978) i Porterove generičke strategije (1980) koje će biti obrađene u nastavku teksta. Posljednja razina strategija, funkcijske strategije, nastoje razviti plan rada odnosno upravljanja operacijskim funkcijama, a takve su strategije financija, strategije proizvodnje, marketinga i slično. Funkcijska strategija treba pružiti podršku za funkcijske operacije iskorištavajući pritom svoje resurse na takav način da istovremeno prati dugoročnu konkurentnu strategiju. Načelno, proces razvitka strategije i implementacije iste teče u nekoliko faza (Buble i sur., 2005):

1. **Analiza okoline** (vanjski i unutarnji čimbenici koji se odražavaju na poslovanje u cjelini i dugoročnu uspješnost organizacije);
2. **Postavljanje organizacijskog usmjerenja** (identifikacija misije, vizije i ciljeva organizacije);
3. **Formuliranje strategije** (plan za prilagođavanje okolini i ostvarenje misije, vizije i ciljeva);
4. **Implementacija strategije** (provođenje izabrane strategije);
5. **Kontrola strategije** (kontrola i vrednovanje ostvarenih performansi).

Ne mora svaka implementacija strategija slijediti isti redoslijed. Često su koraci u onom redoslijedu koji im nameću faktori u okolini. Između svake faze prikazanog procesa uspostavlja se povratna



veza koja prati planirano sa ostvarenim. Postupak implementacije strategije najčešće se predviđa na nekoliko godina odnosno razdoblja za koja se određuje strategija. Najčešće se podudaraju sa životnim vijekom tehnologije ili s trajanjem istaknutih poslovnih procesa. Potrebno je unaprijed definirati ciljeve kako bi se uspješno implementirala strategija i kako bi se omogućilo nedvosmisleno uspoređivanje planiranog s postignutim. Isto tako cilj definiran u strategiji mora biti jasan kako bi se moglo kvantitativno, kvalitativno i vremenski odrediti u kojem omjeru se dogodilo odstupanje od realizacije i koliko ono ugrožava provedbu cjelokupne strategije (Buble i sur., 2005). Jasno postavljeni, mjerljivi ciljevi preduvjet su uspješnog upravljanja kako na operativnoj tako i na strateškoj razini.

### 2.3.2. Teorijski pristupi strategiji

Različiti pristupi strategiji u literaturi identificirali su različite tipove strateške orijentacije. Strateške orijentacije poduzeća konačno predstavljaju obrasce ponašanja kojima se određeno poduzeće nastoji obraniti od rizika u okolini, a iskoristiti prilike. S obzirom na različite poglede na strategiju literatura opisuje različite strateške orijentacije koje su prikazane u Tablici 5.

Tablica 5. Izabrani teorijski pristupi strategiji i strateške orijentacije

<b>Pristupi strategiji</b>	<b>Teorijski okvir</b>	<b>Tipovi strateške orijentacije</b>
<b>Strategije rasta (Chandler, 1962)</b>	Strategija se promatra u ovisnosti o organizacijskom rastu, a strateško odlučivanje treba biti usmjereno na dugoročnu uspješnost poduzeća.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Povećanje obujma</li> <li>2. Geografsko širenje</li> <li>3. Vertikalna integracija</li> <li>4. Proizvodna diverzifikacija</li> </ol>
<b>Strategije opstanka (Vesper, 1979)</b>	Strategija je optimalno organizacijsko ponašanje kako bi se postigao strateški položaj baziran na superiornosti i fleksibilnosti poduzeća u prilagođavanju okolini.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Multiplikacija</li> <li>2. Monopolizacija</li> <li>3. Specijalizacija</li> <li>4. Diverzifikacija</li> <li>5. Kooperacija</li> <li>6. Kapitulacija</li> <li>7. Likvidacija</li> </ol>
<b>Stvaranje strategije (Mintzberg, 1973)</b>	Mintzberg je definirao tri načina donošenja strateških odluka od kojih je svaki različita veza između strateških odluka na osnovi kojih se razvija strategija.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poduzetnički</li> <li>2. Adaptivni</li> <li>3. Planski</li> </ol>

<b>Generičke strategije (Porter, 1980)</b>	Tri su vrste generičkih strategija kojima se provode ofenzivne i defanzivne strateške aktivnosti u cilju postizanja konkurentskih prednosti.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Troškovno vodstvo</li> <li>2. Diferencijacija</li> <li>3. Fokusiranje na troškove</li> <li>4. Fokusiranje na diferencijaciju</li> <li>5. Poduzeće zaglavljeno u sredini</li> </ol>
<b>Empirijski strateški tipovi (Galbarith i Schendel, 1983)</b>	Strategije koje se primjenjuju za proizvode krajnje potrošnje.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Žetva</li> <li>2. Izgradnja</li> <li>3. Pobiranje gotovine</li> <li>4. Tržišna niša</li> <li>5. Penjanje</li> <li>6. Kontinuitet</li> </ol>
<b>Adaptacijske strategije (Miles i Snow, 1978, 2003)</b>	Prilagođavanje promjenama u okolini od poduzeća zahtjeva osmišljavanje strateških izbora koji se temelje na adaptacijskim problemima: poduzetničkom, inženjerskom i administracijskom. Suma rješenja čini adaptacijski ciklus.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Branitelj</li> <li>2. Prospektor</li> <li>3. Analitičar</li> <li>4. Reaktor</li> </ol>

Izvor: Segev, 2000:27-28

Dinamična okolina i snažna globalizacija zahtijevaju brze odgovore poduzeća na tržištu i nameću im bitne transformacije kroz pronalaženje strategija koje su sposobne da istima pruže konkurentsku prednost (Kolarić, 2017). Ostvarivanje konkurentске prednosti poduzećima omogućava rast na tržištu, a rast poduzeća ima krucijalnu važnost kod upravljanja strateškim planovima poduzeća, upravo kako ističe i Renko (2005). Stoga, strategije rasta podrazumijevaju promjenu tržišta odnosno proizvoda ili kupnju drugog poduzeća odnosno udruživanje kako bi se ojačala pozicija poduzeća i ostvarili ciljevi. U cilju razvoja poduzeća, povećanje obujma podrazumijeva povećanje tržišnog udjela poduzeća s postojećim proizvodima nastojeći tako ostvariti bolji konkurentski položaj (Buble, 2005). Povećanje tržišnog udjela može biti posljedica: pridobivanja novih korisnika, poticanja korisnika da češće koriste određeni proizvod ili uslugu, ohrabriranja korisnika kako bi povećali količinu upotrebe proizvoda te stvaranja novih primjena već postojećih proizvoda/usluga (Byars, 1987). Osim toga, poduzeće se može odlučiti za rast putem razvoja asortimana proizvoda i/ili usluga na postojećim tržištima odnosno širenjem postojećih proizvoda na nova tržišta.

Ekspanzija kao strateška opcija podrazumijeva širenje poduzeća gdje ono nastoji produbiti proizvodne linije i širiti se na druga tržišta i tako nastojati, korištenjem akumuliranog iskustva i

stručnosti, stvoriti sinergijske učinke (Tipurić, 2005). Ukoliko je poduzeće, kao svoj strateški izbor odabralo diversifikaciju, to znači da je odlučilo učvrstiti svoj položaj u postojećoj djelatnosti. Prema Tipuriću (2005) poduzeće koje se odlučilo za ekspanziju kao stratešku opciju svoj nastup na novom tržištu temelji na inoviranju proizvoda, proizvodnoj tehnologiji, novom načinu zadovoljenja potreba potrošača i slično. Međutim, ukoliko se poduzeće odlučilo koncentrirati na svoju primarnu djelatnost i putem svojih aktivnosti i operacija u osnovnoj djelatnosti, tada se poduzeće odlučilo za koncentraciju kao svoju stratešku opciju (Coulter, 2002). U tom se slučaju poduzeće razvija na postojećem tržištu pritom povećavajući tržišni udjel. Na taj način poduzeća ostvaruju bolji konkurentski položaj. Ekspanzija poslovanja može se okarakterizirati kao potreba poduzeća za zauzimanjem vodeće pozicije na domaćem tržištu. Tri su tipa ekspanzije koji uključuju razvoj proizvoda, razvoj tržišta ili kombinaciju. Tržišna ekspanzija podrazumijeva razvoj tržišta te u tom slučaju poduzeće plasira svoje proizvode na novom tržištu. Poduzeće svoju djelatnost i poslovanje širi iz jednog geografskog područja na drugo ili svoje poslovanje širi na drugi tržišni segment na kojem još nije poslovalo. Stvaranje novog proizvoda za postojeće kupce na postojećem tržištu obuhvaća proizvodnu ekspanziju odnosno poboljšanje performansi proizvoda za tržišta koja su nezasićena. Konačno, kombinirana ekspanzija pretpostavlja i proizvodnu i tržišnu ekspanziju gdje poduzeće na novom tržištu razvija novi proizvod. Coulter (2002) navodi kako je kombinirana ekspanzija pogodna za mlade industrije i industrije s većim stopama rasta koje se tako pokušavaju izboriti s konkurencijom i ostvariti dobar položaj na tržištu (Slika 6).

Slika 6. Vrste ekspanzije i koncentracija



Izvor: Tipurić, 2005:113

Strategija diversifikacije omogućava poduzeću ili poslovnim jedinicama poduzeća da po nižim cijenama ili premijskim cijenama obavljaju jednu ili više funkcija u svom vrijednosnom lancu. Na taj način poduzeće dolazi do povećanja profitabilnosti. Dakle, strategija diversifikacije podrazumijeva da poduzeće proširuje svoje poslovanje na nove djelatnosti (Johnson i sur., 2005), odnosno diversifikacija predstavlja ulazak poduzeća u industriju koja ima različite ključne kompetencije kako bi pronašla način da iskoristi svoje ključne kompetencije i tako poveća vrijednost proizvoda za kupce (Hill i Jones, 2009). Grant (2010) smatra kako su opravdani motivi diversifikacije reduciranje rizika i rast poslovanja. Poduzeća koja su diferencirana imaju prednosti u odnosu na nediverzificirana, od kojih su najvažnije (Hofer i Schendel, 1978):

- Diversificirana poduzeća imaju stabilniji i usklađeniji rast jer su prisutna u mnogim djelatnostima.
- Nediferencirana poduzeća sporije rastu s više rizika nego diferencirana.
- U diferenciranim poduzećima identificira se veći broj položaja za srednji menadžment.
- Nediferencirana poduzeća u odnosu na diferencirana nemaju dovoljno širok rang područja gdje mogu raspolagati kako bi ostvarili rast i profit.

Nadalje, u odnosu na poslovanje u industriji koja je povezana s postojećim poslovanjem prema poslovanju u industriji koja nema očite veze s vrijednosnim lancem industrije, diverzifikacija može biti povezana ili nepovezana. Poduzeće će se odlučiti za nepovezanu diversifikaciju ukoliko želi što bolje raspršiti rizik poslovanja, a poduzeće koje se provodi nepovezanu diversifikaciju često se naziva konglomeratskom (Hill i Jones, 2009).

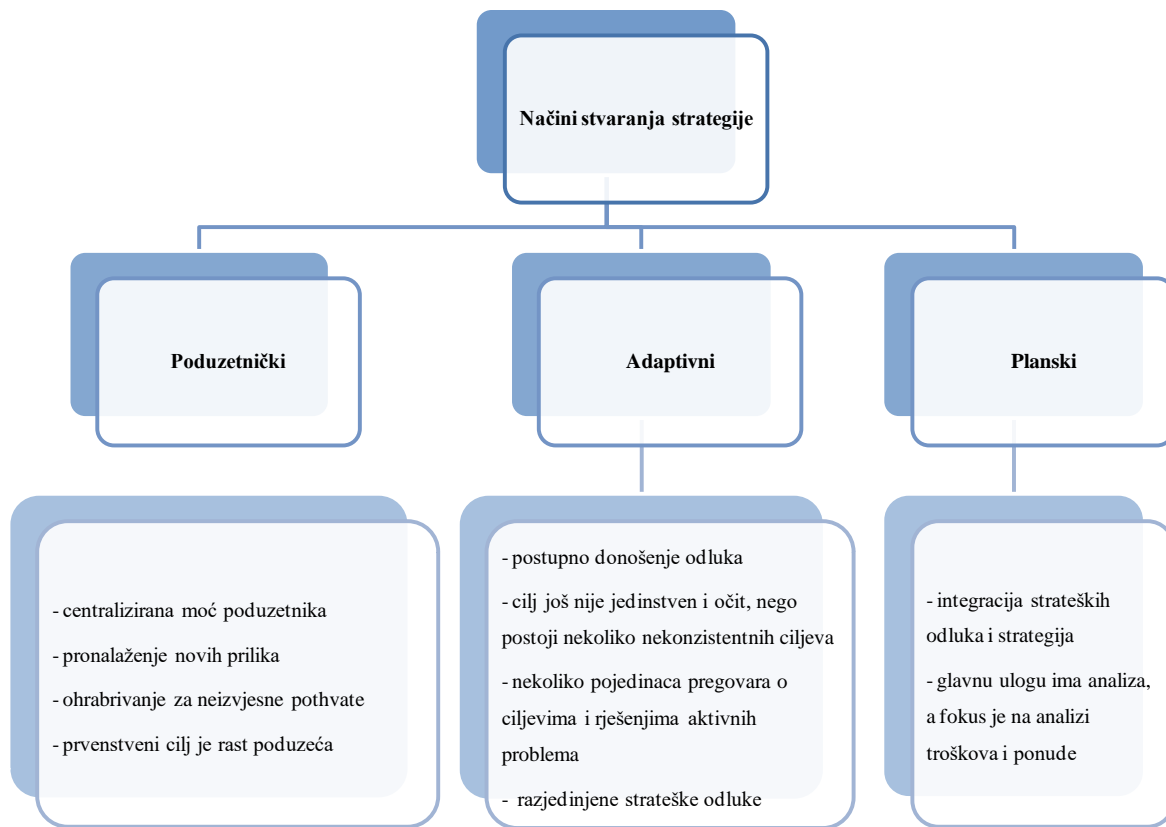
Suvremeno poslovanje poznaje tri načina provedbe strategija rasta, a to su: (1) interni rast gdje se poduzeće razvija isključivo iz vlastitih resursa, (2) spajanja i akvizicije te (3) strateško povezivanje poduzeća (Buble, 2005). Ukoliko se poduzeća spajaju ili jedno poduzeće uzima djelomičnu ili cjelokupnu kontrolu u poslovanju drugog poduzeća, radi se o spajanjima i preuzimanjima kao načinima razvoja poduzeća (Lazibat, Batković i Lulić, 2006). Od temeljne je važnosti raspolagati ciljnim kadrom zaposlenika i alatima kako bi se poduzeće moglo izboriti s čestim promjenama u turbulentnom okruženju u kojem posluje. Strateškim povezivanjem poduzeća, formulirajući ugovorne odnose, stvaraju odgovarajuće strategije koje će biti osnovica za jačanje kapaciteta djelovanja. Strateški savezi podrazumijevaju koaliciju poduzeća koja je stvorena sa svrhom ostvarenja dugotrajnih poslovnih ciljeva, odnosno to je sporazum između dvaju ili više poduzeća

o zajedničkom poslu ili podjeli resursa u svrhu postizanja zajedničkih rezultata i koristi (Buble i sur., 2010). Tipurić i Markulin (2007) navode kako strateški savezi pripadaju najvažnijim sastavnicama globalnog gospodarstva, a sudjelovanje poduzeća u takvim savezima nužna je kako bi se ostvarila konkurentska prednost. Nadalje, strategija rasta može se provoditi i internim rastom. Hill i Jones (2009) navode kako se interni rast koristi za provođenje poslovne strategije u poduzećima koja imaju vrijedne kompetencije u svom svakodnevnom poslovanju, a koje mogu utjecati na ulazak u novo područje poslovanja. Također, interni rast uključuje stvaranje funkcije lanca vrijednosti koji je neophodan za stvaranje novog posla. Poduzeća mogu rasti i kroz spajanja i akvizicije. Akvizicija podrazumijeva preuzimanje vlasništva jednog poduzeća u drugom poduzeću, dok spajanje predstavlja situaciju u kojoj se dva poduzeća, najčešće podjednake veličine, udružuju u jedno novo poduzeće, a pritom stara poduzeća prestaju postojati (Tipurić i Markulin, 2007). Spajanja i preuzimanja jedan su od načina provedbe razvojnih strategija poduzeća, a omogućuju im rast u veličini organizacije, stvaraju vrijednost za dioničare, poduzeća uspijevaju ostati konkurentna te pospješuju efikasnost poslovanja (Wittine, Bedeković i Filipović, 2019). Iako istraživanja (Ahlstrom i Bruton, 2009) ocjenjuju rezultate spajanja i preuzimanja uglavnom osrednjim, ipak veliki broj poduzeća nastavlja s tim aktivnostima zbog ostvarenja strateških ciljeva kao što su: dobivanje tržišnog udjela, izbjegavanje rizika razvoja novih proizvoda kao i troškova razvoja novih proizvoda, stjecanje brenda, stjecanje novih znanja i sposobnosti, ali i brži ulazak na nova tržišta.

### 2.3.3. Načini stvaranja strategije

Formuliranje strategije dio je procesa razvoja dugoročnih planova poduzeća. Mintzberg (1973) opisao je načine formuliranja strategije organizacije gdje je identificirao poduzetnički, adaptivni i planski način. Sva tri načina kombiniraju varijable koje su usko povezane s organizacijom i okruženjem. Mintzbergov rad smatra se najvećim doprinosom u ovom području, a vrlo temeljito opisuje veze i važnost strateških odluka ovisno o odabranom načinu stvaranja i razvijanja strategije. Slika 7 prikazuje glavne karakteristike tri načina stvaranja strategije prema Mintzbergu.

Slika 7. Načini stvaranja strategije



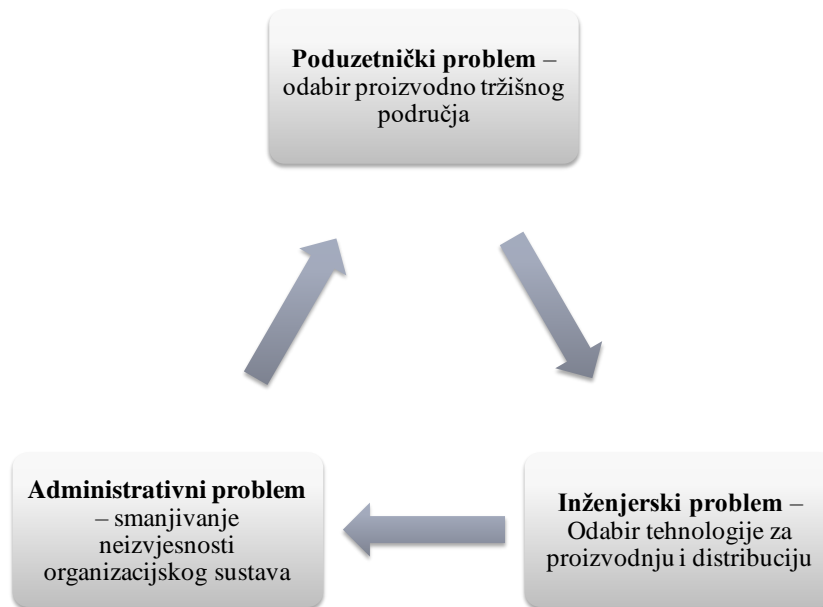
Izvor: Mintzberg, 1973:44-53

Poduzetnički tip stvaranja strategije podrazumijeva traženje novih prilika koje će poslužiti kao baza. Poduzetnik u ovom slučaju ima centraliziranu moć pa ovisno o njegovom osobnom uvjerenju i viziji, organizacija poduzima određene akcije. Zbog toga, ovaj način stvaranja strategije karakteriziraju neizvjesni pothvati kroz koje organizacija postiže uspjeh. Nasuprot tome, adaptivni tip stvaranja strategije karakterizira razmatranje rješenja problema, a manje traganje za novim prilikama. U fokusu više nije vizija jedinice, nego pregovaraju brojne skupine kao što su menadžeri, sindikati, vlasnici i slično. Osim toga, organizacija nema niti osnovni odnosno jedinstveni cilj, nego se vodi mnoštvom ciljeva koji bi naposljetku trebali ostvariti neki primarni cilj i pokušati ostvariti, trenutno narušenu, konzistentnost. Traganje za rješenjem odnosno donošenje odluka provodi se postupno slijedeći predviđene korake kako bi se prikupilo što više informacija iz okoline, osobito povratnih informacija, te kako bi se razmotrile alternative i promotrili rizici. Zbog toga,

organizacija u adaptivnom načinu stvaranja strategije napreduje vrlo sporo, a odluke se ne mogu jasno i jednostavno povezati što dovodi do razjedinjenih strateških odluka. Za razliku od poduzetničkog i adaptivnog, u planskom tipu stvaranja strategije analiza ima iznimnu važnost. Analiziranjem znanstvene literature iz ovog područja, politika te najnovijih istraživanja, stvara se dugoročna strategija poduzeća. Planiranje zahtjeva postupak i proceduru kako bi se ispravno i točno pristupilo analizi troškova i koristi kao i mogućim rizicima, ukoliko se neizvjesnost može izraziti na statistički način. Način stvaranja strategije uvelike ovisi o karakteristikama organizacije i o njegovoj okolini što inicira kako ne postoji jedinstveno rješenje za probleme s kojima se poduzeće susreće pri planiranju odnosno stvaranju strategije (Mintzberg, 1973). Mintzberg (1973) u prvi plan stavlja proces donošenja glavnih strateških odluka dok zanemaruje inovacije, tehnološki razvoj, investicije u proizvodnju i slično, što se može navesti kao nedostatak ovog pristupa.

Nadalje, Miles i Snow (1978) uvode pojam adaptacijskog ciklusa koji se odnosi na organizacijske promjene i prilagodbu odnosno sastoji se od tri glavna problema: (1) poduzetnički problem, (2) inženjerski problem i (3) administrativni problem. Poduzetnički problem nastoji olakšati izbor proizvodno-tržišnog područja, proizvod ili uslugu te ciljno tržište. Inženjerski problem bavi se problematikom implementiranja tehnološkog sustava za proizvodnju, distribuciju, stvaranje informacijskih i komunikacijskih veza te njihovu kontrolu. Nadalje, adaptivni problem odnosi se na inovacije odnosno reduciranje neizvjesnosti unutar organizacijskog sustava tako što osigurava stabilizaciju aktivnosti koje su uspostavljene u poduzetničkoj i inženjerskoj fazi. Osnovna je premissa ovog modela da strategija treba balansirati između okoline u kojoj poduzeće posluje i njezinih performansi. One organizacije koje imaju djelotvornu interakciju s okruženjem u kojem posluju često su uspješnije pa se može konstatirati kako strategija djeluje kao vrsta adaptivnog mehanizma (Gnjidić, 2014). Organizacije se usklađuju s okolinom razvijajući trajni obrazac strateškog ponašanja. Miles i Snow (1978) identificirali su puteve kojima organizacije uspostavljaju mehanizme (strukturu i procese) te definiraju tržišnu domenu odnosno strategiju. Drugim riječima, definiranjem varijabli poslovnih procesa i definiranjem odnosa među tim procesima, opisali su proces organizacijske adaptacije (Slika 8).

Slika 8. Adaptacijski ciklus



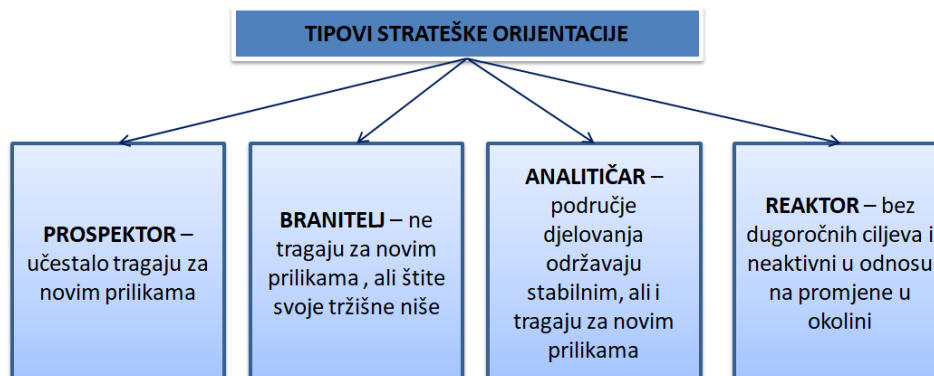
Izvor: Miles i Snow, 1978:24

#### 2.3.4. Tipovi strateške orijentacije

Poduzeća se strateški mogu prilagođavati okolini na različite načine. S obzirom na tip strateške orijentacije, Miles i Snow (1978) definirali se četiri tipa organizacije s obzirom na njihovo prilagođavanje promjenama u okolini, a to su: prospektori, branitelji, analitičari i reaktori. Reaktor, kao tip organizacije, nema jasnu strategiju stoga nastoji slijediti nekoliko različitih strategija, dok analitičar, branitelj i prospektor nastoje slijediti određenu odabranu strategiju i imaju stabilnu organizacijsku formu (Slika 9).



Slika 9. Četiri tipa strateške orijentacije poduzeća



Izvor: Miles i Snow, 1978:29

Kao što je vidljivo na Slici 9, prospektori učestalo tragaju za novim prilikama, dok se branitelji nastoje fokusirati na proizvodnju i distribuciju proizvoda na najučinkovitiji način, a da pritom tržišna niša ostane stabilna. Dakle, poduzeća koja pripadaju tipu orijentacije branitelja nastoje poboljšati učinkovitost operacija koje se provode unutar poduzeća. Isto tako ova strategija poduzećima omogućava minimiziranje osjetljivosti na promjene u okolini i nastoje održati stabilnost u industriji. Proizvodi odnosno usluge koje ovakva poduzeća proizvode odnosno distribuiraju usmjereni su na užu segment tržišta gdje poduzeće nastoji udovoljiti željama i potrebama kupaca kako bi se osigurala i zadržala visoka razina njihova zadovoljstva. Poduzeća s odabranom strateškom orijentacijom tipa branitelj vrlo su efikasna u stabilnoj proizvodno-tržišnoj domeni i nastoje precizno osmišljavati organizacijsku strukturu i procese kako bi postigli ciljeve u izabranom području. Često će takva poduzeća, uz visoku razinu kontrole, koristiti pristup troškovnog vodstva te se fokusirati na kontinuirano poboljšanje i učinkovitost, što omogućavaju ciljna tržišta i stabilni proizvodi.

Poduzetnički problem, ukoliko se promatra poduzeće koje je odabralo stratešku orijentaciju branitelja, odnosi se na osvajanje dijela ukupnog tržišta s ciljem uspostave stabilne skupine proizvoda i potrošača. Kako sam izbor ove strategije inicijalno nastoji reducirati osjetljivost

poduzeća na promjene u okolini, to znači da menadžeri stvaraju preduvjete za stabilnost u industriji, kao rješenje poduzetničkog problema nameće se stvaranje stabilne i uske proizvodno-tržišne domene u kojoj je moguća agresivna obrana od konkurencije. Isto tako, implementacija rješenja poduzetničkog problema podrazumijeva ograničeno ulaganje u razvoj proizvoda usko vezanih za postojeće proizvode odnosno usluge, a pritom se ignorira tržišne napretke i promjene koje su izvan proizvodno-tržišne domene poduzeća (Snow i Miles, 2003). Poduzeća u provedbi pojedinog izbora rješenja izloženih problema moraju biti vrlo oprezna jer obuhvatna promjena na tržištu može ugroziti njihov opstanak. Međutim, formirane uske tržišne niše teško će istisnuti konkurencija. Iznimna potreba za učinkovitošću u ovakvim poduzećima inženjerski je problem koji je moguće riješiti troškovno učinkovitom tehnologijom integriranom u postojeće procese, što zahtjeva visoka kapitalna ulaganja (Ghobadian i suradnici, 1998). Inženjerski problem u ovoj strateškoj orijentaciji odnosi se na pitanje kako je moguće proizvoditi i distribuirati proizvode, odnosno usluge, na što efikasniji način. Kao moguća rješenja Miles i Snow (2003) navode vertikalnu integraciju poduzeća iako ista iziskuje dugoročne investicije, ali ipak postiže tehnološku efikasnost. Često je rješenje za poduzeća ovog tipa strateške orijentacije kontinuirano unapređenje tehnologije.

Administrativni problem tiče se kontroliranja organizacije u svrhu osiguravanja efikasnosti, odnosno uspostavljanja centralizirane kontrole poslovnih procesa unutar poduzeća kako bi se dosljedno kontrolirala proizvodno-tržišna domena i uspostavljena tehnologija. Uspješno provođenje sustava kontrole podrazumijeva pravovremeno uočavanje odstupanja u stabilnosti poslovnih operacija. Skupina vodećih menadžera raspolaže znanjem i informacijama kako bi mogli pratiti odstupanja te odluke donositi centralizirano. Međutim, ovaj tip čvrste kontrole nije idealan za reagiranje na tržišne prilike koje se odnose na ciljna tržišta i inovirane proizvode. Nasuprot tome, strateška orijentacija prospektora na obrnut se način nosi s promjenama u vanjskoj okolini te se ovaj tip strateškog usmjerenja kontinuirano prilagođava okolini i tržišnim primjenama. Takva su poduzeća vrlo inovativna i djeluju efektivno u brzo mijenjajućoj proizvodno-tržišnoj domeni, a svoju konkurentsku prednost temelje na prihvaćanju novih tehnologija i plasiranjem novih proizvoda ulaskom na tržište, odnosno inovativnošću. Poduzećima strateškog usmjerenja prospektora izazov je održati određenu razinu profitabilnosti jer se suočavaju s rizikom neuspjeha inoviranih proizvoda. Zbog toga njihov je izazov u identificiranju novih tržišnih prilika, prihvaćanju promjena, fleksibilnosti i toleranciji na rizik. Nadalje, gore navedeno inicira kako je

poduzetnički problem poduzeća ovog tipa strateškog usmjerenja traženje i iskorištavanje tržišnih prilika, odnosno kako najbolje moguće iskoristiti nova tržišta i nove proizvode. Prospektori su usmjereni na efektivnost pa nije rijedak iznenađan rast ekonomske koristi upravo zbog njihove izrazite fokusiranosti na inoviranje, a manje na postizanje profitabilnosti. Kako bi poduzeće pronalazilo i iskorištavalo nova tržišta i nove proizvode, nužna je kontinuirana usmjerenost na promjene širokog tržišnog područja, ali pretjerana zaštita od promjena u okolini stvaranjem inovacija poduzeće može koštati niske profitabilnosti i nepotrebnog raspršivanja resursa.

Ukoliko se promatra tehnološki aspekt u strateškoj orijentaciji prospektora, problem se tiče tehnologije koja se rjeđe mijenja i pada u drugi plan u odnosu na stalno inoviranje proizvoda. Takva poduzeća često zanemaruju kapitalne investicije u proizvodne procese, a prednost daju održivosti novih proizvoda. Zbog različitih tehnologija, a slabe usmjerenosti na iste, za takva poduzeća najbolje je angažirati stručnjake koji će svojim vještinama osigurati i tehnološku fleksibilnost. Međutim, zbog raznolikih tehnologija kojima se nastoje obuhvatiti svi trendovi na tržištu i inovirati što više različitih proizvoda, poduzeće prospektor suočava se s rizikom neefikasnosti zbog nestandardizirane tehnologije. Promatrajući problem s inženjerskog aspekta, istodobno se razvija problem administrativne prirode. Postavlja se pitanje što ako poduzeće prospektor rabi različite tehnologije, kako ih je moguće koordinirati s obzirom na njihovu raznolikost i brojnost. Administrativni sustav u tom poduzeću treba funkcionirati na način da raspodjeljuje i koordinira resurse između decentraliziranih jedinica, pritom se fokusirajući jednako na realizaciju aktivnosti i na kontroliranje istih. Koordinacija poslovnih operacija trebala bi se postići opsežnim planiranjem, izravnim otkrivanjem problema izborom stručnjaka iz marketinga te istraživanja i razvoja, a mogući konflikti trebali bi biti rješavani od strane koordinatora sustava. Iako se fleksibilnost i efektivnost organizacije može postići dobrim administrativnim sustavom, postoji opasnost nedovoljnog ili neispravnog iskorištavanja resursa (Miles i Snow, 2003).

Poduzeće strateške orijentacije analitičar mogu se okarakterizirati kao varijacija strateških tipova branitelja i prospektora, s obzirom na način na koji se poduzeće prilagođava promjenama u okolini, odnosno strateški tip analitičar nalazi se između ta dva ekstremna tipa, stoga on dobiva karakteristiku hibrida. Strateški tip analitičara u svom adaptivnom ciklusu nastoji stvoriti balans između efektivnosti i efikasnosti. Drugim riječima, ovaj tip strateške orijentacije želi ostvariti

maksimalno postizanje profita uz istodobno smanjenje rizika na najmanju moguću granicu. Ovaj tip strategije zahtjeva iskorištavanje tržišnih prilika, a pritom zahtjeva zadržavanje već uspostavljene skupine proizvoda i ciljnih tržišta (poduzetnički problem). Rješavanje ovog problema traži opsluživanje različitih tržišta i široku liniju proizvoda (Shoham i sur., 2002). Poduzeće tipa analitičar uvijek će vrlo brzo plasirati proizvode na tržište koji su već dokazali svoju opravdanost i tako će izbjeći velike troškove u istraživanja i razvoj odnosno nakon što prospektori uvedu proizvod/inovaciju na tržište, analitičari će brzo i spremno plasirati svoju verziju. Cilj poduzeća, u ovakvim slučajevima, postizanje je fleksibilnosti u promjenjivim dijelovima proizvodno-tržišne domene, a održavati efikasnost u njezinim stabilnim dijelovima. Kako bi održao stabilnost tehnologije, poduzeće analitičar održava visoku razinu formalizacije te provodi rutinske operacije kako bi održao željenu razinu troškovne efikasnosti. Drugim riječima, poduzeće analitičar vodi se praksom primjenjivom u poduzeću strateškog usmjerenja branitelja. Suprotno tome, kada se radi o fleksibilnosti tehnologije, kako bi poduzeće ostvarilo visoku razinu efektivnosti, poduzeće slijedi tehnološki sustav kakav koristi poduzeće tipa prospektora. Ghobadian i suradnici (1998) smatraju kako problem treba rješavati u onom dijelu u kojem je potrebno i pritom poduzeća moraju biti svjesna da će žrtvovati određeni stupanj učinkovitosti. U ovakvom tipu strateške orijentacije vrlo je važan administrativan sustav koji bi trebao održavati ravnotežu između zahtjeva koji se javljaju u sklopu stabilnog i promjenjivog dijela proizvodno-tržišne domene. U procesu planiranja zbog održavanja stabilnosti, poduzeće analitičar provodi glavne etape: planiranje, realizacija i evaluacija (Miles i Snow, 2003), vrlo slično branitelju. Planiranje procesa za razvijanje novih proizvoda vrlo je slično procesima prospektora iako poduzeće analitičar zapravo ne izvodi istraživanja i inovacije za nova područja. Slater i Narver (1993) naglašavaju da se poduzeća, zbog dualnog fokusa zbog kojeg ne mogu biti savršeno učinkoviti, trebaju osloniti na diferencijaciju i tako svoju ponudu odvojiti od konkurentske te tako ostvariti svoju konkurentsku prednost. Stratešku orijentaciju reaktora imaju poduzeća koja nemaju jasnu i dosljednu strategiju te se nerijetko jako teško suočavaju s promjenama u okolini pa na iste reagiraju neprikladno i nesustavno. Poduzeće će se najčešće naći u nepovoljnom položaju koristeći neodgovarajuću tehnologiju i neadekvatne procese u slučaju kada menadžment želi ostati vjeran prije određenoj strategiji i strukturi bez obzira što ista nije relevantna za novonastale uvjete u okolini (Cunningham, 2002). Ovaj tip strateške orijentacije vrlo je nepopularan, ciklus

adaptacijskog ponašanja nestabilan je, a unutar poduzeća postižu se loše performanse. Miles i Snow (2003) navode kako su razlozi nestabilnosti različiti, a kao glavni ističu se:

1. Održiva strateška orijentacija nije jasno definirana – poduzeće je odabralo određenu strategiju, ali s vremenom mijenja strateško usmjerenje.
2. Izabranom strateškoj orijentaciji administrativni sustav odnosno organizacijska struktura i procesi ne odgovaraju – strategija samo formalno postoji u poduzeću.
3. Strateška orijentacija, struktura i procesi zastarjeli su i ne prate promjene u okolini – organizacija se ne prilagođava velikim promjenama u eksternom okruženju.

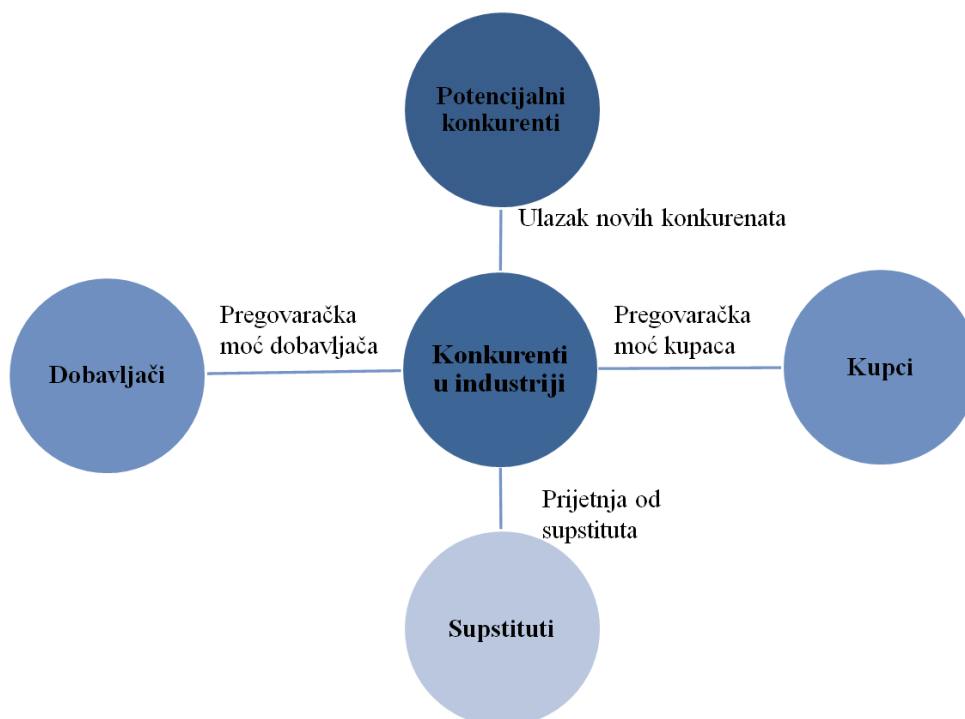
Kako bi poduzeće ponovno uspostavilo stabilnost, treba izabrati stratešku orijentaciju i uskladiti je s procesima i organizacijskom strukturom. Samo će tako spremno izabrati rješenja problema u ciklusu adaptacije. Miles i Snow (1994) napominju kako će uspjeh poduzeća biti moguć ukoliko se tipovi strateške orijentacije branitelja, prospektora i analitičara primjene na odgovarajuću organizacijsku strukturu, ovisno je li pogodnija funkcijska, divizijska, matrična ili mrežna. Strateškoj orijentaciji branitelja najviše će odgovarati funkcijska organizacijska struktura, poduzećima koja slijede strateški tip prospektora, najefikasnije će pristajati divizijska, dok je za poduzeće analitičara najpogodnija matrična organizacijska struktura. Kritike ovom modelu dali su DeSarbo i suradnici (2005) objašnjavajući kako nije dokazana ispravnost modela u različitim vrstama industrije i da razine uspješnosti između strateških tipova nisu ispitane u istim okolnostima.

### 2.3.5. Tradicionalni pristup strategiji poduzeća

Dva su osnovna pravca kojima se objašnjavaju kako se konkurentska prednost postiže i održava, a to su (1) tradicionalna teorija koja naglašava važnost tržišnog pozicioniranja i (2) resursna teorija koja naglašava ključne kompetencije poduzeća (Leavy, 2003). Hamel i Prahalad (1994) ističu da poduzeća moraju posjedovati *ključne ili nosive kompetencije* (engl. *core competencies*), a to bi bila pretpostavka dugoročnog uspjeha. Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost kada je u odnosu na svoje konkurente sposobno kreirati veću ekonomsku vrijednost (Barney, 2008). Osamdesetih godina prošlog stoljeća, Michael Porter predstavio je teoriju generičkih konkurentskih strategija te

ta teorija postaje najutjecajnije u proučavanju strateškog ponašanja organizacija. Autor navodi kako, prilikom tržišnog pozicioniranja, poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost. Kod odabira strategije i pozicije u industriji Porter (1980) navodi pet konkurentskih sila na koje treba staviti poseban naglasak i razmotriti ih, a to su (1) prijetnje ulaska novih konkurenata, (2) prijetnje zamjenskih proizvoda, (3) pregovaračka moć dobavljača, (4) pregovaračka moć kupaca i (5) jačina industrijskog suparništva, prikazano na Slici 10.

Slika 10. Porterov model pet konkurentskih sila



Izvor: Porter, 1980:4

Ukoliko poduzeće uspješno promotri navedene konkurentске sile, moći će se uspješno pozicionirati i utjecati na profitabilnost poslovanja. Drugim riječima, poduzeće će ostvariti konkurentsku prednost adekvatnim pozicioniranjem na tržištu. Ovisno o broju konkurenata i njihovoj veličini, različitosti konkurenata, proizvodnoj diferencijaciji i slično, ovisit će jačina industrijskog suparništva. Prijetnja od zamjenskih proizvoda ograničena je brojem zamjenskih proizvoda na tržištu, lojalnosti potrošača robnoj marki i potrošačkim navikama. Na pregovaračku moć

dobavljača utječe broj i veličina dobavljača u industriji i vrsta proizvoda odnosno važnost istoga za poduzeće, dok na pregovaračku moć kupaca utječe koncentracija kupaca, brojnost i informiranost kupaca te sposobnost integracije kupaca u industriji dobavljača. Naposljetku prijetnje ulaska novih konkurenata na tržište određeno je barijerama ulaska u pojedinu industriju, dostupnosti distribucijskim kanalima, državnim restrikcijama i drugo. Ako se na taj način promatra konkurentska prednost te se u obzir uzme ciljano tržišno područje, identificiraju se tri konkurentske strategije, a to su (1) strategija troškovnog vodstva, (2) strategija diferencijacije i (3) strategija fokusiranja. Navedene konkurentske strategije temelje se na dvije vrste konkurentskih prednosti koje Porter (1985) navodi odnosno temelje se na niskim troškovima i diferencijaciji (Tablica 6).

Tablica 6. Porterove generičke strategije

Konkurentsko područje	Konkurentska prednost		
		<i>Niski troškovi</i>	<i>Diferencijacija</i>
	<i>Široko</i>	<b>1. Vodstvo u troškovima</b>	<b>2. Diferencijacija</b>
<i>Usko</i>	<b>3a. Fokusirano troškovno vodstvo</b>	<b>3b. Fokusirana diferencijacija</b>	

Izvor: Porter, 1985:12

Strategijom diferencijacije, troškovnog vodstva i strategijom fokusiranja nastoji se zauzeti konkurentska pozicija na tržištu koja treba stvoriti vrijednost za kupce koja će značiti razliku poduzeća od drugih konkurenata. Ako poduzeće nudi proizvode/usluge koji se razlikuju od konkurenata i kupci to prepoznaju, ako nudi proizvode koji su jeftiniji za kupce ili su proizvedeni jeftinije ili ako poduzeće postiže kombinaciju nabrojanog, tada ono ostvaruje konkurentsku prednost (Harrison i John, 2013). Strategija troškovnog vodstva podrazumijeva da proizvođač želi proizvoditi s najnižim troškovima u svojoj industriji te ono ima širok raspon djelovanja, uslužuje mnoštvo industrijskih segmenata, a često ima mogućnost poslovanja u srodnim industrijama s obzirom na to da je veličina poduzeća bitna za troškovnu prednost. Ovisno o strukturi industrije formiraju se troškovne prednosti koje se odnose na tehnologije, pristup sirovinama, provođenje ekonomije obujma i slično. Ono poduzeće koje postigne troškovnu prednost i bude ju sposobno održavati, ostvarivat će iznadprosječne rezultate u svojoj industriji ako pritom ono samo može određivati cijene koje se kreću oko industrijskog prosjeka (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012). Prema Barneyu (2008), troškovnu prednost je moguće postići i u slučajevima kada konkurentna poduzeća

koriste slične proizvode. Kada se poduzeće odluči za strategiju troškovnog vodstva, poduzeće može graditi konkurentsku prednost i kada je potražnja za proizvodima i uslugama relativno elastična. Relativna elastičnost potražnje za proizvodima i uslugama omogućava strateško upravljanje cijenama. David (1989) navodi neke od načina uvođenja ove strategije kao što su:

- Imitiranje strategije od strane konkurencije što će utjecati na smanjenje ukupnog profita industrije;
- Osim cijene, kupca mogu privući i neke druge karakteristike konkurentskog proizvoda;
- Zbog tehnoloških postignuća unutar industrije, strategija može postati neučinkovita.

Strategija diferencijacije proizvođačima pruža mogućnost naplaćivanja viših cijena jer diferencijacija teži stvaranju percepcije potrošača o jedinstvenosti proizvoda ili usluga i to, često, superiornijom kvalitetom. Slabost je ove strategije što ne zahtjeva minimiziranje troškova poduzeća što će često usmjeravati prema većoj neefikasnosti koja u kombinaciji s agresivnim marketingom može dovesti do izmicanja željene tržišne pozicije (Mikić, 2009). Grant (2010) smatra kako poduzeće može imati i nešto jedinstveno i vrijedno što nužno ne uključuje nisku cijenu kako bi se diferenciralo u odnosu na svoje konkurente. Pri oblikovanju i provedbi strategije diferencijacije treba slijediti definirane korake kako bi se isto što uspješnije implementiralo, a podrazumijevaju sljedeće (Tipurić i Buble, 2005):

- Definiranje stvarnog kupca;
- Identifikacija lanca vrijednosti kao i utjecaj poduzeća na isti;
- Odabir kriterija kupnje;
- Procjena mogućih i postojećih izvora jedinstvenosti u lancu vrijednosti poduzeća;
- Identifikacija troškova mogućih i postojećih izvora diferencijacije;
- Odabir konfiguracije vrijednosnih aktivnosti koja stvara vrijednu diferencijaciju za kupca;
- Validirati održivost diferencijacije;
- Umanjiti troškove kod aktivnosti koje utječu na izabrani oblik diferencijacije.

Prema Renko (2009) postignuta konkurentska prednost putem strategije diferencijacije nije uvijek održiva, a opstanak i uspješnost iste ovisit će o nekoliko čimbenika: (1) jedinstvenosti u odnosu na konkurenciju odnosno ovisno o tome koliko će poduzeće ulagati u stalno usavršavanje ili razvijanje



unutarnjih odnosa; (2) multiplicirajućoj jedinstvenosti odnosno o diferencijaciji koja je rezultat usklađenih akcija u većem broju tržišnih aktivnosti, a koje izmiču pokušajima imitacije od strane drugih konkurenata; (3) troškovnoj prednosti koja omogućuje elastičnost prodajnih politika. Prema Porteru (1985), pomoću strategije fokusiranja poduzeće nastoji ostvariti iznadprosječne profite u zaštićenim industrijskim segmentima. U tom pogledu, poduzeće će se odlučiti za skupinu segmenata, ili ovisno o industriji, jednom segmentu kojem će prilagoditi svoju strategiju i tako usluživati samo jedno, unaprijed određeno, tržište. To znači da će poduzeće nastojati maksimalno razviti svoje sposobnosti u cilju što boljeg zadovoljenja potrebe ciljanog segmenta. Dvije su inačice strategije fokusiranja: (1) troškovno vodstvo u segmentu (fokusirano troškovno vodstvo) i (2) diferencijacija u segmentu (fokusirana diferencijacija) i obje su usmjerene na razlike između segmenata i ostatka industrije (Tipurić i Buble, 2005). Ako poduzeće iskorištava razlike u troškovnom ponašanju u nekim segmentima, znači da se fokusira na troškove, a ukoliko se fokusira na diferencijaciju, poduzeće iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012).

Konačno, poduzeće se može naći u situaciji da ne može ostvariti ni jednu nabrojanu strategiju, odnosno ne može izdvojiti niti jednu konkurentsku prednost i vrlo loše uspijeva konkurirati s drugim poduzećima na tržištu koja već slijede neku odabranu strategiju, stoga to poduzeće ostaje „zaglavljeno u sredini“. Za razliku od pozicije prilikom korištenja drugih strategija, osobito strategije fokusiranja, ova strategija najčešće ostvaruje ispodprosječne rezultate.

### 2.3.6. Resursni pristup strategiji poduzeća

Resursni pristup strategiji poduzeća predstavlja jedan od najznačajnijih suvremenih pristupa u analizi održive konkurentске prednosti poduzeća. U uvjetima globalizacije, turbulentne okoline i sve dinamičnijeg razvoja, uvjeti u kojima poduzeća posluju svakodnevno se mijenjaju. Gospodarski razvoj danas se ostvaruje na temeljima kao što su znanje, dostupnost informacijama i visokim tehnologijama. Navedeni resursi dostupni su svakodnevno i velika su pomoć poduzećima, ali im istovremeno mogu i otežati opstanak na sve zahtjevnijem globaliziranom tržištu.

Krajem dvadesetog stoljeća razvila se resursna teorija poduzeća (engl. *the resource-based view - RBV*). Začeci ovog pristupa strategiji prisutni su u radovima E. T. Penrose (1959), dok je u obliku

teorije uspostavljena od strane Wernerfelt (1984) i Barney (1991). Prema Penrose (1959:24), poduzeća su više od administrativne jedinice, ona su također skup produktivnih resursa čije je raspolaganje između različitih korisnika i tijekom vremena određeno administrativnim odlukama. Ista teorija objašnjava relacije između konkurentskih prednosti i resursa koje posjeduje poduzeće. Slijedeći resursnu teoriju nameće se kako je izvor konkurentskih prednosti spoj jedinstvenih resursa, znanja, tehnologije i sposobnosti koje konkurenti nemaju ili ih ne mogu jednostavno nabaviti ili imitirati. Ako poduzeće želi opstati na tržištu mora imati konkurentsku sposobnost koja će mu garantirati bolje poslovne rezultate od konkurencije. Neprekidna, ponekad i radikalna inovacija, kao i jaka diferencijacija, najčešće su temelji uspjeha na suvremenim tržištima.

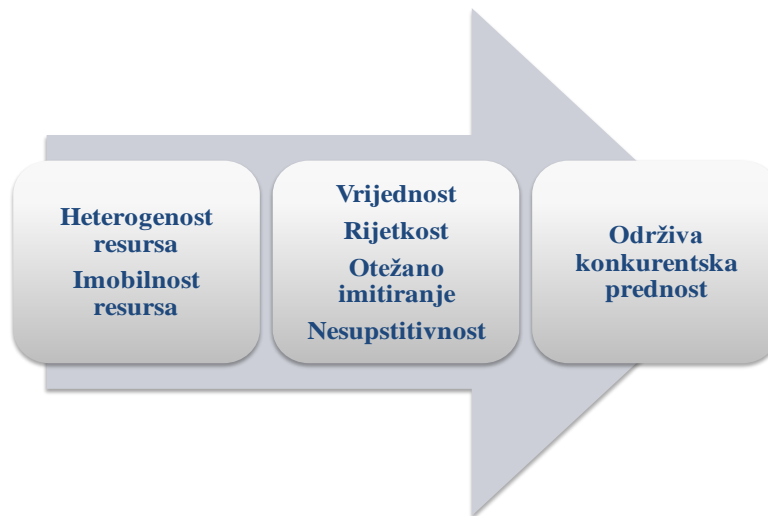
Preduvjeti za uspješnost poduzeća postojanje je nesavršenosti konkurencije i tržišnih struktura. Kako bi se nesavršenosti konkurentskog procesa mogle pobliže objasniti, potrebno je identificirati raspoložive tipove resursa i sposobnosti potrebnih za konkuriranje. U resursnom pristupu strategiji poduzeća pretpostavlja se kako je poduzeće skup resursa te kako jedinstveni resursi čine najznačajniji izvor održive konkurentске prednosti poduzeća. Resursna teorija poduzeća pretpostavlja da su resursi koji su potrebni za oblikovanje, odabir i implementaciju strategija heterogeni i da se te razlike između poduzeća ne mijenjaju kroz vrijeme (Barney, 1991).

Prema Grantu (2002) temeljna točka ili polazište resursne teorije heterogeni su i imobilni resursi koje poduzeće kontrolira i koristi za postizanje konkurentskih prednosti. Učiniti resurse i sposobnosti poduzeća temeljima dugoročne strategije proizlazi iz dvije pretpostavke: (1) unutarnji resursi i sposobnosti određuju smjer strategije poduzeća i (2) resursi i sposobnosti poduzeća izvor su profita. Međutim, postoji ključna razlika između resursa i sposobnosti. Resursi su inputi procesa proizvodnje koji podrazumijevaju: kapital, opremu, vještine zaposlenika, patente, marke, novčana sredstva i slično, a koji, da bi postigli odgovarajuću razinu produktivnosti, moraju biti upotrebljavani zajedno. Resursi i sposobnosti koje poduzeće posjeduje temelji su njegova uspjeha te poduzeće mora oblikovati rijetke i specifične resurse i sposobnosti na temelju kojih će ostvariti održivu konkurentsku prednost. Barney je 1991. godine predstavio okvir za identificiranje obilježja resursa koje bi poduzeće trebalo imati ukoliko želi stvoriti održivu konkurentsku prednost. U VRIO modelu prezentirao je ključne karakteristike koje su formirane kao pitanja, a obuhvaćaju sljedeće:

1. pitanje vrijednosti (**V** – engl. *Value*) – Jesu li sposobnosti i resursi poduzeća dovoljni da ono reagira na opasnosti i mogućnosti iz okruženja?

2. pitanje rijetkosti (**R** – engl. *Rarity*) – Koliki broj konkurenata može kontrolirati resurs?
3. pitanje nemogućnosti imitacije (**I** – engl. *Imitability*) – Ima li poduzeće jedinstveni resurs koji nije moguće imitirati?
4. pitanje organizacije (**O** – engl. *Organization*) – Može li poduzeće iskoristi vrijedne, rijetke i teško imitirajuće resurse (Slika 11).

Slika 11. VRIO koncept



Izvor: Barney i Clark, 2007:69

Dakle, poduzeće ima održivu konkurentsku prednost ukoliko je konkurentima teško imitirati resurse koje posjeduje. Resurse je najteže imitirati ukoliko su oni: (1) povijesno naslijeđeni pa imaju svoju značajnu povijest koja poduzeću omogućuju visoko specijalizirane vještine; (2) ukoliko su resursi dvosmisleni odnosno nejasni pa proces njihova stvaranja nije u potpunosti jasan i poznat što pogoduje poduzećima koja ih posjeduju jer konkurenti ne poznaju uzrok uspješnosti drugog poduzeća, a samim time nemaju što imitirati; te ukoliko su resursi (3) društveno kompleksni stoga se ne mogu lako mijenjati u kratkom roku (Barney, 1991). Ono poduzeće koje ne raspolaže vrijednim resursima vjerojatno će se naći u situaciji konkurentskog nedostatka i to će biti pogodno konkurentima za stvaranje konkurentske prednosti (Barney, 1991, 2002). Konačno, kako bi poduzeće bilo uspješno, izabralo odgovarajuću strategiju i ispravno je implementiralo, moraju uzeti u obzir internu i eksternu okolinu poduzeća. Nedostatak usklađenosti strukture i strategije s njihovom eksternom i internom okolinom dovest će do neuspjeha i pada profitabilnosti (Miller,

1987). Okolina poduzeća stalno se mijenja stoga bi ono trebalo pratiti promjene i u skladu s njima revidirati svoje strateške odluke. Kako bi poduzeće bilo uspješno ono mora ostvariti usklađenost s eksternom okolinom, ali ona je održiva samo ukoliko postoji i skladan međuodnos unutarnjih strateških varijabli. Ako poduzeće minimalno komunicira s okolinom bit će mu teško strateški se prilagođavati na promjene i formulirati svoju stratešku orijentaciju te osmišljavati nove i profitabilne poslovne modele.

### 3. METODOLOGIJA RADA

#### 3.1. Mjerenje inovativnosti poslovnih modela

##### 3.1.1. Teorijski pristupi mjerenju inovativnosti poslovnih modela

U suvremeno vrijeme inovativni poslovni model od velike je važnosti u poslovnom svijetu odnosno praksi, ali i sve više zaokuplja znanstvenu literaturu, osobito u pogledu mjerenja uspješnosti provođenja određenog inovativnog poslovnog modela u određenoj djelatnosti. Menadžeri poduzeća posebno pokazuju zainteresiranost za provođenje i mjerenje inovativnih poslovnih modela jer to je način na koji postižu i održavaju konkurentske prednosti i održavaju životni vijek poduzeća duljim, a poslovanje uspješnijim. Osmišljavanje novih proizvoda, procesa i poslovanja ili poboljšanje istih, odnosno inovacije, olakšavaju poduzećima da identificiranjem i brigom za želje i potrebe kupaca ostvare svoju konkurentsku prednost (Miloloža, 2015). Mjerenje inovativnih poslovnih modela u praksi nije točno definirano. Znanstvena literatura predlaže načine vrednovanja poslovnih modela koji su vrlo povezani. Mjerenje poslovnog modela izrazito je važno kako bi se on u budućnosti mogao inovirati, ali s obzirom na to da se radi o relativno novom konceptu, ne postoji usuglašena i sveobuhvatna ljestvica koja je univerzalna za sve poslovne modele (Claus, 2017). Osim toga, moguće je mjeriti razinu inovativnosti poslovnog modela. Zott i Amit (2008) definirali su ljestvicu različitih područja pomoću kojih su uspostavili vezu između dizajna poslovnog modela i njegove učinkovitosti. Ovisno o uklopljenosti poslovnog modela, njegove performanse bile su bolje izražene. Svaki inovativni poslovni model u drugačijem okruženju potrebno je mjeriti na prilagođen način, odnosno metriku inovativnih poslovnih modela potrebno je prilagoditi vrsti inovacije i strategiji koja se provodi. Di Valentin i suradnici (2012) navode da se kvalitativno vrednovanje poslovnih modela temelji na posredničkoj ulozi i interakciji poslovne strategije i poslovnih procesa. Na temelju proizašlih poslovnih informacija, vrednuje se poslovni model. Promatranjem ključnih pokazatelja poslovanja (KPI - *Key performance indicators*) i njihovih učinaka na razinama lanca vrijednosti, Di Valentin i suradnici (2012) identificirali su efekte na poslovni model u području elektroničkog poslovanja. Bock i suradnici (2012) mjerili su uspješnost provedenog inovativnog poslovnog modela na temelju vrsta inovacija u poduzeću.

Anketa koju su provodili među izvršnim direktorima sadržavala je pitanja o inovativnosti proizvoda i usluga, odnosno inovacija na tržištu, te procesnoj, odnosno operativnoj inovativnosti. Ovisno o integraciji inovacije, odnosno poslovnog modela, u poduzeće, stavke su ocjenjivanje brojčano na skali od 1 do 100.

Clauss (2017) je, na temelju dotadašnjih kvalitativnih istraživanja, osmislio ljestvicu kojom je mjerio inovativnost poslovnog modela, a koja se sastojala od tri razine. Istraživanje je proveo na uzorku od 232 poduzeća. Prva razina osmišljena je s namjerom proučavanja deset podkonstrukata poslovnog modela od kojih se sastoji sam poslovni model. Oni su poslužili u definiranju tri dimenzije, u sklopu druge razine, od kojih se sastoji inovativni poslovni model, a to su kreiranje vrijednosti, prijedlog inovacije i ostvarivanje inovativnog poslovnog modela. Između svake dimenzije i njima pripadajućih podkonstrukata uspostavio je statističku vezu. Kao deset podkonstrukata koji čine inovativni poslovni model, Clauss (2017) je imenovao: (1) nove mogućnosti potrebne kako bi se poslovni model mogao inovirati, (2) novu tehnologiju potrebnu za provođenje inovacije u poslovnom modelu, (3) nove procese u aktivnostima poslovnog modela, (4) nova partnerstva s dobavljačima, kupcima i konkurentima kako bi potrebni resursi bili dostupni poduzeću, (5) nove načine rješavanja problema potrošača odnosno inovativne ponude postojećim i potencijalnim klijentima, (6) nova tržišta na kojima poduzeće može djelovati u budućnosti, (7) nove kanale isporuke, (8) poboljšani odnosi s kupcima, (9) nove modele kojima se kupca ohrabruje platiti cijenu vrijednosti, (10) nove strukture troškova koje se odnose na izravne i neizravne troškove.

Prema Sawhney i suradnicima (2011), organizaciju, poslovne procese, opskrbni lanac i umrežavanje promatraju kao načine kreiranja vrijednosti, dok su ponude, različite platforme, rješenja usmjerena kupcima, kupci, iskustvo korisnika i brend prijedlozi vrijednosti. Kreiranje vrijednosti definira kako poduzeća ostvaruju vrijednost u lancu vrijednosti koristeći sposobnosti i resurse koje posjeduju. Propozicija inovacije sadrži moguća rješenja za poduzeće, osobito rješenja za kupce, dok se ostvarivanje poslovnog modela odnosi na prijedloge kojima se vrijednost u poduzeću pretvara u prihode. Sve tri dimenzije moraju biti promijenjene kako bi se poslovni model mogao smatrati inovativnim (Johanson i sur., 2008).

Dubosson-Torbay, Osterwalder i Pigneur (2002) predlažu korištenje *Balanced Scorecard-a* prilikom opisivanja, odnosno mjerenja poslovnog modela. Sustav mjerenja poslovnih modela mora odražavati uravnoteženi pogled na ciljeve organizacije koji se tiču četiri područja: financijska perspektiva, perspektiva unutarnjih procesa, perspektiva kupaca, perspektiva učenja i rasta zaposlenika (Kaplan i Norton, 1992) te navedena područja moraju biti objedinjena u strategiju poduzeća. Konstrukt *Balanced Scorecard* modela može se primijeniti radi praćenja procesa sadržanih u poslovnom modelu, odnosno inovativni poslovni procesi sadržani u modelu mogu se promatrati iz različitih perspektiva koje su definirane *Balanced Scorecard-om* (Belak, 2014). Međutim, ovaj model nailazi na ograničenja primjene. Iako ovaj model dopušta komparaciju u vremenu, ipak je nije pogodan za usporedbu sa sličnim poduzećima (Bakotić, 2014).

Nadalje, ukoliko se promatraju poslovni modeli čija je inovativnost okrenuta stvaranju i održivosti vrijednosti poduzeća, tada je fokus na ispitivanju financijskih elemenata sadržanih u novčanim tokovima poduzeća. U tom slučaju, osim procjene financijskih elemenata kao pokazatelja uspješnosti poslovnih modela, Brlečić Valčić (2015) predlaže i evaluaciju nefinancijskih parametara kao što su prodaja po zaposlenom, prodaja po isporuci, prodaja po klijentu, prodaja po liniji proizvoda, provizija po transakciji s klijentom, dodana vrijednost po zaposlenom, troškovi prodanih proizvoda po zaposlenom i slično.

Mjerenje inovativnih poslovnih modela većinom se provodi u poduzećima koja svjesno uvode inovacije u svoje poslovne procese (Laudien i Daxböck, 2017) pa se, u skladu s tim, inovativnost poslovnih modela može promatrati s aspekta uvođenja inovacije u poduzeće. Poduzeća ostvaruju, ali i održavaju svoju konkurentsku prednost putem inovacija (Porter, 1985), stoga će rezultati mjerenja inovativnog poslovnog modela pokazati poduzeću je li put ka ostvarivanju konkurentskih prednosti u sinergiji sa strategijom i omogućuje li on željene ciljeve.

### 3.1.2. Uspješnost inovacija u poduzeću

Poduzeća mogu svoje inovativne aktivnosti provoditi na različitim razinama i u različitim segmentima. Inovacija u poduzeću može se odnositi na inovaciju proizvoda, usluge, procesa, menadžmenta i poslovnog modela (Davenport, 2006). Iako je inovacija nova za poduzeće, to ne znači da je ona općenito nova za tržište (Božić, 2006). Najjednostavnije mjerenje uspjeha inovacije u poslovnom modelu provodi se usporedbom planiranih i ostvarenih rezultata. Najčešće su rezultati uvođenja određene inovacije vidljivi u dugom roku, stoga se ističe problematika vremena u kojem je relevantno mjeriti inovaciju u poduzeću. Ako se promatra inovacijski proces kao dio sustavnog istraživanja moguće je prikupljati i analizirati informacije o odnosima poduzeća s drugim konkurentima i sudionicima na tržištu kao i metodama koje isti koriste s namjerom zaštite svojih inovacija. Inovacijske aktivnosti uključuju ulaganja za istraživanje i razvoj, kapitalna ulaganja i druge izdatke vezane za uvođenje inovacije u poduzeće. Na temelju toga svaku inovaciju moguće je kvantitativno izmjeriti s obzirom na povrat od inovacijskih aktivnosti (Šporčić i sur., 2012).

Montoya-Weiss i Calantone (1994) navode da se uspjeh inovacije može promatrati s tri aspekta, odnosno s aspekta zadovoljenja financijskih ciljeva, ciljeva vezanih uz tržišni udio i tehničkih ciljeva, dok Cooper i Keinsmith (1987) uspjeh inovacije u poduzeću promatraju na temelju financijskih rezultata, utjecaja na tržište, odnosno ovisno o položaju poduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu te ovisno o novim mogućnostima koje je omogućila inovacija u poduzeću. Također, mjerenje učinkovitosti inovacija može se promatrati na tri različite razine koje se odnose na proces upravljanja inovacijama, učinkovitost inovacijskog portfelja i proces provođenja inovativnih aktivnosti (Gerybadze i sur., 2010). Drugim riječima, inovacije u poduzeću na prvoj razini mogu se ocijeniti putem organizacijske kulture, strukture inovacije, inovacijske strategije i učenja. Na drugoj razini mjerenja uspješnosti inovacija potrebno je utvrditi usklađivanje inovativnih aktivnosti s promjenama u okruženju dok se na trećoj razini promatra i interpretira timski pristup provođenju inovacijskih procesa.

Inovacija koja je dobro implementirana u poduzeće imat će pozitivne učinke na poslovanje. Povećanje profitabilnosti, prihvaćanje promjena, usvajanje novih znanja i efikasnije reakcije na tržišni pritisak doprinosi su poduzeću u kojem se inovacije dobro adaptiraju, provode i redovito

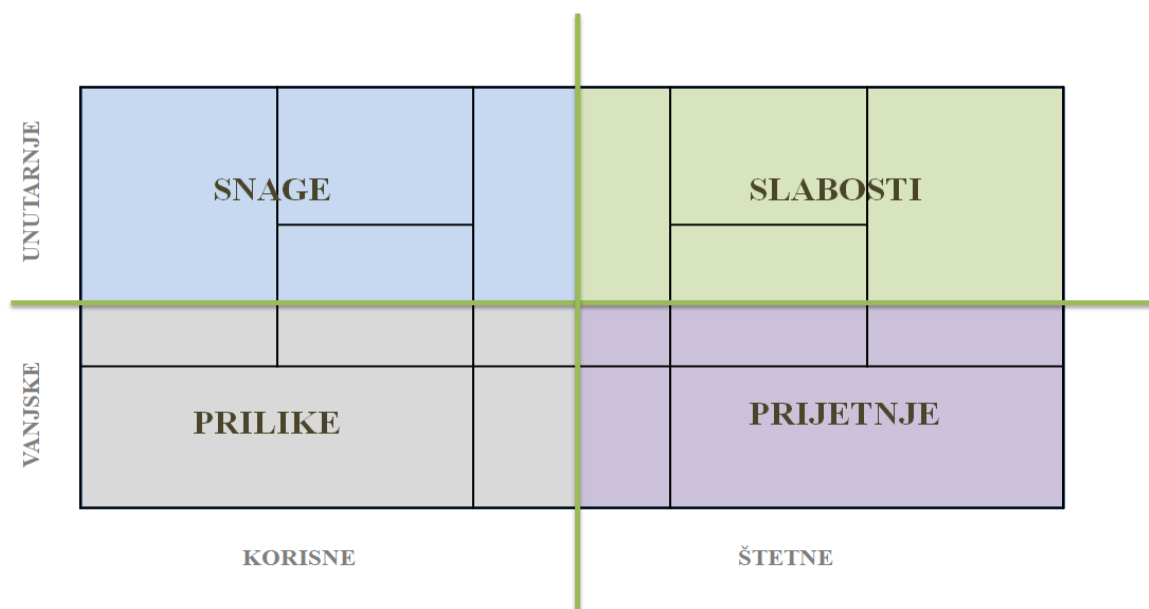


mjere (Geroski i sur., 1993). Mjerenja inovacija pokazuju kako iste brzo zastarijevaju, stoga ih se treba redovito revidirati. Uspjeh inovacije često je kratkotrajan, a drugi konkurenti na tržištu uvode svoje inovacije. Inovacija daje kratkotrajne rezultate, osobito ukoliko se inovacije imitiraju. Poduzeća će biti visoko profitabilna i na dugi rok samo ako se neprestano razvijaju te konstantno uvode inovacije (Roberts, 2001).

Pavić (2019) navodi kako se mjerenje inoviranih poslovnih modela, kada se radi o ugostiteljskim djelatnostima, osobito djelatnosti koje se tiču motelskih usluga, najefikasnije provodi mjerenjem zadovoljstva korisnika. U tom smislu, zadovoljstvo korisnika predstavlja afektivnu i kognitivnu reakciju tijekom cijelog vremena korištenja usluge ili proizvoda (White i Yu, 2005) pa proučavanjem subjektivnog doživljaja klijenta o usluzi, tijekom dužeg vremenskog razdoblja, moguće je zaključiti o uspješnosti provođenja poslovnog modela. Također, Pavić (2019) predlaže instrument *Servqual* za mjerenje kvalitete usluge koji zapaža očekivano i doživljeno od strane klijenta. *Servqual* kao instrument za mjerenje zadovoljstva klijenata, razvili su Parasuraman i suradnici (1988) kako bi kroz dimenziju pouzdanosti, odgovornosti, sigurnosti, empatije i opipljive elemente vrednovali smjer oblikovanog poslovnog modela.

Osterwalder i Pigneur (2014) smatraju kako je potrebno redovito vrednovati inovativnost poslovnih modela, odnosno predlažu redovitu SWOT analizu poslovnih modela radi uočavanja nepredviđenih problema. Temeljem vrednovanja snaga, slabosti, prilika i prijetnji poslovnog modela, stvara se baza za inkrementalna poboljšanja ili čak revidiranje i inovaciju čitavog poslovnog modela. Tako je SWOT analiza u mogućnosti detektirati slabosti u samo jednom ili više elemenata poslovnog modela, koje bi mogle ozbiljno naštetiti drugim elementima ili modelu u cjelini. Osterwalder i Pigneur (2014) povezali su platno poslovnog modela i elemente SWOT analize gdje na temelju četiri osvrta poduzeće lako može otkriti područja korisna za napredak i područja koja poduzeću mogu nanijeti štetu i koja su u tom pogledu opasna (Slika 12).

Slika 12. Primjena SWOT analize na platnu poslovnog modela



Izvor: Osterwalder i Pigneur, 2010:216

Primjena SWOT analize na platnu poslovnog modela vrlo je jednostavna za primjenu. Međutim, zbog svoje jednostavnosti i prevelike otvorenosti mogu se javiti nejasnoće pa će poduzećima biti teško odrediti smjernice prema kojima se treba kretati. Ukoliko poduzeće nije prepoznalo prilike ili prijetnje odnosno identificiralo vlastite snage i slabosti doći će do preskakanja rezultata koji su korisni za poduzeće. Naposljetku, provedena analiza temelj je za osmišljavanje novih opcija i poboljšanje poslovnog modela. Na temelju SWOT analize moguće je zaključiti prijedloge za unapređenje poslovanja.

Ako poduzeće provodi inovativni poslovni model, znači da je takvo poslovanje za njega potpuno novo pa ne može točno predvidjeti njegove ishode. Mjerenje postavljenog poslovnog modela potrebno je kako bi poduzeće znalo kreće li se u pravom, odnosno profitabilnom smjeru, koji će se pozitivno odraziti na cjelokupne performanse poduzeća i koji će pomoći ostvariti organizacijske ciljeve koji se odnose na proizvodnju, procese, ljudske resurse i slično. Dakle, poduzeće bi trebalo ulagati u istraživanje i razvoj. Osim istraživanja tržišta prije uvođenja nekog novog poslovnog modela, potrebno je isto provesti u određenom vremenskom razdoblju od uvođenja poslovnog

modela te na temelju rezultata donijeti zaključke o uspješnosti provođenja inovativnih aktivnosti u poduzeću.

### **3.2. Utjecaj strateških orijentacija na inovativnost poslovnih modela**

#### 3.2.1. Analiza okoline poduzeća

Strategija kao važan element stvaranja i očuvanja vrijednosti poslovnih modela i kao bitan čimbenik unutar vrijednosne mreže identificirana je i opsežno opisana tek 2005. godine, kada su Shafer i suradnici (2005) okarakterizirali stvaranje i očuvanje vrijednosti važnim sastavnicama definiranja poslovnih modela i strategija poslovanja (Brlčić Valčić, 2015). Mintzberg i suradnici (1984) smatraju kako strategije koje su provedene u nekom poduzeću ili organizaciji, prije nego u drugom poduzeću ili organizaciji, zapravo predstavljaju poslovne modele, dok Stevanović i Milošević (2012) poslovnu strategiju i poslovni model promatraju u sklopu konceptualnog modela gdje je strategija suma svih promjena i poslovnih modela u poduzeću ili organizaciji. Međutim, Porter (2001) navodi da način na koji poduzeće posluje u sadašnjosti opisuje poslovni model, ali da će poduzeće moći ostvarivati ciljeve, a posebno one koji se tiču profitabilnosti, kada definira i uskladi strategiju (Morić Milovanović i sur., 2017). Isto tako, Di Valentin i suradnici (2012) navode kako se poslovni model obično smatra posrednikom između strategije i poslovnih procesa.

U stvaranju strategije važno je uskladiti sve elemente i aktivnosti, od pribavljanja sirovina do zadovoljenja potreba i preferencija kupaca, odnosno svih elemenata koji su bitni kako bi se stvorio novi proizvod ili usluga, pritom je važno nastaviti s aktivnostima koje stvaraju vrijednosti u proizvodnom procesu kako bi one i dalje pridonosile budućem radu i razvoju (Chesbrough, 2007). Kako bi poduzeće uspješno osmislilo svoj poslovni model ili unaprijedilo postojeći, neophodno je dobro promotriti okolinu i vanjske faktore. Vrlo važan segment osmišljavanja inovacije poslovnog modela ili priređivanja poduzeća na prepreke u budućnosti svakako je predviđanje scenarija okoline poslovnog modela. Isto tako, od krucijalne je važnosti uskladiti strategiju koju provodi poduzeće kako bi, u skladu s okolinom, budući model mogao odgovoriti na izazove, a poduzeće

pritom održalo svoju konkurentsku prednost. U skladu s tim, kako navode Osterwalder i Pigneur (2014), potrebno je obratiti pažnju na četiri ključna elementa u okolini:

- Kretanja u industriji
- Ključne trendove
- Tržišne prilike
- Makroekonomske prilike

U analizi tržišta, kako bi strategija odgovarala novom ili inoviranom poslovnom modelu, tržišne prilike promatraju se putem definiranja ključnih tržišnih pitanja, odnosno pitanja koja utječu na tržište i preferencije kupaca kao i procjene budućeg smjera kretanja tržišta. Također, potrebno je utvrditi ključne tržišne segmente u kojima je moguće ostvariti najveći rast s obzirom na perspektive kupaca i ponude, a pritom identificirati segmente koji više nisu popularni, ne donose rast te bi ih trebalo napustiti. Tijekom analize tržišnih prilika najvažnije je oslušivati potrebe i zahtjeve kupaca te u skladu s tim nastojati povećati njihovo zadovoljstvo novim, inoviranim poslovnim modelom. Jednako su važni troškovi koji se javljaju pri zadovoljenju potreba i zahtjeva kupaca u odnosu na konkurente, stoga poduzeće mora utvrditi koliki je trošak isticanja vlastitog brenda kao boljeg u odnosu na druge na tržištu. Naposljetku, poduzeće će osluhnuti platežnu moć kupaca i mogućnost generiranja prihoda.

Prema Osterwalderu i Pignueru (2014), kretanja u industriji ovise o postojećim konkurentima na tržištu, inovativnim pojedincima koji na početku svojeg poslovanja odmjeravaju druge poslovne modele na tržištu ne bi li utvrdili kojem mogu konkurirati, o zamjenskim proizvodima i uslugama, dobavljačima i ostalim sudionicima u lancu vrijednosti te utjecajnim skupinama. Sve navedene skupine određuju inovativnost poslovnog modela ovisno o prednostima ili manama postojećeg poslovnog modela i usklađenosti strategije s kretanjima u industriji. Nadalje, kada poduzeće analizira okolinu radi inoviranja poslovnog modela, a time i usklađivanja istog s okolinom odnosno strategijom, ključne trendove analizira kroz dimenzije regulatornih i tehnoloških trendova, društveno kulturnih i društveno ekonomskih trendova. Važno je utvrditi koje tehnologije na tržištu predstavljaju prijetnju postojećoj ili koja bi tehnologija mogla konkurirati tehnologiji na tržištu, identificirati regulatorne trendove koji će tiču poslovnog modela, osobito one koje utječu na zahtjeve kupaca. Društveni i kulturni trendovi imaju važan utjecaj na ponašanje kupaca jer se

mijenjanje kulturnih i društvenih navika uvelike odražava na preferencije kupaca. Jednako tako, društveno-ekonomski trendovi, poput demografskih trendova, odnosa dokolice i radnih sati, navika stanovništva na selu i u gradu, određuju i trendove koji moraju obuhvaćati inovirani poslovni model kako bi i strategija bila produktivna. Konačno, u osmišljavanju konkurentnog poslovnog modela poduzeće treba skenirati i makroekonomske prilike u svom okruženju. Uvjeti na globalnom tržištu mogu se mijenjati ovisno o stopi rasta BDP-a, stopi nezaposlenosti pa onda i mogućnostima odnosno kupovnoj moći stanovništva. Također, cijene sirovina i ostalih resursa utječu na poslovni model stoga poduzeće treba pribaviti one resurse koji će pogodovati provedbi inovativnog poslovnog modela. Za poduzeće u cjelini važno je tržište kapitala koje će odrediti koliko je lako dobiti sredstva za financiranje na tržištu na kojem poduzeće posluje, dostupnost početnog i poduzetničkog kapitala, trošak prikupljanja financijskih sredstava i slično (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Izgledno je kako navedene elemente treba neprestano promatrati i analizirati kao bi strategija bila prikladna, a poslovni model konkurentan. Okolnosti poslovanja stalno se mijenjaju, osobito u suvremenom okruženju. Zbog nepredvidivosti budućnosti, poslovni modeli iznova se moraju inovirati, a strategija usklađivati s novonastalim situacijama u okruženju i utjecajnim faktorima. U suvremenim ekonomskim konceptima potrebno je pravilno postaviti poslovni model koji će definirati poslovne procese orijentirane stvaranju vrijednosti, a koji će zadovoljiti očekivanja kupaca proizvedenim proizvodom ili uslugom (Brlečić Valčić, 2015).

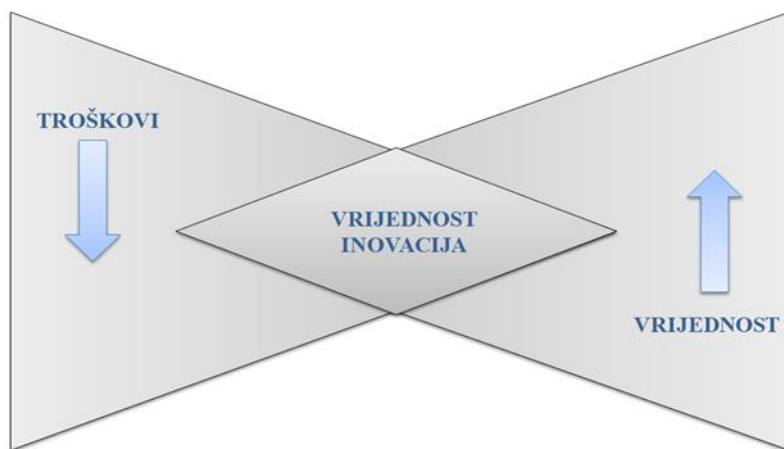
Poslovni modeli inovativni su i efikasni kada poduzeće više stavlja naglasak na potražnju i zadovoljenje potreba kupaca, a manje na konkurenciju. Krstić i suradnici (2016) navode *strategiju plavog oceana* kao jedan od inovativnih poslovnih modela dok, s druge strane, Osterwalder i Pigneur (2014) strategiju plavog oceana definiraju kao metodu za ispitivanje ponude vrijednosti i poslovnih modela te kao metodu za ispitivanje novih tržišta, a navode kako primjena platna poslovnog modela nadopunjuje strategiju pa je poduzeću lakše uvidjeti kako promjene u nekom dijelu poslovnog modela utječu na druge njegove sastavnice.

Strategija plavog oceana u čistoj je suprotnosti *strategiji crvenog oceana* i tradicionalnim strateškim pristupima poduzeća. Strategija crvenog oceana podrazumijeva rivalstvo među konkurentima gdje isti nastoje ostvariti što veću potražnju za svojim proizvodom. Razlike između

ove dvije vrste strategije jasno su definirane i čine dvije krajnosti. Strategija crvenog oceana upotrebljava se na postojećim tržištima, dok se u primjeni strategije plavog oceana poduzeća orijentiraju i na nova tržišta gdje nema izravne konkurencije. Također, u prvom slučaju cilj je pobijediti konkurente, dok u drugom slučaju konkurencija pada u drugi plan, čini se sporednom, a poduzeće više razmišlja o inovacijama. U skladu s tim, poduzeća koja su orijentirana strategiji crvenog oceana ne stvaraju nova tržišta. Dok strategija crvenog oceana nastoji aktivnosti u cijelom poduzeću podrediti ili diferencijaciji ili niskim cijenama, strategija plavog oceana svoje aktivnosti podređuje potrazi i za niskim troškovima i za diferencijacijom (Kim i Mauborgne, 2014).

U suvremeno vrijeme teško je definirati industrijske grane koje koriste strategiju plavog oceana, ali je sigurno kako one predstavljaju nove poslovne mogućnosti gdje se poduzeća baziraju na nezadovoljene potrebe korisnika odnosno kupaca (Smodila i Perić, 2019). Strategija plavog oceana dizajnirana je za postizanje niskih troškova uz stvaranje veće vrijednosti za kupce što u isto vrijeme znači povećanje vrijednosti za poduzeće, prikazano na Slici 13 (Krstić i sur., 2016). Inovacija vrijednosti ima mogućnost stvoriti tržišta na kojem poduzeća plasiraju svoje usluge i proizvode, a da pritom nemaju konkurente, a ostvaruju kontinuirani rast. U tome je bit strategije plavog oceana (Tabar i sur., 2014).

Slika 13. Povećanje vrijednosti za kupce i smanjenje cijene unutar strategije plavog oceana



Izvor: Kim i Mauborgne, 2014:17

Za strategiju plavog oceana vežu se neistraženi i neiskorišteni tržišni kapaciteti i podrazumijeva stvaranje potražnje koja može stvoriti mogućnosti poslovnog rasta. S druge strane, okruženje strategije crvenog oceana prethodno je poznato, pravila konkurentnosti jasno su određena, granice industrija jasno definirane, a glavni cilj poduzeća očituje se u osvajanju što većeg dijela potražnje (Jatić i Ilić, 2018). Smodila i Perić (2019) smatraju da, iako strategija plavog oceana seže izvan postojećih granica industrijskih grana, a u tom kontekstu mogu se spominjati i nove industrijske grane, zapravo je nastala proširivanjem dosadašnjih granica industrijskih grana crvenog oceana. Strategija plavog oceana teži inovativnosti i kreativnosti, odnosno stvaranju novih proizvoda kako bi se zadovoljile potrebe korisnika te nadilazi potrebu za rivalstvom i svladavanjem konkurencije. Ona podrazumijeva novi pristup strategiji poduzeća u kojem inovativni poslovni modeli bolje funkcioniraju. Dakle, priroda ove strategije potiče inovaciju poslovnih modela, a konkurencija se čini irelevantnom. Drugim riječima, strategija plavog oceana radi ostvarivanja uspjeha u poslovanju zahtijeva skretanje fokusa poduzeća s konkurenata i fokusiranje na inovacije vrijednosti koje otvaraju novi tržišni prostor. Zbog toga poduzeće treba rekonstruirati granice tržišta, industrije i potražnje te istražiti tržišna područja budućih potrošača, a ne samo trenutnih. Stvarajući inovacije i novu tehnologiju za proizvodnju iste, konkurentima će trebati duže vrijeme za kopiranje proizvoda nastalog kao rezultat inoviranja unutar strategije plavog oceana (Vugrinec Hitrec, 2007). Dostupna literatura sumira glavne značajke strategije plavog oceana, a to su: (1) irelevantna konkurencija, (2) zauzimanje još neiskorištenog prostora na tržištu, (3) dinamičan, a ne statičan proces, (4) nema nametnutih tržišnih pravila, (5) inoviranje i stalno unapređenje proizvoda, (6) stvaranje nove potražnje korisnika proizvoda ili usluga (Smodila i Perić, 2019). Strategija plavog oceana zapravo izaziva poduzeća da se izvuku iz crvenog oceana i „krvave konkurencije“ na način da stvore neovisni tržišni prostor, pritom zanemarujući konkurenciju (Kim i Mauborgne, 2014). Umjesto pokušaja povećanja, potražnje i nadilaženja konkurenata, strategija plavog oceana zagovara odvajanje od konkurencije i stvaranje inovativnih poslovnih modela.

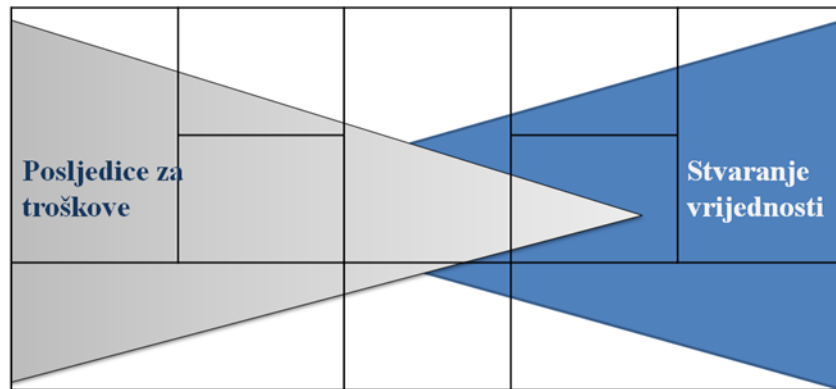
Prema Osterwalder i Pigneur (2014), Kim i Mauborgne inzistiraju na stvaranju novoga, neotkrivenog tržišnog prostora ispitivanjem skupina koje do sada nisu bili kupci uz inovacije ponude vrijednosti i pritom predlažu korištenje analitičkog alata koji nazivaju okvirom četiri akcije/odluke (engl. *Four Actions Framework*). Ta četiri ključna pitanja preispituju stratešku logiku djelatnosti i postojeći etablirani poslovni model (Osterwalder i Pigneur, 2014:226):

1. Koji se čimbenici ponude vrijednosti koje industrija/djelatnost uzima zdravo za gotovo moraju ukloniti?
2. Koji se čimbenici ponude vrijednosti moraju smanjiti znatno ispod standarda industrije/djelatnosti?
3. Koji se čimbenici ponude vrijednosti moraju povećati znatno iznad standarda industrije/djelatnosti?
4. Koji se čimbenici ponude vrijednosti koje industrija/djelatnost još nikad nije ponudila moraju stvoriti?

Osterwalder i Pigneur (2014) povezuju strategiju plavog oceana odnosno koncept inovacije ponude vrijednosti i okvir četiri akcije/odluke s ranije spomenutim platnom poslovnog modela, čime se stvara novi moćni alat. Desna strana poslovnog modela odnosi se na troškovne komponente koje se trebaju smanjiti prema strategiji plavog oceana, dok lijeva strana odražava vrijednost orijentiranu kupcu koju, prema strategiji plavog oceana, treba povećati. U tom dijelu preklapanja platna poslovnog modela i strategije plavog oceana moguće je uvidjeti prilike za inovaciju poslovnog modela u cjelini. U tom slučaju potrebno je povećati i stvoriti odnosno ukloniti ili umanjiti troškove odnosno vrijednost za kupca i istodobno utvrditi moguće posljedice. Postavljanjem pitanja iz okvira četiri akcije (ukloniti, stvoriti, smanjiti, povećati) o svakome elementu poslovnog modela mogu se odmah prepoznati posljedice za ostale elemente modela. Način povezivanja strategije plavog oceana i platna poslovnog modela prikazan je na Slici 14.



Slika 14. Način povezivanja strategije plavog oceana i platna poslovnog modela



Izvor: Osterwalder i Pigneur, 2010:228

Uspješnost poslovnog modela ovisi o postavljenoj strategiji odnosno sinergiji strategije s eksternim i internim okruženjem. Na taj način poduzeće može poboljšati svoju učinkovitost i održati konkurentsku prednost (Thompson i sur., 2015). Shafer i suradnici (2005) navode da se definicija strategije i poslovnog modela podudaraju u nekim elementima. Definicije strategije složne su da svako poduzeće u provedbi svoje strategije ima velik izbor odluka pa poslovni model provodi odluke i trpi posljedice, odnosno podilazi analizi i procjeni uzroka i posljedica koje su moguće zbog izabranih strateških odluka. Taj proces ponavlja se pri svakoj uspostavi novog poslovnog modela ili pri unapređenju postojećeg poslovnog modela.

S obzirom na to da su poslovni modeli potporanj uspjeha u promjenjivom i konkurentskom okruženju, treba ih često inovirati i prilagođavati vanjskoj okolini poduzeća. Važno je izbjegavati pasivnost u odnosu na promjene na tržištu što će naposljetku dovesti do smanjenja profitabilnosti. Inoviranje poslovnog modela koje prati definiranu strategiju znači definirati vlastita pravila poslovanja na tržištu, redefiniranje poslovanja u poduzeću i osluškivanje potreba korisnika kao bi im se pružila veća vrijednost proizvoda i usluga. Dakle, poduzeće ne usmjerava svoje napore samo na snižavanje troškova i povećanje efikasnosti, nego i na pružanje nove vrijednosti.

Ukoliko poduzeće postiže profitabilnost nadmašujući prosjek u industriji pa ono postiže i održava konkurentsku prednost u odnosu na svoje konkurente, onda znači da je glavni cilj poduzeća, iz čega

proizlazi i cilj poslovnog modela, osobito inovativnog poslovnog modela prilagođenog eksternom i vanjskom okruženju, detektirati konkurentsku prednost kojom će se postići održiva i profitabilna pozicija u odnosu na druge konkurente u industriji (Varničić, 2019). Nadalje, tako stvorena konkurentska prednost poduzeću prostire mogućnost za stvaranje veće vrijednosti proizvoda ili usluga, a poslovni model duže je vrijeme nenadmašiv za konkurente. Veća vrijednost proizvoda i usluga ne znači samo inovativnost na tom području, već je inovativnost neophodna u cijelom poslovanju odnosno načinu funkcioniranja poslovanja. Zbog toga su inovativni poslovni modeli preduvjet za postizanje iznadprosječne efikasnosti i efektivnosti u poslovanju poduzeća na način da isti definiraju kako će poduzeće svoju vrijednost stvarati i održavati.

Nadalje, ranije su prikazane različite definicije strategije i u skladu s tim strateške orijentacije. Strategija je izvor postizanja i održavanja konkurentске prednosti, a strateška orijentacija nastoji usmjeriti organizaciju ka provođenju procesa i ponašanja kroz koje će postići vrhunske performanse (Porter, 1985). Strateške orijentacije definiraju se kao usmjerenja za poduzeća kako bi se kreiralo adekvatno strateško ponašanje i time ostvarilo dugoročno uspješno poslovanje (Gatignon i Xuereb, 1997). Ovisno o odabranoj strategiji, poduzeće se može odlučiti orijentirati na tehnologiju, učenje, inovacije i drugo, kako bi kreiralo i održalo svoju konkurentsku prednost i kako bi poduzeće poslovalo efektivno i efikasno, odnosno kako bi u skladu s odabranom strategijom inoviralo dosadašnji poslovni model i tako napredovalo u skladu s promjenama u okruženju. Escriba-Esteve i suradnici (2008) navode kako postoji pozitivna veza između strateških orijentacija i performansi poduzeća. Međutim, istraživanja su pokazala da taj odnos nije jednostavan već da postoji potreba za razmatranjem važnosti kompleksnog odnosa između strateških orijentacija i uspješnosti poslovanja (Grinstein, 2008; Lumpkin i Dess, 1996) Da bi poduzeće bilo uspješno ono mora balansirati između strateških orijentacija koje se odnose na tehnologiju, učenje, tržište, kupce i konkurente, inovacije, poduzetništvo, intelektualni kapital i slično jer oni imaju značajan utjecaj na poslovanje poduzeća (Shin i Aiken, 2012).

### 3.2.2. Tržišna orijentacija poduzeća

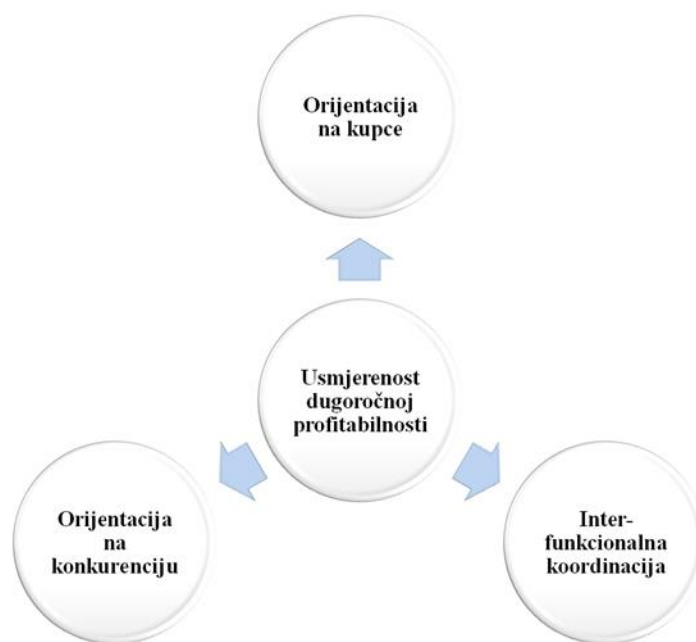
Tržišna orijentacija poduzeća svoje temelje pronalazi u marketinškoj literaturi i u tom kontekstu može se definirati kao aspekt organizacijske kulture ili aktivnosti poduzeća koje efektivno kreiraju ponašanja potrebna za postizanje superiornih performansi (Hakala, 2011). Gunarathe (2015) navodi učinkovite poslovne odluke kao fokus koncepta tržišne orijentacije gdje su takva poduzeća opskrbljena relevantnim informacijama o tržištu koje upotrebljavaju kako bi kreirali vrijednost za kupce. Hussian, Azhar i Shahid (2013) tržišnu orijentaciju nekog poduzeća opisuju kao hibrid elemenata strategije poduzeća i njezine kulture pomoću kojih se istražuje tržište i tako se nastoje iskoristiti njegove prilike.

Odabir tržišne orijentacije nekog poduzeća moguće je promatrati kao provedbu marketinške filozofije (Kohli i Jaworski, 1990). Dakle, koncept tržišne orijentacije temelji se na poslovanju poduzeća u skladu s marketinškom koncepcijom (Božić, 2006). Usmjeren je stvaranju profitabilnih rezultata i svladavanju konkurencije radi zadobivanja lojalnih potrošača (Narver i Slater, 1990). U skladu s tim, marketinška orijentacija poduzeća podrazumijeva prikupljanje i obradu informacija u svrhu prepoznavanja potreba potrošača (Hyder i Chowdhury, 2015). U tom smislu, marketinška orijentacija nadopunjuje koncept tržišne orijentacije. Ako se tržišna orijentacija promatra kao drugačiji odaziv poduzeća na tržišne uvjete i, sukladno, stvaranje nečeg novog, tada se može definirati kao oblik inovativnog ponašanja.

Slater i Narver (1995) promatraju marketinšku orijentaciju kao podkonstrukt šire tržišne orijentacije, odnosno tržišnu orijentaciju dijele na elemente koji su usmjereni potrošačima i konkurenciji, a njihova nesmetana interakcija moguća je pravodobnim iskorištavanjem informacija koje se mogu prikupiti izravno s tržišta. Izgledno je kako se najvažnija poveznica tržišne i marketinške orijentacije ogleda u sposobnosti poduzeća da stvara vrijednost kroz znanje koje stječe prikupljajući informacije o svojim kupcima na ciljnom tržištu. Glavne sastavnice ovako promatranog pristupa isticanje je važnosti potrošača, prikupljanje i dijeljenje informacija odnosno znanja na tržištu, interfunkcionalna koordinacija svih marketinških aktivnosti koje poduzeće poduzima i povratna informacija poduzetih marketinških aktivnosti s tržišta (Božić, 2006).

Kohli i Jaworski (1990) tržišnu orijentaciju poduzeća definiraju kao procesuiranje i pribavljanje tržišnih informacija o poduzeću i način odgovora na iste, dok Narver i Slater (1990) smatraju kako tržišna orijentacija može biti fokusirana prema kupcu i prema konkurentu stoga poduzeće treba balansirati upotrebu informacija od strane konkurencije i od strane potrošača, a navode i važnost interfunkcionalne koordinacije u obradi i upotrebi prikupljenih informacija na tržištu (Slika 15). Drugim riječima, tržišna orijentacija sinonim je organizacijskoj kulturi gdje se usklađenim ponašanjem organizacije stvara vrijednost za kupca i konačno se stvara željeni učinak za poduzeće (Narver i Slater, 1990).

Slika 15. Koncept tržišne orijentacije



Izvor: Šlogar, 2018:97 prema: Narver i Slater, 1990

Isto tako, Narver i Slater (1990) razvili su prvu ljestvicu za mjerenje (MKTOR) orijentacije na potrošače i njihovu interfunkcionalnu koordinaciju, uzimajući u obzir da se tržišna orijentacija sastoji od tri podkonstrukta, odnosno objedinjujući orijentaciju na konkurenciju. Kao odgovor na nedostatke formirane ljestvice za mjerenje tržišne orijentacije, Kohli, Jaworski i Kumar (1993) definiraju njezinu inačicu (MARKOR) koja je usmjerena na ciljne potrošače i njihove aktivnosti na ciljnom tržištu kao i na aktivnosti koje mogu promijeniti ili zadržati njihovo ponašanje, a

zanemaruje poslovnu filozofiju, što je bio glavni nedostatak ranije formirane ljestvice za mjerenje tržišne orijentacije (Božić i Rajh, 2008).

Dok Narver i Slater (1990) naglašavaju organizacijsku kulturu, Kohli i Jaworsky (1990) promatraju tržišnu orijentaciju kao specifičan set ponašanja odnosno implementaciju marketinškog koncepta stavljajući veći naglasak na kupce. Oba pristupa sugeriraju kako tržišna orijentacija može biti izvor konkurentske prednosti, kao i pokretač uspješnog poslovanja. Oba pristupa naglašavaju prikupljanje informacija o kupcima i konkurenciji kao ključni faktor u razvoju tržišne orijentacije, kao i potrebu angažmana menadžera i zaposlenika u održavanju tržišta.

Istraživanja su dokazala pozitivnu vezu između tržišne orijentacije i uspješnosti poduzeća, odnosno tržišne orijentacije i poduzetničkih ulaganja u visokotehnološkim industrijama (Cano i sur., 2004; Kirca i sur., 2005; Zahra, 2008). Hult i sur. (2005) zaključuju kako sklad tržišne kulture, obrada tržišnih informacija i organizacijska odgovornost utječu na uspjeh poslovanja poduzeća. Iako se inovacije proizvoda smatraju alatom za ekspanziju poduzeća te postizanje boljih performansi (Božić, 2006.), u literaturi pronalazimo oprečna istraživanja i mišljenja. Dok je dio istraživanja dokazao pozitivnu vezu između inovativnih proizvoda i tržišne orijentacije (Kohli i Jaworski, 1990; Slater i Narver, 1994; Atuahene-Gima, 1996), provedena istraživanja dokazuju kako tržišna orijentacija ometa razvoj inovacija i potiče imitaciju istih (Bennett i Cooper, 1979; Lawton i Parasuraman, 1980).

### 3.2.3. Poduzetnička orijentacija poduzeća

Nadalje, poduzetnička orijentacija obuhvaća cjelokupne aktivnosti poduzeća kojima ono nastoji dati odgovore turbulentnim promjenama u njegovu okruženju. Svako poduzeće mora rasporediti svoje interne resurse na način da odgovaraju odabranoj strateškoj orijentaciji i okruženju kako bi postiglo održivu konkurentsku prednost. Drugim riječima, polazne postavke ovako oblikovane strateške orijentacije mogu se pronaći u resursnoj teoriji gdje je važna interakcija sposobnosti i resursa u izgradnji konkurentske prednosti poduzeća. U literaturi poduzetnička orijentacija često se spominje kao sastavnica poduzeća koja se odnosi na sklonost menadžmenta ka inovativnom,

proaktivnom i rizičnom ponašanju (Miller, 1983; Covin i Slevin, 1989). Poduzetnička orijentacija također prikazuje strateške predispozicije koje obuhvaćaju poduzetničke procese i ponašanje (Covin i Slevin, 1989; Lumpkin i Dess, 1996). Morić Milovanović (2012) ističe važnost interakcije poduzetničke orijentacije i dostupnosti resursa kao preduvjeta rasta i razvoja poslovanja poduzeća gdje okolina ima vrlo važnu ulogu u razvoju poduzetničke orijentacije i na dostupnost resursa koje isto posjeduje. Hult, Hurley i Knight (2004) poduzetničku orijentaciju promatraju kao inkrementalni proces u poduzeću kroz koji se ostvaruje inovacija. Poduzetnički orijentirano poduzeće nastoji se agresivno odnositi prema konkurenciji i biti inovativno, odnosno poduzimati rizike i djelovati autonomno te provodi poduzetničke inicijative na svim područjima oblikovanja poslovnih strategija (Morić Milovanović, 2012).

Podrijetlo istraživanja poduzetničke orijentacije može se pronaći u radu Mintzberga (1973). U istraživanju Mintzberg je identificirao tri načina oblikovanja strategije koji jasno odražavaju obrazac procesa donošenja odluka: poduzetnički način, agresivno proaktivan stav i adaptivni odnosno inkrementalni način. Od posebnog je interesa poduzetnički način koji odražava poduzetničku narav koju karakterizira aktivna potraga za novim prilikama, preuzimanje rizika i usvajanje strategije naglog rasta. Međutim, značajan interes znanstvenika za konceptom poduzetničke orijentacije pojavio se nakon rada Millera (1983) gdje navodi da je „poduzetnička tvrtka ona koja se angažira u inovacijama proizvoda i tržišta, ulazi u donekle riskantne poduhvate i prva izlazi na tržište s proaktivnim inovacijama, pobjeđujući konkurente do kraja“ (1983:771). Upravo te tri karakteristike: inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika prema Milleru (1983) čine osnovu poduzetničke orijentacije i često su kombinirane zajedno kako bi kreirale indikator višeg reda za razinu poduzetništva (Rauch i sur. 2009; Covin i Wales, 2012). Naslanjajući se na Millerovu teorijsku podlogu, Covin i Slevin (2009) razvili su instrument za mjerenje razine poduzetničke orijentacije.

Poduzetnička orijentacija može značiti da poduzeće provodi procese, prakse i aktivnosti koje će dovesti do novog načina donošenja odluka, odnosno do drugačijeg pristupa ulasku na tržište (Slater i Narver, 1993). Isti autori smatraju da poduzeća koja se usmjeravaju poduzetničkim aktivnostima češće doživljavaju preobrazbu poslovanja koja nerijetko stvara inovativne načine poslovanja. U tom slučaju poduzeće je ohrabreno preuzeti rizik novog načina izlaska na tržište. Lumpkin i Des

(1996) razlikuju poduzetničku orijentaciju od tržišne i orijentacije ka učenju i smatraju kako jedino poduzetnička orijentacija utjelovljuje strategiju poduzeća i procese koje poduzeće provodi kako bi, u konačnici, ostvarili svoje organizacijske ciljeve. Temeljne su pretpostavke poduzetničke orijentacije preuzimanje rizika, inovativnost i proaktivnost (Miller, 1983). Miller naglašava kako sve tri pretpostavke moraju biti prisutne i pozitivno kovarirati kako bi se manifestirala poduzetnička orijentacija. Prema toj konceptualizaciji, samo poduzeća koja pokazuju visoku razinu svih triju dimenzija možemo smatrati poduzetničkim. U odnosu na navedene tri dimenzije, Lumpkin i Dess (1996) dodaju kompetitivnu agresivnost i autonomiju kao nedostajuće elemente koji popunjavaju srž poduzetničke orijentacije. Za razliku od Millera (1983) i Covina i Slevina (1989), Lumpkin i Dess (1996) tvrde da pojedine dimenzije mogu nezavisno varirati ovisno o uvjetima u okolini i samoj organizaciji. Iako Lumpkin i Dess tvrde da je svih pet dimenzija ključno u započinjanju poduzetničkog procesa, oni ne zahtijevaju od poduzetnički orijentiranih poduzeća naglasak na jednoj dimenziji ili setu dimenzija. Iako se znanstvenici ne slažu u potpunosti oko komponenti poduzetničke orijentacije, većina ih se slaže da se poduzetnička orijentacija odnosi na to kako se poduzima novi poslovni pothvat, a poduzetništvo percipira se kao donošenje poslovnih odluka o tome u koje se poslove poduzeće treba uključiti. Također, znanstvenici razlikuju jednodimenzionalnu perspektivu poduzetničke orijentacije, povezanu posebice s radovima Millera (1983) i Covina i Slevina (1989), od višedimenzionalne perspektive povezane s radom Lumpkina i Dess (1996). Važna premisa poduzetničke orijentacije sastoji se u tome da organizacije trebaju prilagođavati svoje poslovanje u konkurentnom i dinamičnom okruženju, odnosno takve organizacije trebaju iskorištavati svoje resurse u skladu s neizvjesnim okruženjem istražujući nove tržišne prilike koje će iskoristiti i tako udovoljavati izazovima u budućnosti. Učinci poduzeća ogledaju se u rastu samog poduzeća i njegovoj profitabilnosti zahvaljujući aktivaciji resursa ili korištenju inovativnih načina proizvodnje ili distribucije. Poduzetnička orijentacija zasniva se na inovativnosti, što je za poduzeće najčešće vrlo zahtjevan izazov jer inovativnost podrazumijeva i rizik, osobito rizik ulaganja u istraživanje i razvoj što ponekad ne rezultira uspjehom (Dess i Lumpkin, 2005). Rizik koji takvo poduzeće preuzima često uključuje promjenu strategije koju je ono provodilo do tada i izostanak povrata ulaganja u proizvod koji, zbog ograničenosti resursa, naposljetku, neće biti dovoljno inovativan.

Poduzeće je proaktivno ukoliko stvara nove ideje i procese te uvodi nove proizvode i tehnologije ranije nego konkurentna poduzeća pa ono ostvaruje bolju profitabilnost odnosno poslovnu

uspješnost, dok konkurentna poduzeća nastoje imitirati inovaciju. Proaktivnost od poduzeća zahtjeva da inovativnim i suvremenim načinima spremno odgovara tržišnim izazovima, a kompetitivna agresivnost, kao jedan od elemenata poduzetničke orijentacije, omogućava poduzeću da zauzme što veći tržišni udio (Lumpkin i Dess, 1996). Konačno, poduzetnički orijentirana poduzeća mogu se promatrati s aspekta autonomije koja može biti prisutna u različitim aspektima poslovanja. Također, Lumpkin i Dess (2001) navode kako su proaktivnost i performanse poduzeća u pozitivnom odnosu, dok je taj odnos slabiji u slučaju konkurentske agresivnosti, što navodi na zaključak da su uspješnija poduzeća koja su proaktivno orijentirana.

Također, poduzetnička orijentacija može se promatrati kao psihološki element, a ne isključivo kao karakteristika poduzeća (Frese, 2009). Kako većinu poduzetničkih aktivnosti provodi menadžer, ili u malim poduzećima poduzetnik, poduzetnička orijentacija poduzeća može se poistovjetiti karakteristikama poduzetnika (Tonković Grabovac i Morić Milovanović, 2015). Stoga, poduzetnički orijentirana poduzeća najčešće su preslika nastojanja osobe na menadžerskoj ili vodećoj poziciji s ciljem stvaranja inovativnih ideja koje će u budućem poslovanju donijeti profitabilne rezultate. S druge strane, Stevenson i Jarillo (2007) navode da je poduzetnička orijentacija stav svih razina menadžmenta u poduzeću te da ga vrhovni menadžment ne može tako lako diktirati. Istraživanja dostupna u literaturi dokazuju pozitivnu vezu poduzetničke orijentacije i uspješnosti poduzeća (Miller i Bromiley, 1990; Covin i Slevin, 1991; Zahra, 1991) odnosno takva poduzeća ostvaruju pozitivne rezultate u svim aspektima poslovanja.

#### 3.2.4. Tehnološka orijentacija poduzeća

Tehnološka orijentacija poduzeća vrlo je isprepletana inovacijama i korištenjem novih tehnologija u proizvodnji proizvoda odnosno pružanju usluga. Ona predstavlja želju poduzeća za uvođenjem novih ideja, proizvoda ili procesa (Gatignon i Xuereb, 1997; Hult i Ketchen, 2001). Dakle, tehnološka orijentacija često se poistovjećuje s inovacijskim orijentacijama poduzeća zbog fokusa na nove procese i proizvode. Poduzeće koje je tehnološki orijentirano nastoji ostvariti konkurentsku prednost kreiranjem inovativnih tehnoloških rješenja te na taj način pokušati ostvariti troškovnu prednost u odnosu na svoje konkurente na tržištu. Tehnološka orijentacija pozitivno je



povezana s dugoročnom uspješnošću poduzeća zbog fleksibilnosti koju poduzeće stječe u odgovoru na promjene u okolini (Hult i sur., 2001). Tehnološki orijentirana poduzeća pridaju veliku važnost istraživanju i razvoju, i smatraju se proaktivnim u smislu stjecanja i spajanja kompleksnih tehnologija u procesu razvoja novog proizvoda (Zhou i sur., 2005, Slater i sur., 2007).

Ako se tehnološka orijentacija poduzeća promatra kao tehnološka inovacija tada se podrazumijeva da poduzeće uključuje nove proizvode ili usluge koji su zasnovani na značajnim tehnološkim promjenama u postojećim procesima (Fagerberg, 2006). Međutim, Bailetti (2012) navodi kako tehnološka orijentacija znači način primjene specifične tehnologije, iskorištavanje tržišnih prilika temeljeno na tehnološkom znanju i u skladu s tim provođenje tehnoloških promjena. Prethodna literatura dovela je u vezu dugoročnu uspješnost poslovanja i kreiranje superiorne vrijednosti za kupca s visokim investicijama u inovacije, napredne tehnologije, proizvode i usluge, i proizvodne procese (Hamel i Prahalad, 1991; Gatignon i Xuereb, 1997; Grinstein, 2008). Jeong i suradnici (2006) tvrde da tehnološki orijentirana poduzeća nastoje razviti sposobnosti koje olakšavaju stvaranje konkurentske prednosti kroz razvoj i upotrebu novih tehnologija koje konkurencija teško može imitirati. Prahalad (1991) naglašava ograničenja tržišne orijentacije i sugerira da kupci možda neće moći artikulirati svoje skrivene potrebe. Stoga razvoj ili usvajanje novih tehnologija može pomoći poduzećima u ostvarivanju strategija diferencijacije ili troškovnog vodstva (Gatignon i Xuereb, 1997).

Prema Tipuriću (2022:47) nove tehnologije značajno umanjuju vrijednost postojećih tehnologija, utječu na promjene u strukturi tržišta i kreiraju potpuno nova tržišta, istovremeno eliminirajući postojeća tržišta. Tipurić nadalje navodi kako su nove tehnologije sve dostupnije što omogućava inoviranje poslovnih modela te brisanje granica između tradicionalnih industrija. Galičić i Ivanović (2008) navode da, iako promjene često ne moraju biti inovativne, ipak, tehnološke promjene u poduzeću drugačije su i radikalnije jer često utječu na promjene vizije, misije i ciljeva poduzeća, sustave poslovanja i procese te menadžersku strukturu i organizacijski model. Dakle, ova vrsta orijentacije inicira da se kreiranje vrijednosti za potrošača i dugoročni uspjeh poduzeća najefektivnije stvaraju inovacijama proizvoda, usluga ili procesa proizvodnje, ali najviše superiornim tehnološkim rješenjima. Kako kupci neće poželjeti proizvode koji nisu dostupni, potrebno je preduhitriti konkurenciju i stvoriti novi proizvod razvojem novih tehnologija ili prilagodbom postojećih.

### 3.2.5. Orijentacija poduzeća ka učenju

Osim navedenog, poduzeće se može orijentirati ka učenju. Poduzeće koje se orijentiralo ka učenju nastoji razviti sposobnost stvaranja rezultata kroz nove i ekspanzivne obrasce ponašanja preko svojih zaposlenika kao najvažnijeg resursa u organizaciji. Takvo poduzeće prilagođava svoju strukturu, strategiju i kulturu ostvarivanju maksimalnog rezultata organizacijskog učenja. Zaposleni, jednako kao i menadžeri, razvijanjem i razmjenom novih ideja, međusobnom komunikacijom i pružanjem podrške, zajedno stvaraju viziju kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili na predviđen način (Senge, 2002). De Geus (1988) navodi kako sposobnost bržeg učenja u odnosu na konkurente često može biti jedina održiva konkurentska prednost koju poduzeće posjeduje. Bosilj Vukšić i Kovačić (2004) smatraju kako su sistematično traženje i stjecanje novih znanja iz okruženja, sistematično rješavanje problema, primjena tuđih iskustava i djelovanje na vlastitim pogreškama i uspjesima glavne odlike koje dijele klasično poduzeće od poduzeća koje je orijentirano ka učenju. Kada se poduzeće usmjerava ka učenju, ono ne bi trebalo biti izravno zainteresirano za povećanje prihoda, nego težiti uspjehu poduzeća na svim poljima i razinama (Samli, 2011).

Usmjerenost ka učenju u nekom poduzeću rezultirat će novim načinima ponašanja (Fiol i Lyles, 1985). Poduzeće koje je orijentirano učenju nastoji osigurati brzu distribuciju znanja kroz organizaciju koja će rezultirati novim idejama, proizvodima i procesima u cilju zadovoljenja postavljenih ciljeva. Kao rezultat stjecanja i korištenja novih znanja poduzeće doživljava organizacijsku promjenu i kao takvo postaje sposobno na odgovor vanjskim utjecajima. U poduzećima koja znanjem nastoje ostvariti rezultate, ljudi su najvrjedniji resurs. Galić (2010) navodi tri faze kroz koje se razvija takvo poduzeće. U prvoj fazi menadžeri ostvaruju centraliziranu kontrolu procesa i strategije dok u drugoj fazi u prilagodbi strategije i provođenju procesa važnu ulogu imaju zaposlenici koji su u trećoj fazi sve više uključeni u postavljanje strateškog pravca poslovanja. Orijentacija prema učenju prvenstveno se javlja na razini kulture poduzeća i čest je faktor koji izravno utječe na poslovni učinak poduzeća (Hult, Hurley i Knight, 2004). Hussian i suradnici (2013) smatraju da se učenje u organizaciji odnosi na upravljanje i razmjenu znanja, ali da je najvažnije stvaranje znanja putem kojeg poduzeće nastoji izmijeniti temeljne organizacijske norme, uvjerenja i vrijednosti. Također, navode pozitivan učinak učenja na inovativnost poduzeća

što konačno znači bitno poboljšane performanse poduzeća. Liu i suradnici (2002) navode kako stvaranje znanja u poduzeću poboljšava njihovu spremnost na odgovore u okruženju te vodi boljim performansama poduzeća. Slater i Narver (1995) smatraju da je usmjerenost na učenje ključno za uspjeh novog proizvoda na tržištu.

Orijentacija učenju pozitivno utječe na organizacijsku inovativnost i predanost zaposlenika poslu koji obavljaju (Farrell, 1999) što cjelokupno utječe na sposobnost poduzeća da analizira uvriježene stavove o tržištu i definira nove. Poduzeća u kojima sve razine menadžmenta neometano komuniciraju, razmjenjuju informacije i svakodnevno surađuju bit će spremnije orijentirati se ka učenju (Srhoj i sur., 2017). Uvođenje i održavanje kulture učenja u poduzeće stvara temelje za održavanje njegove konkurentske prednosti (Sinkula i sur., 1997). Takva poduzeća sposobnija su pratiti konkurenciju te uspoređivati i pratiti snage i slabosti kako bi to, konačno, iskoristili za bolje pozicioniranje na tržištu (Calantone i sur., 2002). Zahvaljujući razmjeni ideja i mišljenja, zaposlenici u tako orijentiranoj organizaciji bit će motivirani i ohrabreni za stvaranje novih rješenja odnosno iskorištavanje znanja. Orijentacija učenju, inovativnost i uspješnost poduzeća u izravnoj su vezi (Srhoj i sur., 2017). Drugim riječima, orijentacija učenju, zbog lakšeg postizanja i održavanja konkurentskih prednosti, pozitivno utječe na uspješnost poslovanja. S druge strane, inovativnost postignuta znanjem unutar organizacije dodatno poboljšava performanse poduzeća. Stoga, orijentacija učenju pozitivno djeluje i na inovativnost poduzeća i na njegovu financijsku uspješnost.

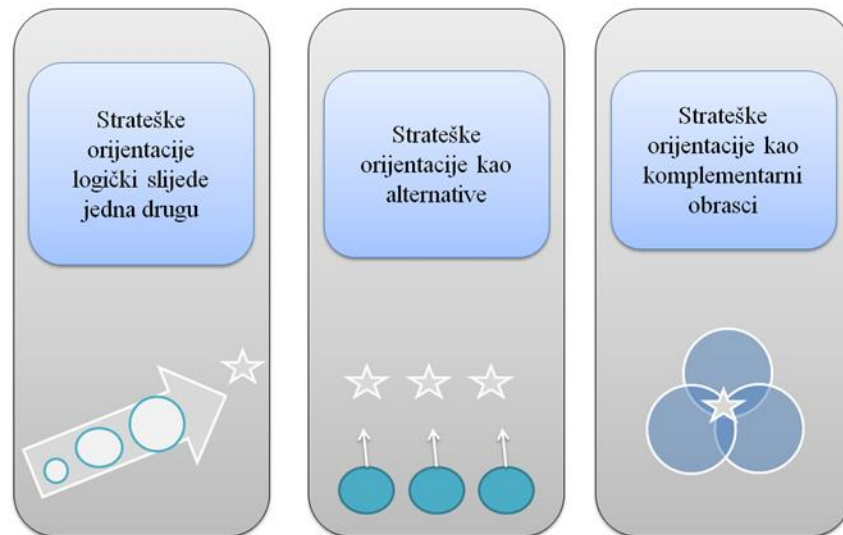
### 3.2.6. Različiti pristupi analizi strateških orijentacija poduzeća

Hakala (2011) navodi tri pristupa analizi strateške orijentacije poduzeća kojima ono nastoji poboljšati svoje cjelokupno poslovanje, a koji su prikazani na sljedećoj slici:

- (1) Poduzeća odabiru stratešku orijentaciju kronološkim slijedom. Razvojnem postupku poduzeća nameću se određene vrste strateške orijentacije, odnosno strateške orijentacije slijede jedna drugu u razvojnim nizovima.
- (2) Sukladno nepredvidivim situacijama poduzeće može odabrati jednu od strateških orijentacija koje joj stoje na raspolaganju ovisno o resursima kojima raspolaže.

(3) Poduzeće se može odlučiti za fleksibilne komplementarne obrasce gdje poduzeće uzima u obzir određene elemente pojedinih strateških orijentacija.

Slika 16. Različiti pristupi analizi strateških orijentacija poduzeća



Izvor: Hakala, 2011:206

Poduzeća koja imaju uobičajeni razvojni put i koja nastoje predvidjeti, odnosno formiranim pokušajima odgovarati na izazove, iz okoline najčešće će slijediti različite strateške orijentacije ovisno o različitim sekvencama. Ako promatramo stratešku orijentaciju kao alternativu, tada postoji nekoliko mogućnosti kod odlučivanja o raspoređivanju resursa u poduzeću i odgovorima na promjene u okruženju. Alternative mogu značiti da je jedna strateška orijentacija bolja od druge u trenutnim okolnostima ili da su obje podjednako dobre i teže istom cilju, ali na drugačiji način. Treći pristup analizi strateških orijentacija poduzeća promatra strategije kao međusobno komplementarne, odnosno uz pomoć relacije među različitim strategijama definira se proces učenja i odlučivanja u poduzeću (Hakala, 2011). Hult i suradnici (2004) upravo te odnose smatraju zaslužnima za ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća. Nema određenog pravila po kojem bi određena poduzeća trebala odabirati strateško usmjerenje, nego ovisno o prednostima i nedostacima odnosno o poslovnim performansama koje će proizici, poduzeće će odabrati onaj put koji će mu najviše odgovarati. Kako bi poduzeće uspješno implementiralo svoj inovativni poslovni model, treba usuglašavati strategiju koju provodi sa svojim svakodnevnim aktivnostima. Stoga, inovativna poduzeća najčešće provode procese od dna prema vrhu, a menadžeri organizacije

uključeni su u svaku fazu oblikovanja i provođenja strategije. Hult i suradnici (2004) smatraju da je inovativnost važna menadžerska funkcija koja je dosljedno povezana s poslovnim učinkom. Temeljem relevantne literature i recentnih istraživanja možemo zaključiti kako su koncepti tržišne i poduzetničke orijentacije te orijentacije poduzeća ka učenju među glavnim čimbenicima inovativnosti poduzeća, odnosno da je inovativnost važan preduvjet za stvaranje konkurentne prednosti poduzeća (Jaworski i Kohli, 1993, Narver i Slater, 1990, Day, 1994).

### **3.3. Utjecaj inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja**

#### **3.3.1. Značaj inovacija za uspjeh poduzeća**

Poslovni model predstavlja dobru ili lošu odnosno uspješnu ili neuspješnu provedbu strategije poslovanja pojedinog poduzeća. Koncept uspješnog poslovanja proizlazi iz dobro postavljene pobjedničke strategije koja mora biti usklađena s vanjskom i unutarnjom situacijom poduzeća, izgrađivati održivu konkurentsku prednost i poboljšavati učinak (Thompson i sur., 2006). Inovacija poslovnog modela shvaća se uglavnom kao strateška opcija za poboljšanje konkurentnosti te je kao takva postala važna tema za poduzeća jer pruža priliku za korištenje novih tehnoloških dostignuća (Chesbrough i Rosenbloom, 2002; Dmitriev i sur., 2014) i preoblikovanje poslovnih aktivnosti (Teece, 2010; Amit i Zott, 2012; Casadesus-Masanell i Zhu, 2013; Demil i sur., 2015). Poduzeća poput Dell i Southwest Airlines (Morris i sur., 2005) ili Xerox i IBM (Chesbrough, 2010) upravo su primjer inovativnih poslovnih modela koji su doprinijeli poboljšanju uspješnosti poslovanja. Međutim, važno je istaknuti kako je inoviranje poslovnog modela vrlo složen zadatak i zbog toga mnogim poduzećima ne polazi za rukom (Tripsas i Gavetti, 2000; Chesbrough, 2010; Mezger, 2014).

Temeljna komponenta uspjeha industrijskih poduzeća proizlazi iz opsega njihove inovativnosti. Inovativnost se odnosi na sposobnost poduzeća da se bavi inovacijama, odnosno da uvodi nove procese, proizvode ili ideje u organizaciji. Sposobnost inoviranja jedan je od temeljnih čimbenika koji utječu na uspješnost poslovanja. Kroz inovativnost menadžeri osmišljavaju rješenja

za poslovne probleme i izazove što im pruža osnovu za opstanak i uspjeh poduzeća u budućnosti (Hult i sur., 2003).

Jedan od glavnih izvora rasta u poduzećima upravo su inovacije koje omogućavaju ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata, konkurentniji položaj na tržištu kao i značajni tržišni udio. Međutim, sve navedeno može se realizirati samo ako je inovacija prethodno prihvaćena na tržištu, odnosno ako je ostvarila određeni uspjeh na tržištu. Čimbenici uspjeha inovacije prema Henard i Szymanski (2001) leže u tržišnom potencijalu, predanim zaposlenicima, znanju i iskustvu u marketingu, usklađenosti s potrebama potrošača, ulaganju u istraživanje i razvoj, znanju i iskustvu u uvođenju novog proizvoda, redosljedul ulaska na tržište kao i tehnološkoj sofisticiranosti proizvoda. Nasuprot tome, Cooper (1999) ističe sljedeće razloge neuspjeha u inoviranju: 1) nedostatak znanja o uspješnom razvoju inovacije, 2) nedostatak vještina i nepoznavanje aktivnosti koje treba provesti kad se razvija inovacija, 3) manjkav ili pogrešno primijenjen proces razvoja novog proizvoda, 4) previše samopouzdanja - postoji uvjerenje kako već sve znaju savršeno napraviti i kako dodatni naponi nisu potrebni, 5) nedostatak discipline kao posljedica lošeg vođenja tima, 6) velika žurba pri razvoju inovacije te 7) previše projekata za koje nema dovoljno resursa, odnosno novca za njihovo financiranje i ljudi koji bi na njima radili.

Inovacija može utjecati na promjene u prihodima i dobiti poduzeća i kada se ona dogodi potrebno je prilagoditi poslovni model poput isporuke vrijednosti kupcima (Teece, 2010). Ovo mišljenje podržavaju Baden-Fuller i Haefliger (2013), navodeći kako tehnološki razvoj i inovacije potiču promjene u poslovnim modelima koje utječu na promjene u načinu na koji poduzeća ostvaruju profit. Novija istraživanja pokazuju da se učinkovitost inovativnih poslovnih modela u kontekstu održivog poslovanja treba promatrati upravo s aspekta stvaranja, očuvanja i zadržavanja vrijednosti (Shafer i sur., 2005).

### 3.3.2. Učinci inovacija na poslovanje poduzeća

Kako bi se potaknuli inovacijski procesi u poduzeću, važno je razumjeti njihov učinak na poslovanje poduzeća. Galović (2016) ističe kako inovacije i njihovi čimbenici značajno utječu na poslovanje poduzeća. Slika 17 prikazuje različite čimbenike i učinke inovacija na poduzeće. Kao

što je prikazano na slici, jedan od inovacijskih čimbenika upravo je tip vlasništva, koji ovisno o tome je li privatno ili javno ima različiti utjecaj kako na inovativnu razinu tako i na uspješnost poslovanja. Isto tako, inovacijske aktivnosti mogu ojačati strateške i upravljačke promjene koje se odnose na mogućnost stvaranja povoljnijih uvjeta i pronalaska novih tehnika i metoda koje doprinose boljim rezultatima poslovanja poduzeća. Tržišni domet, kao i znatniji udio visokoobrazovanih zaposlenika u ukupnom broju zaposlenika, pozitivno utječe na inovacijsku učinkovitost te posljedično tome i na povećanje profita poduzeća. Marketinška strategija jedna je od ključnih komponenti ojačavanja inovativnosti poduzeća jer bez adekvatnih marketinških aktivnosti nije moguće komercijalizirati inovativnu ideju. Također, Slika 17 prikazuje učinke inovacija na poduzeće koji rezultiraju rastom tržišnog udjela, poboljšanju kvalitete proizvoda, zadovoljavanju zakonske regulative i standarda te poboljšanju utjecaja na okoliš ili zdravstvenih uvjeta te sigurnosnih aspekata.

Slika 17. Inovacijski čimbenici i učinci inovacija na uspješnost poslovanja poduzeća



Izvor: Galović, 2016:48

Za mnoga poduzeća inoviranje poslovnih modela predstavlja značajnu priliku. Razvoj i stvaranje novih proizvoda nije uvijek izvedivo i ekonomski isplativo zbog relativno malog tržišta te često ograničene mogućnosti ulaganja. Novi poslovni model, s druge strane, omogućuje stvaranje vrijednosti preko koristi koje se temelje na znanju i boljem umrežavanju svih sudionika na tržištu. Vendrell-Herrero i suradnici (2018) ističu kako konkurentnost i napredak pojedinog poduzeća

proizlazi iz razvoja poslovnog modela te kako se inovacija poslovnog modela može promatrati kao ekonomski proces koji u digitalnoj tehnologiji nalazi svoju potporu.

Poduzeća mogu stvoriti vrijednost putem novih tehnologija samo pomoću prikladnih poslovnih modela (Chesbrough, 2010). Stoga je tehnološka inovacija ključni pokretač za inovacije poslovnog modela (Baden-Fuller i Haefliger, 2013). Sukladno tome, poduzeća moraju prilagoditi svoje poslovne modele vanjskim prijetnjama i prilikama (Saebi i sur., 2016). Razni autori naglašavaju (primjerice, Franča i sur., 2017) kako uspješno poslovanje sve više zahtijeva razumijevanje izazova i prilika koji su povezani s tranzicijom društva prema održivosti te sposobnosti poduzeća u inoviranju, dizajniranju i izgradnji poslovnih modela koji su funkcionalni u tom kontekstu. Ključni faktor uspješnosti poslovanja bilo kojeg poduzeća leži u efikasnosti i inovativnosti poslovnog modela. Upravo inoviranje poslovnih modela omogućava poduzećima prilagodbu i opstanak u konkurentskim i dinamičnim uvjetima poslovanja kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu. Prema Wirtz i Daiser (2018), najveća korist inoviranja poslovnih modela proizlazi iz identifikacije novih prijedloga vrijednosti za kupce te pronalaska novih načina za stvaranje vrijednosti. Muller (2014) navodi kako se inoviranje poslovnih modela zasniva na promjeni pojedinih elemenata te razvoju novog, poboljšanog poslovnog modela radi iskorištavanja poslovnih prilika te stvaranja održive konkurentske prednosti.

### **3.4. Oblikovanje konceptualnog modela istraživanja**

#### **3.4.1. Teorijska podloga konceptualnog modela istraživanja**

Kako bi se podržale teorijske postavke navedene u prethodnim poglavljima, ovaj rad koristi resursnu teoriju poduzeća, čije su temeljne odrednice opisane u poglavlju 2.3.6.. Resursna teorija poduzeća (Wernerfelt, 1984) pomaže u objašnjenju kako poduzeća stvaraju konkurentsku prednost usmjeravanjem resursa u razvoj novih proizvoda, procesa i ostalog. Resursi se mogu klasificirati kao imovina ili sposobnosti (Day, 1994; Hunt i Morgan, 1995). Prema Day (1994), imovina predstavlja materijalne ili nematerijalne resurse koje poduzeće posjeduje i kontrolira, dok s druge strane sposobnosti predstavljaju kompleksan skup vještina i akumuliranog znanja koji se provode kroz organizacijske procese kako bi poduzeće koordiniralo svoje aktivnosti i koristilo svoju imovinu. Te sposobnosti smatraju se ključnim za inoviranje kako proizvoda i usluga, tako i samih



poslovnih modela poduzeća. Amit i Schoemaker (1993) razlikuju resurse od sposobnosti. Prema njima, resursi se odnose na „zalihe raspoloživih čimbenika koje poduzeće posjeduje i kontrolira“ (Amit i Schoemaker, 1993:35) i smatraju se predmetom trgovine, nespecifičnim za poduzeće, dok su sposobnosti za upotrebom resursa specifične za poduzeće te nisu predmetom trgovine.

Još u ranoj fazi razvoja resursne teorije poduzeća, mnogi znanstvenici (primjerice, Nelson i Winter, 1982; Teece i sur., 1997) predstavili su nekoliko oznaka kako bi opisali resurse koje poduzeće posjeduje i kontrolira. Primjerice, Teece i suradnici (1997) označili su jednu vrstu resursa kao „dinamičke sposobnosti“ kako bi prikazali način na koji poduzeće iskorištava nove sposobnosti u ostvarivanju održive konkurentske prednosti. Drugi znanstvenici uveli su pojam „rutina“ prilikom referiranja na resurse. Ti radovi pokazali su se ključnim u pojašnjavanju veze između resursne teorije poduzeća i evolucijske teorije poduzeća (Nelson i Winter, 1982). S druge strane, Barney i Clark (2007:249) tvrde da „promjena oznake nezavisne varijable u teoriji ne mijenja glavne pretpostavke i tvrdnje navedene teorije“. Autori također tvrde da je uloga resursa u stvaranju dugoročne konkurentske prednosti vrlo slična ulozi sposobnosti, dinamičkih sposobnosti i rutina u stvaranju održive konkurentske prednosti. Stoga, resursna teorija poduzeća u suštini ne govori samo o posjedovanju i kontroliranju resursa, nego o tome kako će ti resursi biti organizirani i iskorišteni te koja svojstva trebaju imati kako bi bili izvor održive konkurentske prednosti (Barney i Clark, 2007; Barney i sur., 2011). Dakle, ukoliko nove oznake ne mijenjaju prirodu logike koja stavlja u odnos resurse i sposobnosti poduzeća s održivom konkurentskom prednosti, one se vrlo vjerojatno neće smatrati novim teorijama nego specifičnim slučajevima neke općenitije teorije (Barney i Clark, 2007; Barney, 2011).

Prema Raduan i suradnici (2009:412), „istraživanje konkurentske prednosti poduzeća iz perspektive resursne teorije zbilja je presudno jer može poslužiti kao konceptualni vodič za organizaciju, posebice kako bi poboljšao njegovu konkurentsku poziciju i uspješnost putem primjene i upravljanja identificiranim internim organizacijskim resursima, sposobnostima i sustavima“. Inkorporiranjem znanja i dinamičkih sposobnosti u resursnu teoriju poduzeća postavljeni su temelji za njezino povezivanje s konceptom poslovnih modela. Prethodna istraživanja sugeriraju da je za stvaranje virtualnih organizacija poput inovativnih poslovnih modela važno ne samo iskorištavanje klasične imovine, nego i imovine temeljene na znanju (Venkatraman i Henderson, 1998). Hamel (2000) naglašava da poduzeća moraju stjecati resurse

paralelno s implementacijom svog poslovnog modela. Eden i Ackerman (2000) promatraju poslovni model kao dinamičku sposobnost koja povezuje ključne kompetencije poduzeća s organizacijskim težnjama i rezultatima.

Na temelju navedene diskusije, resursna teorija poduzeća može se smatrati racionalnim izborom za ovaj rad. Resursna teorija poduzeća jedna je od najpriznatijih i najcitiranijih teorija u postojećim radovima o strateškim orijentacijama i poslovnim modelima (Amit i Zott, 2001; Hult i Ketchen, 2001; Hult i sur., 2005; Ketchen i sur. 2007; Zhou i sur., 2008; Afuah, 2014). Korištenje provjerene i dokazane teorije omogućit će bolje razumijevanje pojave koja se istražuje.

U ovom radu istraživački model postavljen je kako bi se ispitao odnos između internih resursa i sposobnosti poduzeća s inovativnim poslovnim modelima te kako ta inovativnost utječe na uspješnost poslovanja. Korištenje resursne teorije poduzeća pomoći će u pojašnjavanju veze između strateških orijentacija i ostvarivanja konkurentske prednosti korištenjem inovativnih poslovnih modela, kao i potencijala za kreiranje i zahvaćanje vrijednosti pomoću inovativnih poslovnih modela.

#### 3.4.2. Oblikovanje istraživačkog modela

Polazna točka postavljanja konceptualnog modela istraživanja ispitivanje je utjecaja inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja. Prethodna istraživanja sugeriraju da će poduzeća s inovativnim poslovnim modelima moći ostvariti održivu konkurentsku prednost i superiornu uspješnost poslovanja (Afuah i Tucci, 2001; Teece, 2010). Drugi dio modela predstavlja ispitivanje prethodnica inovativnosti poslovnog modela. U tu svrhu korišten je koncept strateških orijentacija poduzeća. Prethodna istraživanja ispitivala su različite kombinacije pojedinih strateških orijentacija i njihov najčešće direktan utjecaj na uspješnost poslovanja. U ovom radu ispituje se njihov indirektan utjecaj na uspješnost poslovanja uporabom inovativnih poslovnih modela. Prema Hult i suradnici (2004), ključne prethodnice inovativnosti konstrukti su tržišne orijentacije, orijentacije ka učenju i poduzetničke orijentacije. Znanstvenici naglašavaju značaj tržišne orijentacije (Jaworski i Kohli, 1993; Narver i Slater, 1990) i orijentacije ka učenju (Sinkula, 1994;

Slater i Narver, 1995) na razvoj konkurentske prednosti (Day, 1994). Lumpkin i Dess (1996) u istraživanju o konkurentske prednosti naglašavaju važnost poduzetničke orijentacije.

U kontekstu tehnološke strateške orijentacije, poslovni model definiran je kao: „koherentni okvir koji uzima tehnološke karakteristike i potencijale kao inpute te ih putem kupaca i tržišta preobražava u ekonomske outpute. Poslovni model zamišljen je kao sredstvo za fokusiranje koje posreduje između tehnološkog razvoja i stvaranja ekonomske vrijednosti“ (Chesbrough i Rosenbloom, 2002:352). Posljedično, koncept poslovnog modela važan je za implementaciju tehnoloških inovacija jer može pomoći poduzećima u kreiranju i zahvaćanju vrijednosti svih sudionika lanca vrijednosti (Chesbrough i Rosenbloom, 2002; Chesbrough, 2003).

Brojna istraživanja bave se pojedinim strateškim orijentacijama, dok se jako malo istraživanja bavi zajedničkim utjecajem i međudodnosima između tržišne, tehnološke, poduzetničke i orijentacije ka učenju (Grinstein, 2008). Strateške orijentacije poduzeća sposobnosti su koje su potencijalno komplementarne i mogu zajedno dovesti do stvaranja konkurentske prednosti (Hult i Ketchen, 2001). Tržišna, tehnološka, poduzetnička i orijentacija ka učenju predstavljaju principe koji usmjeravaju i utječu na aktivnosti poduzeća te dovode do željenog ponašanja kako bi se osigurala održivost i uspješnost poslovanja (Hakala, 2011; Gatignon i Xuereb, 1997).

Prema Hakala (2011:202), dok se tržišna orijentacija većinom bavi vanjskim okruženjem poduzeća, njegovim kupcima i konkurencijom te pretvaranjem tržišnog znanja u djelovanje, tehnološka orijentacija pristupa problematici stvaranja vrijednosti za kupca s unutarnjeg gledišta. Nove tehnologije, proizvodi i usluge smatraju se ključnim u stvaranju vrijednosti za kupca i osiguravanju konkurentske prednosti poduzeća. Poduzetnička orijentacija nadalje sugerira da pojedine vrste ponašanja (inovativno, proaktivno i preuzimanje rizika) dovode do uspješnog razvoja. Orijetacija ka učenju sugerira da učenje (bilo o tržištu, tehnologiji ili procesima) pretvara prepoznate prilike u djelovanje i ključni je pokretač uspješnosti poslovanja. Jako malo znanstvenih radova istražuje istodobni međudodnos više od dviju strateških orijentacija. Istraživanje Zhou i sur. (2005) jedna je od rijetkih koja obuhvaća sve četiri navedene strateške orijentacije, fokusirajući se na različite utjecaje pojedinih orijentacija. Prethodna istraživanja pokazala su da organizacije koje se fokusiraju isključivo na implementaciju jedne orijentacije dugoročno ostvaruju lošije rezultate (Pearson, 1993) te da istodobno korištenje nekoliko orijentacija dovodi do bolje uspješnosti poduzeća (Bhuian i sur., 2005; Grinstein, 2008; Hakala i Kohtamäki, 2010; Cadogan, 2012). U

ovom radu bit će zajedno prikazane tržišna, tehnološka, poduzetnička i orijentacija ka učenju uz inovativnost poslovnog modela kao medijatora njihovog utjecaja na uspješnost poslovanja. Kao kontrolne varijable koristit će se veličina i starost poduzeća.

**Tržišna orijentacija:** U ovom radu usvojena je kulturološka perspektiva tržišne orijentacije prema kojoj Narver i Slater (1990:21) definiraju istu kao „organizacijsku kulturu koja najefektivnije i najefikasnije kreira ponašanje neophodno za stvaranje superiorne vrijednosti za kupce i, sukladno tome, kontinuiranu visoku uspješnost poslovanja“.

**Tehnološka orijentacija:** Tehnološka orijentacija odnosi se na sklonost organizacije razvoju i implementaciji novih tehnologija ili proizvoda (Gatignon i Xuereb, 1997). Tehnološki orijentirana poduzeća aktivno razvijaju i implementiraju nove tehnologije u proizvode, teže stvaranju superiornih tehnoloških sposobnosti u odnosu na konkurenciju i pronalaze kupce koji vrednuju ponuđena rješenja (Hakala i Kohtamäki, 2011:69).

**Poduzetnička orijentacija:** U ovom radu upotrijebljena je konceptualizacija poduzetničke orijentacije koju prema Hult i suradnici (2004:436) čine „proaktivni i riskantni postupci koje organizacija provodi kako bi iskoristila prilike na tržištu“. Prema Milleru (1983), poduzetnička orijentacija poduzeća pokazuje sklonost vrhovnih menadžera prema preuzimanju poslovnog rizika, sklonost prema promjenama i inovacijama kako bi održali konkurentsku prednost te agresivno natjecanje s drugim poduzećima. Prema Milleru (1983), poduzetnička orijentacija sastoji se od tri komponente: inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku.

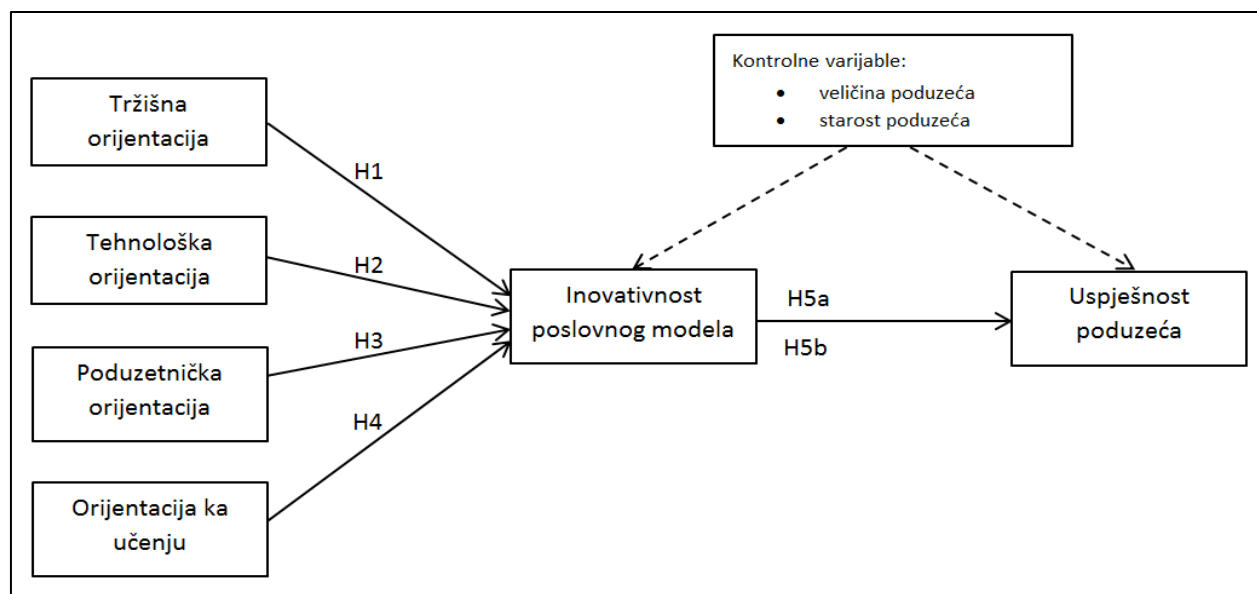
**Orijentacija ka učenju:** Orijetacija ka učenju promatra se u ovom radu kao stavljanje naglaska na onaj set organizacijskih vrijednosti koje utječu na sklonost poduzeća da stvara i koristi znanje (Sinkula i sur., 1997:309) kako bi steklo konkurentsku prednost (Calantone i sur., 2002). Korištena je konceptualizacija Sinkula i sur. (1997:309) prema kojoj se orijentacija ka učenju sastoji od: zajedničke vizije, otvorenosti uma i posvećenosti učenju.

**Inovativnost poslovnog modela:** Poslovni modeli strukturalni su predlošci koji na sveobuhvatnoj i sustavnoj razini pokazuju kako poduzeće vodi i razvija poslovanje (Zott i sur., 2011; Spieth i sur., 2014; Zott i Amitt, 2013). „U svojoj srži, inovacija poslovnog modela odnosi se na potragu za novom logikom poduzeća i novim načinima za kreiranje i zahvaćanje vrijednosti za svoje dionike“ (Casadesus-Masanell i Zhu, 2013:464). Clauss (2017) u svom radu tvrdi da zahvaćanje

inovativnosti poslovnog modela kao konstrukta zahtijeva mjerenje promjena u tri osnovne dimenzije poslovnog modela: kreiranje vrijednosti, propozicije vrijednosti i zahvaćanje vrijednosti. Upravo je instrument kojeg je razvio Clauss (2017) korišten u ovom radu za mjerenje inovativnosti poslovnog modela.

**Uspješnost poslovanja:** Uspješnost poslovanja može se promatrati s različitih perspektiva. U ovom radu ona se mjeri pomoću tri varijable koje odražavaju subjektivnu procjenu zadovoljstva vlasnika s uspješnosti poslovanja te profitabilnosti i rasta u odnosu na konkurenciju sukladno prethodnim istraživanjima (Gibson i Birkinshaw, 2004; Wolf i Pett, 2006; Hakala i Kohtamäki, 2011). Prema Olson i suradnici (2005:55), uspješnost poslovanja treba promatrati u kontekstu ciljeva poduzeća, strategije i strukture tržišta. Isti autori navode kako je korištenje sveukupne uspješnosti poslovanja (primjerice, razina u kojoj poduzeće ostvaruje očekivanja, nadmašuje konkurenciju, razina zadovoljstva menadžmenta) relevantno unatoč prirodi kontekstualnih utjecaja. Morgan i suradnici (2004) u svom radu pronašli su čvrstu korelaciju između objektivnih podataka i subjektivne procjene uspješnosti poslovanja ključnih ispitanika.

Slika 18. Konceptualni model istraživanja. Detaljna razrada prikazana u poglavlju 4.3.9



Izvor: autor

## 4. OPIS ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Metodološki okvir istraživanja

#### 4.1.1. Sadržajni, vremenski i prostorni obuhvat istraživanja

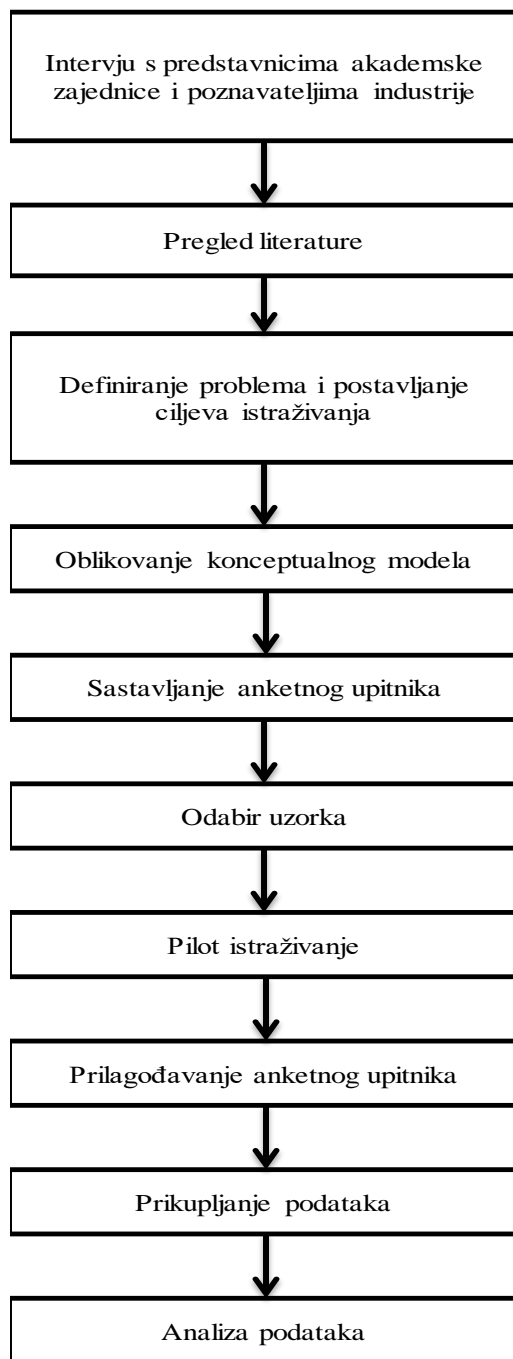
Kako je već ranije navedeno, problem ovog istraživanja odnosi se na provjeru imaju li inovacije poslovnih modela utjecaj na uspješnost poslovanja te jesu li strateške orijentacije poduzeća ključne za inovativnost poslovnih modela. Kako bi se ispitale navedene propozicije, odabrana je prehrambena industrija odnosno poduzeća prehrambene industrije. Time su poduzeća prehrambene industrije postala znanstveni objekt ovog istraživanja i ujedno predstavljaju sadržajni obuhvat istraživanja. Istraživanje je provedeno u 2018. godini, u razdoblju od travnja do srpnja. Slanje anketnih upitnika upravi i menadžerima zaduženim za strategiju i/ili marketing ponovljeno je tri puta. Pitanja o stavovima ispitanika i poslovanju poduzeća su se, osim trenutnog poslovanja, odnosila i na poslovanje do unatrag pet godina. Slijedom toga, vremenski je obuhvat istraživanja pet godina. S obzirom na prostorni obuhvat istraživanja, istraživanje je napravljeno na području RH te su obuhvaćene sve tri prostorne jedinice od kojih se, sukladno Nacionalnoj klasifikaciji prostornih jedinica za statistiku, NKPJS (NN 35/2007.), sastoji Republika Hrvatska. Prostorne jedinice su:

- **Panonska Hrvatska** (8 županija: Bjelovarsko-bilogorska, Virovitičko-podravska, Požeško-slavonska, Brodsko-posavska, Osječko-baranjska, Vukovarsko-srijemska, Karlovačka, Sisačko-moslavačka županija)
- **Jadranska Hrvatska** (7 županija: Primorsko-goranska, Ličko-senjska, Zadarska, Šibensko-kninska, Splitsko-dalmatinska, Istarska, Dubrovačko-neretvanska županija)
- **Sjeverozapadna Hrvatska** (6 županija: Zagrebačka, Krapinsko-zagorska, Varaždinska, Koprivničko-križevačka, Međimurska županija i Grad Zagreb).

#### 4.1.2. Proces istraživanja

Doktorand ima dvadeset godina radnog iskustva u prehrambenoj industriji, na radnim mjestima od pripravnika do predsjednika Uprave. Osim toga, surađuje s konzultantskim kućama i ekonomskim fakultetima u Zagrebu, Osijeku i Puli. Proces istraživanja započeo je intervjuiranjem dva predstavnika konzultantskih kuća koji su istaknuli aktualnost i značaj inovacija poslovnih modela u poslovnom okruženju. Nakon toga intervjuirano je pet dugogodišnjih menadžera u prehrambenoj industriji kako bi se utvrdila njihova percepcija o važnosti teme inovacija poslovnih modela. U konačnici intervjuirano je pet sveučilišnih djelatnika iz područja strateškog menadžmenta kako bi se potvrdila potreba odnosno nedostatak sličnih istraživanja. Time se potvrdila aktualnost teme i važnost rezultata istraživanja kako za akademsku zajednicu, tako i za poslovnu praksu. Cjelokupni proces istraživanja shematski je prikazan na Slici 19.

Slika 19. Proces istraživanja



Izvor: autor

Tijekom intervjua doktorand je upućen na inicijalnu literaturu nakon čega je napravljen i detaljan pregled literature. Sukladno spoznajama iz intervjua i detaljnog pregleda literature, definiran je problem, postavljeni su ciljevi istraživanja i oblikovan je konceptualni model istraživanja.



Nakon oblikovanja konceptualnog modela istraživanja definirane su varijable, odnosno elementi i obilježja svake strateške orijentacije poduzeća (tržišna orijentacija, tehnološka orijentacija, poduzetnička orijentacija i orijentacija ka učenju), definiran je instrument za mjerenje inovativnosti poslovnog modela, kao i parametri uspješnosti poslovanja. Svi konstrukti modela operacionalizirali su se na temelju dosadašnjih objavljenih istraživanja te je napravljen anketni upitnik. Odabran je uzorak istraživanja te je napravljeno pilot istraživanje. Radna verzija visoko strukturiranog anketnog *online* upitnika distribuirana je deset poznavatelja prehrambene industrije na različitim funkcijama. Cilj pilot istraživanja bio je testiranje razumljivosti postavljenih pitanja i vremena potrebnog za ispunjavanje upitnika, slijedom toga napravljene su određene korekcije i formirana je konačna verzija anketnog upitnika. U konačnici, započeto je istraživanje koje je uspješno završeno nakon tri ponovljena slanja upitnika i brojnih osobnih kontakata doktoranda s ispitanicima, zbog slabog inicijalnog odaziva ispitanika na anketne upitnike distribuirane e-mailom. Nakon toga slijedila je statistička obrada prikupljenih podataka te analiza rezultata istraživanja.

#### 4.1.3. Izbor metode istraživanja

Sukladno postavljenim istraživačkim problemima, korišteni su različiti statistički postupci. Kod početnih analiza koje su obrađivale opis uzorka, psihometrijske karakteristike skala te povezanost između varijabli korišten je program SPSS 21. S obzirom na to da su za potrebe ovog istraživanja upitnici prevedeni na hrvatski jezik te stoga nisu poznate metrijske karakteristike prevedenih skala, najprije je provedena psihometrijska analiza. Provjerena je pouzdanost tipa unutarnje konzistencije i faktorska struktura kao jedan od pokazatelja valjanosti konstrukta. Faktorska analiza koristi se kao način provjere valjanosti konstrukta odnosno empirijskog zaključka o tome mjeri li skala ciljani konstrukt (Petz, 1981). Kod homogenog upitnika struktura bi trebala biti jednofaktorska, dok bi u slučaju heterogenog upitnika trebalo dobiti onoliko faktora koliko ima konstrukata, odnosno subskala. Kako bi se navedeno i provjerilo, provedena je analiza glavnih komponenti (uz varimax rotaciju), uzimajući u obzir Kaiser-Guttmanov kriterij prilikom ekstrahiranja faktora, koji implicira da svojstvena vrijednost (engl. *eigenvalue*) pojedinog faktora prelazi vrijednost jedan (1). Dobiveni rezultati uspoređeni su sa strukturom iz drugih istraživanja. Pouzdanost tipa unutarnje

konzistencije ispituje interkorelacije čestica u upitniku, a dobiveni Cronbachov  $\alpha$  koeficijent unutarnje konzistencije ukazuje na postotak varijance koji je objašnjen pravim rezultatom u odnosu na varijancu uzrokovanu slučajnim faktorima čiji je izvor konstrukcija upitnika (Krković i sur., 1966). Čestice koje nisu imale visoku korelaciju u odnosu na ukupni rezultat, iz čega se može zaključiti da nisu imale isti predmet mjerenja, izbačene su iz analize. Na taj način došlo je do povećanja  $\alpha$  koeficijenta, odnosno povećala se homogenost skale.

Kako bi se detaljnije ispitale karakteristike uzorka te dobili podaci o razlikama u veličini poduzeća, starosti poduzeća i broju zaposlenih, napravljen je niz testova (za sve promatrane varijable). Najprije je provedena analiza varijance kako bi se ispitalo postoje li razlike u izraženosti promatranih karakteristika ovisno o sociodemografskim karakteristikama ispitanika koje posjeduju minimalno tri nominalna svojstva, a potom je proveden i *post hoc* Sheffeov test kako bi se utvrdilo između kojih su skupina uočene značajne razlike. Kako bi se dobio početni uvid u odnos između varijabli koje su postavljene u model, ali i radi provjeravanja konvergentne valjanosti kao još jednog testa valjanosti skala, provedena je i analiza korelacija između promatranih varijabli.

Međutim, odgovore o direktnim i indirektnim utjecajima jedne varijable na drugu može pružiti jedino strukturalno modeliranje (engl. *SEM - Structural equation modeling*). Prema Byrne (2010) strukturalno modeliranje predstavlja statističku metodologiju koja se zasniva na testiranju pretpostavki određenih fenomena (Byrne, 2010). Bentler (1988) tvrdi da teorija strukturalnog modeliranja predstavlja neformalne procese koji promatraju više varijabli istovremeno. Ti su procesi predstavljeni u niz strukturalnih tj. regresijskih jednadžbi koji se ujedno prikazuju slikom kako bi se omogućilo što jasnije razumijevanje promatranog modela. Nakon toga provodi se statističko testiranje pretpostavljenog modela simultanom analizom čitavog modela kako bi se odredile jačine pojedinih utjecaja i konzistentnost u odnosu na podatke. Strukturalno modeliranje je, za razliku od konvencionalnih analiza, orijentirano isključivo na inferencijalnu statistiku. To ga razlikuje od većine drugih statističkih procesa koji su deskriptivne prirode, poput eksploratorne faktorske analize, gdje je otežano testiranje hipoteza. Strukturalnim modeliranjem moguće je testirati prikladnost podataka i pretpostavljenog modela s ciljem konkretnijeg pojašnjenja utjecaja te značajnosti odnosno snage tih utjecaja među varijablama (Bentler i Bonette, 1980). Neki od ključnih pokazatelja odnosno kriterija za određivanje prikladnosti modela i podataka su indeks prikladnosti (NFI) i prosječna kvadratna pogreška (SRMR). Podaci će biti prikladni za promatrani

model ukoliko je indeks prikladnosti veći i jednak 0.9, a prosječna kvadratna pogreška manja od 0.08 (Hayduk, 1987). Za potrebe testiranja utjecaja i međudnosa varijabli u modelu korišten je statistički program SmartPLS (V 3.0.).

## **4.2. Uzorak**

### 4.2.1. Valjanost uzorka

Kako je ranije navedeno, doktorand je sa dvadeset godina radnog iskustva u prehrambenoj industriji dobar poznavatelj aktualne problematike i ima brojne osobne kontakte s drugim ekspertima u industriji. Važnost hrvatske prehrambene industrije opisana je u poglavlju 6.1.

Populaciju čine poduzeća čija je osnovna djelatnost C10 proizvodnja prehrambenih proizvoda, prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti NKD 2007. (NN 58/2007). Unutar područja C odjeljka 10 nalaze se slijedeće skupine:

- 10.1 Prerada i konzerviranje mesa i proizvodnja mesnih proizvoda
- 10.2 Prerada i konzerviranje riba, rakova i školjki
- 10.3 Prerada i konzerviranje voća i povrća
- 10.4 Proizvodnja biljnih i životinjskih ulja i masti
- 10.5 Proizvodnja mliječnih proizvoda
- 10.6 Proizvodnja mlinskih proizvoda, škroba i škrobnih proizvoda
- 10.7 Proizvodnja pekarskih i brašeno-konditorskih proizvoda
- 10.8 Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda
- 10.9 Proizvodnja pripremljene hrane za životinje

Skupine su nadalje podijeljene na razrede, ali za potrebe ovog istraživanja koristila se klasifikacija do razine skupina.

Provođenje istraživanja na cijeloj populaciji često je nemoguće izvesti zbog nedostupnosti podataka, vremenskih i financijskih ograničenja. Stoga je za valjanost istraživanja važno izabrati dobar uzorak. Uzorak se može definirati kao podskup statističke populacije čija se svojstva koriste

u donošenju zaključaka o cijeloj populaciji (Webster, 1985). Sakaran i Bougie (2010:266) definiraju odabir uzorka kao „...proces selektiranja dovoljnog broja pravih elemenata iz populacije, kako bi proučavanje uzorka i razumijevanje njegovih svojstava ili karakteristika omogućilo generaliziranje tih svojstava ili karakteristika na sve elemente iz populacije“.

Prema podacima FINA-e za 2017. godinu, hrvatsku prehrambenu industriju čini 2.283 subjekata. Pri odabiru uzorka doktorand se vodio dostupnim podacima iz Hrvatske gospodarske komore, kao i važnosti pojedinih poduzeća u industriji prema njihovoj veličini, odnosno ostvarenim ukupnim prihodima i broju zaposlenih.

Osim prethodno definirane osnovne djelatnosti, za izbor uzorka istraživanja postavljeni su i dodatni kriteriji:

- Izabrano poduzeće treba biti član Hrvatske gospodarske komore.
- Izabrano poduzeće treba biti aktivno (nije dovoljno da je samo registrirano i da nema nikakvih prihoda).
- Izabrano poduzeće treba biti kategorizirano kao veliko, srednje ili malo poduzeće (prema podacima iz Registra poslovnih subjekata HGK).

Osnovni skup sastojao se od 2.283 poduzeća. Primjenom dodatnih kriterija u Registru poslovnih subjekata HGK u studenom 2017. godine identificirano je 324 poduzeća. Primjenom dodatnih kriterija osnovni skup značajno je smanjen i čini ga svega 14 % poduzeća (324 poduzeća u odnosu na 2.283 poduzeća). Međutim, nisu sva poduzeća u nekoj industriji jednako važna, pogotovo u odnosu na prihode koje ostvaruju i broj djelatnika koje zapošljavaju. Prema podacima FINA-e (financijski izvještaji za javnu objavu) o ukupnim prihodima za 2017. godinu, tih 324 poduzeća čini čak 93 % ukupnih prihoda hrvatske prehrambene industrije. Gledajući broj zaposlenih po satima rada za 2017. godinu, tih 324 poduzeća zapošljava 36.159 od ukupno 45.316 zaposlenih, što čini 80 % od ukupnog broja zaposlenih. Podaci su prikazani u Tablici 7.

Tablica 7. Reprezentativnost osnovnog skupa u odnosu na cjelokupnu prehrambenu industriju (2017.)

Kriterij reprezentativnosti	Podaci za industriju	Podaci za osnovni skup	Udio osnovnog skupa u industriji %
Broj poduzeća	2.283	324	14,19
Ukupan prihod (000 kn)	34.350.620	31.795.439	92,56
Broj zaposlenih	45.316	36.159	79,79

Izvor: autor

Dakle, iako je prema broju poduzeća osnovni skup relativno mali u odnosu na cijelu industriju, izabrana poduzeća po ukupnim prihodima pokrivaju 93 %, a po broju zaposlenih 80 % cjelokupne hrvatske prehrambene industrije. Slijedom navedenog može se zaključiti da 324 poduzeća koja su odabrana za uzorak vrlo reprezentativno predstavljaju cjelokupnu hrvatsku prehrambenu industriju.

#### 4.2.2. Prikupljanje podataka i stopa povrata

Prikupljanje podataka je započelo u travnju 2018. godine kada je radna verzija *online* anketnog upitnika distribuirana deseterici poznavatelja prehrambene industrije na različitim funkcijama. Nakon toga u travnju je poslana i konačna verzija anketnog upitnika na e-mail adrese 324 poduzeća iz uzorka. Slanje je ponovljeno još dva puta u svibnju 2018. godine. U prvom slanju prikupljeno je 14 odgovora. Drugo slanje, dva tjedna nakon prvog slanja, rezultiralo je 21 odgovorom. Također, dva tjedna nakon drugog slanja uslijedilo je i treće slanje koje je rezultiralo s 15 odgovora. S obzirom na to da se broj odgovora u trećem slanju e-mailova smanjio, autor je prikupljanje podataka nastavio tijekom lipnja i početkom srpnja 2018. godine osobnim kontaktima. Na taj način prikupljeno je dodatnih 36 odgovora. Broj prikupljenih odgovora i stopa povrata prikazani su u Tablici 8.

Tablica 8. Broj popunjenih anketnih upitnika i stopa povrata

Slanje anketnih upitnika	Broj popunjenih anketnih upitnika
<b>POPULACIJA</b>	<b>324</b>
1. krug slanja (travanj 2018.)	14
2. krug slanja (svibanj 2018.)	21
3. krug slanja (svibanj 2018.)	15
4. osobni kontakti (lipanj-srpanj 2018.)	36
UKUPNO ODGOVORENO	86
NEISPRAVNI	4
<b>UKUPNO ISPRAVNIH ODGOVORA</b>	<b>82</b>
<b>STOPA POVRATA</b>	<b>25,31 % (82 od 324)</b>

Izvor: autor

Slanjem e-mailova u tri kruga ostvarena je stopa povrata od 15,43 % (50 od 324), dok je naknadnim osobnim kontaktima doktoranda stopa povrata povećana na 25,31 % (82 od 324). Duplih odgovora,

neodgovorenih pitanja i identičnih ocjena za sve varijable nije bilo, samo su četiri pristigla odgovora isključena iz uzorka jer ne pripadaju prehrambenoj industriji. Prethodna istraživanja pokazuju da stope povrata *online* anketnih upitnika značajno variraju te da su pod utjecajem različitih faktora. Ti faktori, između ostalog, uključuju veličinu anketnog upitnika, ciljane ispitanike, dizajn, nedostatak interesa, poticaje (Dillman i sur., 2009). Imajući u vidu da su ciljani ispitanici visoko pozicionirani u poduzećima te prirodu traženih informacija i broj pitanja u anketnom upitniku, stopa povrata od 25 % više je nego zadovoljavajuća.

Tablica 9. Stopa povrata po veličini poduzeća

Klasifikacija prema veličini poduzeća	Broj poduzeća u populaciji	Broj prikupljenih odgovora	Stopa povrata %
Velika poduzeća	28	22	78,57
Srednja poduzeća	56	32	57,14
Mala poduzeća	240	28	11,67
Ukupno	324	82	25,31

Izvor: autor

U Tablici 9 vidljivo je da su najveći interes za sudjelovanjem u istraživanju pokazala velika poduzeća, sa stopom povrata od čak 78,57 %. Srednja poduzeća također imaju veliku stopu povrata od 57,14 %, dok je najmanji interes za sudjelovanjem u istraživanju bio kod malih poduzeća gdje je stopa povrata svega 11,67 %. Iz doktorandovog iskustva ovo je razumljivo jer su veća poduzeća ipak više okrenuta sustavnom promišljanju i djelovanju u strateškom dijelu poslovanja, dok su manja poduzeća više okrenuta operativnom dijelu poslovanja, kod njih je strategija i poslovni model u većini slučajeva odgovornost vlasnika. Stopa povrata od 25,31 % mjeri broj prikupljenih odgovora u odnosu na broj poduzeća u populaciji. Imajući u vidu da nisu sva poduzeća u nekoj industriji jednako važna, pogotovo u odnosu na prihode koje ostvaruju i broj djelatnika koje zapošljavaju, doktorand je napravio aproksimaciju ukupnih prihoda i broja zaposlenih za poduzeća iz uzorka na način da je stopu povrata pomnožio s ukupnim prihodima i brojem zaposlenih za poduzeća iz populacije. Kako bi rezultati bili precizniji, ukupni prihodi i broj zaposlenih za poduzeća iz populacije pomnoženi su sa stopom povrata, posebno za velika, srednja i mala poduzeća. Rezultati su prikazani u Tablici 10.

Tablica 10. Aproksimacija ukupnih prihoda i broja zaposlenih poduzeća iz uzorka (2018.)

Klasifikacija prema veličini poduzeća	Stopa povrata %	Ukupni prihodi populacije (u 000 kn)	Aproksimacija ukupnih prihoda uzorka (u 000 kn)	Broj zaposlenih populacije	Aproksimacija broja zaposlenih uzorka
Velika poduzeća	78,57	20.336.424	15.978.328	20.592	16.179
Srednja poduzeća	57,14	6.700.175	3.828.848	7.785	4.448
Mala poduzeća	11,67	4.758.840	555.357	7.782	908
Ukupno		31.795.439	20.362.533	36.159	21.535

Izvor: autor

Aproksimaciju je bilo nužno napraviti jer je ispunjavanje anketnog upitnika anonimno te doktorand ne zna koja su točno poduzeća ispunila upitnik. Dobiveni podaci za uzorak nadalje su stavljeni u odnos s populacijom i cjelokupnom prehrambenom industrijom, a rezultati su prikazani u Tablici 11.

Tablica 11. Reprezentativnost uzorka u odnosu na populaciju i na prehrambenu industriju (2018.)

Kriterij reprezentivnosti	Prehrambena industrija	Populacija	Uzorak	Udio uzorka u industriji %	Udio uzorka u populaciji %
Broj poduzeća	2.283	324	82	3,59	25,31
Ukupan prihod (000 kn)	34.350.620	31.795.439	20.362.533	59,27	64,04
Broj zaposlenih	45.316	36.159	21.535	47,52	59,56

Izvor: autor

Tablica 11 pokazuje kvalitetu uzorka uspoređujući broj poduzeća iz uzorka s važnosti poduzeća iz uzorka za cjelokupnu industriju, u smislu ostvarenih ukupnih prihoda i broja zaposlenih. U tablici je vidljivo da 82 poduzeća iz uzorka čine 25,31 % poduzeća iz populacije, odnosno tek 3,59 % poduzeća iz cijele industrije. Međutim, kada pogledamo ukupne prihode tada poduzeća iz uzorka čine 64,04 % prihoda u populaciji, odnosno 59,27 % prihoda cijele industrije. Kada se promatra broj zaposlenih, poduzeća iz uzorka čine 59,56 % broja zaposlenih u populaciji, odnosno 47,52 % broja zaposlenih u industriji. Prema prikazanim podacima uzorak je vrlo kvalitetan jer obuhvaća gotovo 60 % prihoda i 48 % zaposlenika cjelokupne hrvatske prehrambene industrije.

#### 4.2.3. Osnovne karakteristike analiziranih poduzeća

U istraživanju sudjelovalo je 86 poduzeća, odnosno menadžera, iz prehrambene industrije. Nakon dodatne analize prikupljenog uzorka uočeno je da četiri poduzeća u uzorku ne odgovaraju klasifikacijama po djelatnostima postavljenima od strane autora, nakon čega su navedena četiri poduzeća (ispitanika) uklonjena iz analize. Uzorkom je obuhvaćeno 14,63 % poduzeća (n=12) koja po klasifikaciji spadaju u preradu i konzerviranje mesa i proizvodnju mesnih proizvoda, 8,53 % poduzeća (n=7) pripada kategoriji prerade i konzerviranja riba, rakova i školjaka, 12,20 % poduzeća (n=10) kategorički spadaju pod preradu i konzerviranje voća i povrća, 7,32 % poduzeća (n=6) kategorizirana su pod proizvodnju mlinskih proizvoda, škroba i škrobnih proizvoda, 30,48 % poduzeća (n=25) spadaju pod proizvodnju pekarskih i brašeno-konditorskih proizvoda, 14,63 % poduzeća (n=12) spadaju pod proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda, 6,10% poduzeća (n=5) iz kategorije proizvodnje mliječnih proizvoda, 2,44 % poduzeća (n=2) iz kategorije proizvodnje biljnih i životinjskih ulja i masti, te 3,66 % poduzeća (n=3) iz kategorije proizvodnje pripremljene hrane za životinje. Prethodno opisana klasifikacija poduzeća prema djelatnostima nalazi se u Tablici 12 u nastavku.

Tablica 12. Distribucija frekvencija poduzeća prema djelatnostima koje obavljaju

Djelatnosti poduzeća/distribucija frekvencija	Apsolutne frekvencije	%	Kumulativni %
C10.1 Prerada i konzerviranje mesa i proizvodnja mesnih proizvoda	12	14,63	14,63
C10.2 Prerada i konzerviranje riba, rakova i školjki	7	8,53	23,16
C10.3 Prerada i konzerviranje voća i povrća	10	12,20	35,36
C10.4 Proizvodnja biljnih i životinjskih ulja i masti	2	2,44	37,80
C10.5 Proizvodnja mliječnih proizvoda	5	6,10	43,90
C10.6 Proizvodnja mlinskih proizvoda, škroba i škrobnih proizvoda	6	7,32	51,22
C10.7 Proizvodnja pekarskih i brašeno-konditorskih proizvoda	25	30,49	81,71
C10.8 Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda	12	14,63	96,34
C10.9 Proizvodnja pripremljene hrane za životinje	3	3,66	100,00
Ukupno	82	100,00	

Izvor: autor

Poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju također su podijeljena prema starosti, broju zaposlenih te prema veličini poduzeća (prema Zakonu o računovodstvu). Naime, u uzorku je sudjelovalo 3,66 % poduzeća (n=3) koja imaju manje od 10 zaposlenika, 28,5 % poduzeća (n=23) s brojem



zaposlenika između 10 i 50, 37,80 % poduzeća (n=31) s brojem zaposlenika između 51 i 250, te 30,49 % poduzeća (n=25) s 251 zaposlenikom ili više. Prethodno opisana distribucija prema broju zaposlenih, nalazi se u Tablici 13 u nastavku.

Tablica 13. Distribucija frekvencija poduzeća prema broju zaposlenih

Klasifikacija prema broju zaposlenih/distribucija frekvencija	Apsolutne frekvencije	%	Kumulativni %
Manje od 10 zaposlenih	3	3,66	3,66
10 do 50 zaposlenih	23	28,05	31,71
51 do 250 zaposlenih	31	37,80	69,51
251 i više zaposlenih	25	30,49	100,00
Ukupno	82	100,00	

Izvor: autor

Što se tiče starosti poduzeća, dodijeljena su četiri starosna razreda. Prvi starosni razred obuhvatio je poduzeća mlađa od 10 godina, kojih je u uzorku bilo 6 odnosno 7,32 %. Drugi starosni razred obuhvaćao je poduzeća u starosnom rasponu od 10 do 20 godina starosti, a takvih je u uzorku bilo 14, odnosno 17,07 %. Broj poduzeća u rasponu od 20 do 50 godina starosti iznosio je 34, odnosno 41,46 %, a broj poduzeća starijih od 50 godina bio je 28, odnosno 34,15 %. Pregled distribucije frekvencija poduzeća prema godinama starosti nalazi se u Tablici 14.

Tablica 14. Distribucija frekvencija poduzeća prema starosti poduzeća

Klasifikacija prema starosti poduzeća/distribucija frekvencija	Apsolutne frekvencije	%	Kumulativni %
Do 10 godina starosti	6	7,32	7,32
10 do 20 godina starosti	14	17,07	24,39
20 do 50 godina starosti	34	41,46	65,85
Više od 50 godina starosti	28	34,15	100,00
Ukupno	82	100,00	

Izvor: autor

Što se tiče klasifikacije prema veličini poduzeća, u uzorku bilo je 28 malih poduzeća (34,15 %), 32 srednja poduzeća (39,02 %) i 22 velika poduzeća (26,83 %), kako je prikazano u Tablici 15.

Tablica 15. Distribucija frekvencija prema veličini poduzeća

Klasifikacija prema veličini poduzeća/distribucija frekvencija	Apsolutne frekvencije	%	Kumulativni %
Mala poduzeća	28	34,15	34,15
Srednja poduzeća	32	39,02	73,17
Velika poduzeća	22	26,83	100,0
Ukupno	82	100,00	

Izvor: autor

Gledajući karakteristike analiziranih poduzeća, u uzorku prevladavaju poduzeća srednje veličine (39,02 %), od 20 do 50 godina starosti (41,46 %) i od 51 do 250 zaposlenih (37,80 %).

#### 4.2.4. Radno mjesto i stručna sprema ispitanika

Pored odabira poduzeća u uzorku, važno je odabrati i prave osobe za sudjelovanje u istraživanju. Prema Dillman i suradnicima (2009), često se raspravlja kako dugački anketni upitnici neće potaknuti ispitanike na suradnju, međutim ako je uzorak sastavljen od ispitanika koje zanima istraživački projekt ili imaju visok stupanj pismenosti, tada ih dugački anketni upitnici neće obeshrabrati.

Anketni upitnik namijenjen je upravi, menadžerima te voditeljskom kadru zaduženom za strategiju i/ili marketing poduzeća. Važno je da ispitanici imaju dovoljnu širinu znanja o poslovanju svog poduzeća kako bi mogli adekvatno odgovoriti na pitanja o strateškim orijentacijama poduzeća, inovativnosti poslovnog modela i uspješnosti poslovanja.

U anketnom upitniku pitanje o radnom mjestu i stručnoj spreml ispitanika bilo je obvezno upravo kako bi se mogla prikazati i analizirati struktura ispitanika.

Tablica 16. Distribucija frekvencija prema radnom mjestu ispitanika

Klasifikacija prema radnom mjestu ispitanika/distribucija frekvencija	Apsolutne frekvencije	%	Kumulativni %
Predsjednik Uprave (generalni direktor)	13	15,85	15,85
Član Uprave	11	13,42	29,27
Direktor sektora/odjela	32	39,02	68,29
Član stručnog tima/službe	26	31,71	100,00
Ukupno	82	100,00	

Izvor: autor

Tablica 16 prikazuje radno mjesto, odnosno poziciju ispitanika u hijerarhijskoj strukturi poduzeća. Top menadžeri, odnosno predsjednici i članovi uprava te generalni direktori, čine 29,27 % uzorka što je, po doktorandovom mišljenju, prilično veliki udio uzimajući u obzir njihovu nedostupnost i nedostatak vremena. U uzorku prevladava srednja razina menadžmenta, odnosno direktori sektora/odjela, koji čine 39,02 %, dok niža razina menadžmenta, odnosno članovi stručnih timova/službi, čine 31,71 % uzorka. Ovakva distribucija frekvencija očekivana je jer poduzeća u uzorku s obzirom na broj zaposlenih uglavnom imaju poslovanje podijeljeno na sektore, odjele i službe, odnosno barem na stručne timove.

Tablica 17. Distribucija frekvencija prema stručnoj spremi ispitanika

Klasifikacija prema stručnoj spremi ispitanika/distribucija frekvencija	Apsolutne frekvencije	%	Kumulativni %
Doktor znanosti	2	2,44	2,44
Magistar znanosti	6	7,32	9,76
VSS ili magistar struke/sveučilišni specijalist	45	54,88	64,64
VŠS ili sveučilišni prvostupnik/stručni prvostupnik	13	15,85	80,49
SSS i niže	16	19,51	100,00
Ukupno	82	100,00	

Izvor: autor

U Tablici 17 prikazani su ispitanici prema stručnoj spremi. Više od polovice uzorka (54,88 %) čine VSS ili magistri struke/sveučilišni specijalisti. Često je uvjet za zapošljavanje na menadžerskim pozicijama upravo VSS. Doktori i magistri znanosti čine 9,76 % uzorka, dok VŠS ili sveučilišni prvostupnici/stručni prvostupnici čine 15,85 % uzorka. Neočekivano velik udio (19,51 %) čine ispitanici sa srednjom i nižom stručnom spremom i pohvalan je njihov interes za sudjelovanjem u znanstvenim istraživanjima.

## 4.3. Varijable i mjere

### 4.3.1. Metodološki okvir operacionalizacije varijabli i mjernih ljestvica

Mjerenje postavljenog konstrukta predstavlja uobičajeni problem s kojim se susreću istraživači u svim disciplinama kada žele kvantificirati svoja zapažanja (Rose i Sullivan, 1993). U društvenim istraživanjima, mjerenje se odnosi na „proces dodjeljivanja broja pojedinom zapažanju sukladno postavljenim pravilima“ (Walsh, 1990:7). Walsh (1990) ističe da su zapažanja koja se mjere ustvari varijable, odnosno nešto što može imati različitu vrijednost od jednog do drugog slučaja. Varijable su operacionalizirane na način da su ispitanici izražavali stupanj svog slaganja/neslaganja s navedenim tvrdnjama korištenjem numeričke Likertove ljestvice. U Likertovoj ljestvici prikladan broj kategorija odgovora trebao bi biti između pet i devet (Malhotra, 1999: 329). Likertova ljestvica zasniva se na pretpostavci da svaka izjava/čestica na ljestvici ima jednaku „važnost“ odnosno „težinu“ s obzirom na stav prema nekom problemu, odnosno pitanju (Tkalac Verčić i sur., 2010:124). U ovom istraživanju primijenila se ljestvica od pet stupnjeva intenziteta jer se smatralo da ispitanici najbolje mogu procijeniti svoje stavove upravo u tom rasponu te da ovakav raspon najbolje odgovara zahtjevima istraživanja. Istraživanje se temeljilo na subjektivnim procjenama ispitanika uvažavajući činjenicu da menadžersko ocjenjivanje i ekspertne procjene ne odstupaju značajno od objektivnih vrijednosti dobivenih iz eksternih izvora, kako su u istraživanjima naveli Dess i suradnici (1984:271) i Fynes i suradnici (2005:9).

Pojedini aspekti modela (inovativnost poslovnog modela, uspješnost poslovanja, tržišna orijentacija, orijentacija ka učenju, tehnološka orijentacija, poduzetnička orijentacija) mjereni su pomoću instrumenata razvijenih od strane raznih autora u sklopu njihovih istraživanja o strateškim orijentacijama i inovacijama poslovnih modela. U svrhu ovog istraživanja navedeni instrumenti prilagođeni su i prevedeni na hrvatski jezik, stoga je bilo potrebno posebno voditi računa o psihometrijskim karakteristikama skala i u skladu s njima napraviti određene korekcije kako bi se osigurala konstruktiva valjanost i unutarnja konzistencija korištenih mjera. Detaljan popis korištenih indikatora i pripadajućih izvora prikazan je u nastavku.

#### 4.3.2. Tržišna orijentacija

Inicijalno je za potrebe formiranja konstrukta tržišne orijentacije korišteno sedam indikatora prema Hultu (2005). Indikatori se temelje na prijedlogu Narver i Slater (1990) prema kojima se tržišna orijentacija sastoji od tri komponente: **orijentacija prema konkurenciji** (MO1 i MO2) – odnosi se na razumijevanje kratkoročnih snaga i slabosti, ali i dugoročne sposobnosti i strategije postojećih te potencijalnih konkurenata, **orijentacija prema kupcima** (MO3, MO4 i MO5) – odnosi se na razumijevanje želja i potreba kupaca kako bi stvorili veću vrijednost za njih, **koordinacija među poslovnim funkcijama** (MO6 i MO7) – odnosi se na koordinirano korištenje resursa poduzeća kako bi se stvorila veća vrijednost za kupce. Navedeni indikatori tržišne orijentacije prikazani su u Tablici 18.

Tablica 18. Indikatori tržišne orijentacije

	<b>INDIKATOR</b>	<b>AUTOR</b>
MO1	<i>Naše prodajno osoblje redovito razmjenjuje informacije o konkurentskim strategijama.</i>	Narver i Slater (1990); Hult (2005)
MO2	<i>Top menadžment redovito raspravlja o konkurentskim snagama i strategijama.</i>	Narver i Slater (1990); Hult (2005)
MO3	<i>Naši poslovni ciljevi uglavnom su usmjereni na zadovoljstvo kupaca.</i>	Narver i Slater (1990); Hult (2005)
MO4	<i>Naše strategije proizlaze iz uvjerenja o tome kako možemo stvoriti veću vrijednost za kupce.</i>	Narver i Slater (1990); Hult (2005)
MO5	<i>Sustavno i često mjerimo zadovoljstvo kupaca.</i>	Narver i Slater (1990); Hult (2005)
MO6	<i>Sve naše poslovne funkcije integrirane su u zadovoljavanje potreba ciljanog tržišta.</i>	Narver i Slater (1990); Hult (2005)
MO7	<i>Sve naše poslovne funkcije međusobno reagiraju na potrebe i zahtjeve drugih poslovnih funkcija.</i>	Narver i Slater (1990); Hult (2005)

Izvor: autor

#### 4.3.3. Tehnološka orijentacija

Za mjerenje konstrukta tehnološke orijentacije inicijalno je korišteno pet indikatora sastavljenih prema prijedlogu i opisu Hakala i Kohtamäki (2011). Indikatori tehnološke orijentacije prikazani su u Tablici 19, a odnose se na aktivan razvoj i implementaciju novih tehnologija u proizvode, na

stvaranje jačih tehnoloških sposobnosti u odnosu na konkurenciju te na pronalazak kupaca koji vrednuju ponuđena rješenja.

Tablica 19. Indikatori tehnološke orijentacije

	<b>INDIKATOR</b>	<b>AUTOR</b>
TO1	<i>Naši proizvodi uključuju visoko tehnološke dijelove.</i>	Hakala i Kohtamäki (2011)
TO2	<i>Vrlo smo aktivni u razvoju novih tehnologija.</i>	Hakala i Kohtamäki (2011)
TO3	<i>Namjeravamo razviti nove tehnologije kako bi odgovorili na promjene u očekivanjima naših kupaca.</i>	Hakala i Kohtamäki (2011)
TO4	<i>Naše tehnološko znanje bolje je od naših konkurenata.</i>	Hakala i Kohtamäki (2011)
TO5	<i>Naši programi razvoja proizvoda ambiciozniji su u odnosu na naše konkurente.</i>	Hakala i Kohtamäki (2011)

Izvor: autor

#### 4.3.4. Poduzetnička orijentacija

Za mjerenje poduzetničke orijentacije korištena je se skala Covina i Slevina (1989) koja se bazira na radu Millera (1983), prema kojem se poduzetnička orijentacija sastoji od tri komponente: **inovativnosti** (EO1, EO2 i EO3), **proaktivnosti** (EO4, EO5 i EO6) i **sklonosti riziku** (EO7, EO8 i EO9). Razmatrajući novija istraživanja, skalu su analizirali i opisali Covin i Wales (2012) te zaključili da je u raznim varijantama mnogo puta dokazana njezina upotrebljivost, da drugi znanstvenici nisu imali preveliku potrebu za istraživanjem alternativnih mjera za poduzetničku orijentaciju. Nadalje, Wales i suradnici (2013) istražili su da 98 od 123 empirijskih istraživanja kombinira upravo inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku kako bi formirali jednodimenzionalnu konceptualizaciju poduzetničke orijentacije. Indikatori poduzetničke orijentacije prikazani su u Tablici 20.

Tablica 20. Indikatori poduzetničke orijentacije

	<b>INDIKATOR</b>	<b>AUTOR</b>
EO1	<i>Općenito, top menadžeri naše tvrtke stavljaju veliki naglasak na R&amp;D, tehnološko vodstvo i inovacije.</i>	Miller (1983); Covin i Slevin (1989)
EO2	<i>U posljednjih pet godina lansirali smo na tržište puno novih linija proizvoda/usluga.</i>	Miller (1983); Covin i Slevin (1989)
EO3	<i>Promjene u našim linijama proizvoda/usluga često su bile vrlo značajne.</i>	Miller (1983); Covin i Slevin (1989)

EO4	<i>U borbi s konkurencijom, naša tvrtka uglavnom započinje radnje na koje konkurencija zatim odgovara.</i>	Miller (1983); Covin i Slevin (1989)
EO5	<i>U borbi s konkurencijom, naša tvrtka često prva predstavlja nove proizvode/usluge, nove administrativne tehnike, nove tehnologije i sl.</i>	Miller (1983); Covin i Slevin (1989)
EO6	<i>U borbi s konkurencijom, naša tvrtka uglavnom zauzima vrlo borbeni stav.</i>	Miller (1983); Covin i Slevin (1989)
EO7	<i>Općenito, top menadžeri naše tvrtke imaju veliku sklonost prema vrlo rizičnim projektima (uz mogućnost vrlo visokih povrata).</i>	Miller (1983); Covin i Slevin (1989)
EO8	<i>Općenito, top menadžeri naše tvrtke vjeruju da, zbog prirode okruženja, moraju djelovati hrabro i sveobuhvatno kako bi ostvarili ciljeve tvrtke.</i>	Miller (1983); Covin i Slevin (1989)
EO9	<i>U situacijama kad treba donijeti rizičnu odluku, moja tvrtka tipično zauzima hrabar, agresivan stav kako bi maksimizirala vjerojatnost iskorištavanja potencijalnih prilika.</i>	Miller (1983); Covin i Slevin (1989)

Izvor: autor

#### 4.3.5. Orijentacija ka učenju

Indikatori konstrukta orijentacije ka učenju sastavljeni su prema prijedlogu i opisu Sinkula i suradnika (1997). Za mjerenje orijentacije ka učenju korišteno je inicijalno jedanaest indikatora, od čega se prva četiri odnose na posvećenost učenju, iduća četiri odnose se na zajedničku viziju/svrhu, dok se posljednja tri odnose na otvorenost uma. **Posvećenost učenju** mjeri koju vrijednost organizacija pridaje učenju i u kojoj mjeri organizacija vidi učenje kao investiciju, konkurentsku prednost, ključ za napredak i preživljavanje na tržištu. Za razliku od posvećenosti učenju koja utječe na intenzitet učenja, **zajednička vizija/svrha** utječe na zajedničke ciljeve i daje zajednički smjer učenju. **Otvorenost uma** ispituje u kojoj mjeri djelatnici preispituju vlastite zajedničke predrasude i pretpostavke i na taj način omogućavaju novo učenje. Od novijih istraživanja, skalu je testirao Hakala (2013) uz minimalne modifikacije za IT kompanije. Tablica 21 prikazuje indikatore orijentacije ka učenju.

Tablica 21. Indikatori orijentacije ka učenju

	<b>INDIKATOR</b>	<b>AUTOR</b>
LO1	<i>Menadžeri se u principu slažu da je sposobnost stjecanja novih znanja i/ili vještina ključna za ostvarivanje naše konkurentske prednosti.</i>	Sinkula i sur. (1997)
LO2	<i>Temeljne vrijednosti naše organizacije uključuju učenje kao ključ za napredak.</i>	Sinkula i sur. (1997)

LO3	<i>Kod nas postoji svijest da je učenje investicija, a ne trošak.</i>	Sinkula i sur. (1997)
LO4	<i>Učenje se u našoj organizaciji tretira kao ključna pretpostavka za preživljavanje.</i>	Sinkula i sur. (1997)
LO5	<i>Našu organizaciju odlikuje zajednička svrha.</i>	Sinkula i sur. (1997)
LO6	<i>Kod nas je prisutna potpuna suglasnost oko organizacijske vizije na svim razinama, funkcijama i odjelima.</i>	Sinkula i sur. (1997)
LO7	<i>Svi zaposlenici posvećeni su ciljevima organizacije.</i>	Sinkula i sur. (1997)
LO8	<i>Zaposlenici sebe vide kao partnere u određivanju usmjerenja organizacije.</i>	Sinkula i sur. (1997)
LO9	<i>Ne bojimo se kritički preispitivati neke zajedničke pretpostavke o našim kupcima.</i>	Sinkula i sur. (1997)
LO10	<i>Djelatnici naše organizacije shvaćaju da moraju kontinuirano preispitivati način na koji doživljavaju tržište.</i>	Sinkula i sur. (1997)
LO11	<i>Često zajednički preispitujemo vlastite predrasude o načinu na koji interpretiramo informacije o kupcima.</i>	Sinkula i sur. (1997)

Izvor: autor

#### 4.3.6. Inovativnost poslovnog modela

Za mjerenje inovativnosti poslovnog modela korištena je skala koju je razvio i testirao Clauss (2017), prema kojem se inovativnost poslovnog modela sastoji od tri dimenzije: inovativnosti kreiranja vrijednosti, inovativnosti novih propozicija i inovativnosti zahvaćanja vrijednosti.

Za prvi latentni podkonstrukt inovativnosti poslovnog modela korišteno je trinaest indikatora **inovativnosti kreiranja vrijednosti**, podijeljenih u četiri komponente: nove sposobnosti (CAP1, CAP2 i CAP3), nova tehnologija/oprema (TEC1, TEC2 i TEC3), nova partnerstva (PAR1, PAR2, PAR3 i PAR4) i novi procesi (PRO1, PRO2 i PRO3). **Nove sposobnosti** neophodne su za inoviranje poslovnih modela, **nova tehnologija/oprema** stavlja naglasak na tehnološke resurse i opremu neophodnu za provedbu inovacija poslovnih modela, **nova partnerstva** (s kupcima, dobavljačima ili konkurentima) predstavljaju vanjske resurse za inoviranje poslovnog modela, **novi procesi** prikazuju kako su pojedine aktivnosti unutar poslovnog modela međusobno povezane i kao takvi mogu biti osnova za inoviranje poslovnog modela. Indikatori inovativnosti kreiranja vrijednosti prikazani su u Tablici 22.



Tablica 22. Indikatori inovativnosti kreiranja vrijednosti (latentni podkonstrukt inovativnosti poslovnog modela)

	INDIKATOR	AUTOR
<b>NOVE SPOSOBNOSTI</b>		
CAP1	<i>Naši djelatnici kontinuirano stručnim usavršavanjem razvijaju nove kompetencije.</i>	Clauss (2017)
CAP2	<i>U odnosu na našu izravnu konkurenciju, naši zaposlenici imaju vrlo suvremena znanja i sposobnosti.</i>	Clauss (2017)
CAP3	<i>Konstantno razmišljamo o tome koje nove kompetencije moramo usvojiti kako bi se prilagodili promjenjivim zahtjevima tržišta.</i>	Clauss (2017)
<b>NOVA TEHNOLOGIJA/OPREMA</b>		
TEC1	<i>Vodimo brigu o tome da tehnički resursi našeg poduzeća budu suvremeni.</i>	Clauss (2017)
TEC2	<i>U odnosu na našu konkurenciju, naša tehnička oprema vrlo je inovativna.</i>	Clauss (2017)
TEC3	<i>Redovno iskorištavamo nove mogućnosti za tehnološka poboljšanja kako bi proširili naš portfelj proizvoda/usluga.</i>	Clauss (2017)
<b>NOVA PARTNERSTVA</b>		
PAR1	<i>Kontinuirano tragamo za novim poslovnim suradnicima.</i>	Clauss (2017)
PAR2	<i>Redovno iskorištavamo prilike koje proizlaze iz integracije novih partnera u naše procese.</i>	Clauss (2017)
PAR3	<i>Redovno procjenjujemo potencijalne koristi od outsourcinga (izdvajanja posla).</i>	Clauss (2017)
PAR4	<i>Novi poslovni partneri redovito nam pomažu u daljnjem razvoju našeg poslovnog modela.</i>	Clauss (2017)
<b>NOVI PROCESI</b>		
PRO1	<i>Nedavno smo značajno unaprijedili naše interne procese.</i>	Clauss (2017)
PRO2	<i>Tijekom proizvodnje naših proizvoda koristimo inovativne procedure i procese.</i>	Clauss (2017)
PRO3	<i>Redovito preispitujemo postojeće procese i po potrebi ih značajno mijenjamo.</i>	Clauss (2017)

Izvor: autor

Za drugi latentni podkonstrukt korišteno je dvanaest indikatora **inovativnosti novih propozicija** podijeljenih u četiri komponente: nove ponude (OFF1, OFF2 i OFF3), novi klijenti i tržišta (MAR1, MAR2 i MAR3), novi kanali (CHA1, CHA2 i CHA3) i novi odnosi s klijentima (REL1, REL2 i REL3). **Nove ponude** predstavljaju nove načine zadovoljavanja želja i potreba kupaca i ujedno čine jednu od najvidljivijih promjena u poslovnom modelu. Inoviranje poslovnog modela uključuje i redefiniranje postojećih tržišta ili ulazak na **nova tržišta**, **novi kanali** bave se isporučivanjem vrijednosti kupcima i mogu biti inovirani na razne načine, **novi odnosi s klijentima**

čine izvor inoviranja poslovnog modela putem unapređivanja postojećih odnosa ili izgradnje novih odnosa s klijentima. Tablica 23 prikazuje indikatore inovativnosti novih propozicija.

Tablica 23. Indikatori inovativnosti novih propozicija (latentni podkonstrukt inovativnosti poslovnog modela)

	INDIKATOR	AUTOR
<b>NOVE PONUDE</b>		
OFF1	<i>Redovno pristupamo novim, nezadovoljenim potrebama kupaca.</i>	Clauss (2017)
OFF2	<i>U odnosu na našu konkurenciju, naši proizvodi/usluge vrlo su inovativni.</i>	Clauss (2017)
OFF3	<i>Naši proizvodi/usluge redovno rješavaju potrebe kupaca koje naša konkurencija nije zadovoljila.</i>	Clauss (2017)
<b>NOVI KLIJENTI I TRŽIŠTA</b>		
MAR1	<i>Redovno iskorištavamo prilike koje nastaju na novim ili rastućim tržištima.</i>	Clauss (2017)
MAR2	<i>Redovno pristupamo novim, nezadovoljenim tržišnim segmentima.</i>	Clauss (2017)
MAR3	<i>Neprestano tragamo za novim tržištima i tržišnim segmentima za naše proizvode/usluge.</i>	Clauss (2017)
<b>NOVI KANALI</b>		
CHA1	<i>Redovno iskorištavamo nove kanale distribucije za naše proizvode/usluge.</i>	Clauss (2017)
CHA2	<i>Neprestane promjene naših kanala distribucije dovele su do njihove bolje efikasnosti.</i>	Clauss (2017)
CHA3	<i>Neprestano mijenjamo portfelj naših kanala distribucije.</i>	Clauss (2017)
<b>NOVI ODNOSI S KLIJENTIMA</b>		
REL1	<i>Nastojimo zadržati naše kupce ponudom novih usluga.</i>	Clauss (2017)
REL2	<i>Težimo inovativnim/modernim radnjama kako bismo zadržali naše kupce (primjerice, CRM).</i>	Clauss (2017)
REL3	<i>U posljednje vrijeme poduzeli smo mnogo radnji kako bismo ojačali veze s našim kupcima.</i>	Clauss (2017)

Izvor: autor

Kao treći latentni podkonstrukt sastavljen od osam indikatora mjerena je **inovativnost zahvaćanja vrijednosti** podijeljena u dvije komponente: novi modeli prihoda (REV1, REV2, REV3 i REV4) i nove strukture troškova (COS1, COS2, COS3 i COS4). **Novi modeli prihoda** čine izvor inoviranja kroz nove koncepte prodaje i poticanje kupaca da plate dodatnu vrijednost, **nove strukture troškova** pretpostavljaju da strukturu troškova treba mijenjati kroz poslovni model kako bi bila u skladu s poslovnom strategijom. Indikatori inovativnosti zahvaćanja vrijednosti prikazani su u Tablici 24.

Tablica 24. Indikatori inovativnosti zahvaćanja vrijednosti (latentni podkonstrukt inovativnosti poslovnog modela)

	<b>INDIKATOR</b>	<b>AUTOR</b>
<b>NOVI MODELI PRIHODA</b>		
REV1	<i>U posljednje vrijeme stvorili smo nove prilike za povećanje prihoda (primjerice, dodatna prodaja, unakrsna prodaja).</i>	Clauss (2017)
REV2	<i>Sve više nudimo integrirane usluge (primjerice, ugovore o održavanju) kako bismo ostvarili dugoročne financijske povrate.</i>	Clauss (2017)
REV3	<i>Nedavno smo nadomjestili ili zamijenili jednokratnu prodajnu transakciju dugoročnim ostvarivanjem prihoda.</i>	Clauss (2017)
REV4	<i>Ne oslanjamo se na trajnost naših postojećih izvora prihoda.</i>	Clauss (2017)
<b>NOVE STRUKTURE TROŠKOVA</b>		
COS1	<i>Redovno preispitujemo našu strategiju odnosa cijena-količina.</i>	Clauss (2017)
COS2	<i>Aktivno tragamo za prilikama za smanjenje proizvodnih troškova.</i>	Clauss (2017)
COS3	<i>Naši proizvodni troškovi kontinuirano se preispituju i po potrebi usklađuju s tržišnim cijenama.</i>	Clauss (2017)
COS4	<i>Redovno iskorištavamo prilike koje nastaju kroz cjenovnu diferencijaciju.</i>	Clauss (2017)

Izvor: autor

Nadalje, konstrukt inovativnosti poslovnog modela i podkonstrukti drugog reda nemaju vlastite indikatore, već su konstrukti drugog reda (inovativnosti kreiranja vrijednosti, inovativnosti novih propozicija i inovativnost zahvaćanja vrijednosti) odrednice inovativnosti poslovnog modela. Inicijalno su indikatori varijabli prvog reda pridruženi pripadajućim latentnim varijablama drugog reda, a potom su svi indikatori varijabli prvog reda integrirani u konstrukt inovativnosti poslovnog modela. Potom su dobiveni ponderi konstrukata drugog reda zbirno korišteni u formiranje latentne varijable trećeg reda, odnosno inovativnosti poslovnog modela. Nastavno na prethodno, inicijalno će biti opisani rezultati uspješnosti poslovanja poduzeća, s pripadajućim odrednicama inovativnosti poslovnog modela.

#### 4.3.7. Uspješnost poslovanja

Za mjerenje uspješnosti poslovanja korištena su tri indikatora preuzeta od Hakala i Kohtamäki (2011) koji mjere zadovoljstvo vlasnika s uspješnosti poslovanja tvrtke, profitabilnost i rast u odnosu na konkurenciju. Indikatori se baziraju na prethodnim istraživanjima (Gibson i Birkinshaw, 2004; Wolf i Pett, 2006), a prikazani su u Tablici 25.

Tablica 25. Indikatori uspješnosti poslovanja

	<b>INDIKATOR</b>	<b>AUTOR</b>
PER1	<i>Vlasnici su zadovoljni uspješnosti poslovanja poduzeća.</i>	Hakala i Kohtamäki (2011)
PER2	<i>Naše poduzeće vrlo je profitabilno u odnosu na konkurenciju.</i>	Hakala i Kohtamäki (2011)
PER3	<i>Naše poduzeće raste vrlo snažno u odnosu na konkurenciju.</i>	Hakala i Kohtamäki (2011)

Izvor: autor

#### 4.3.8. Kontrolne varijable

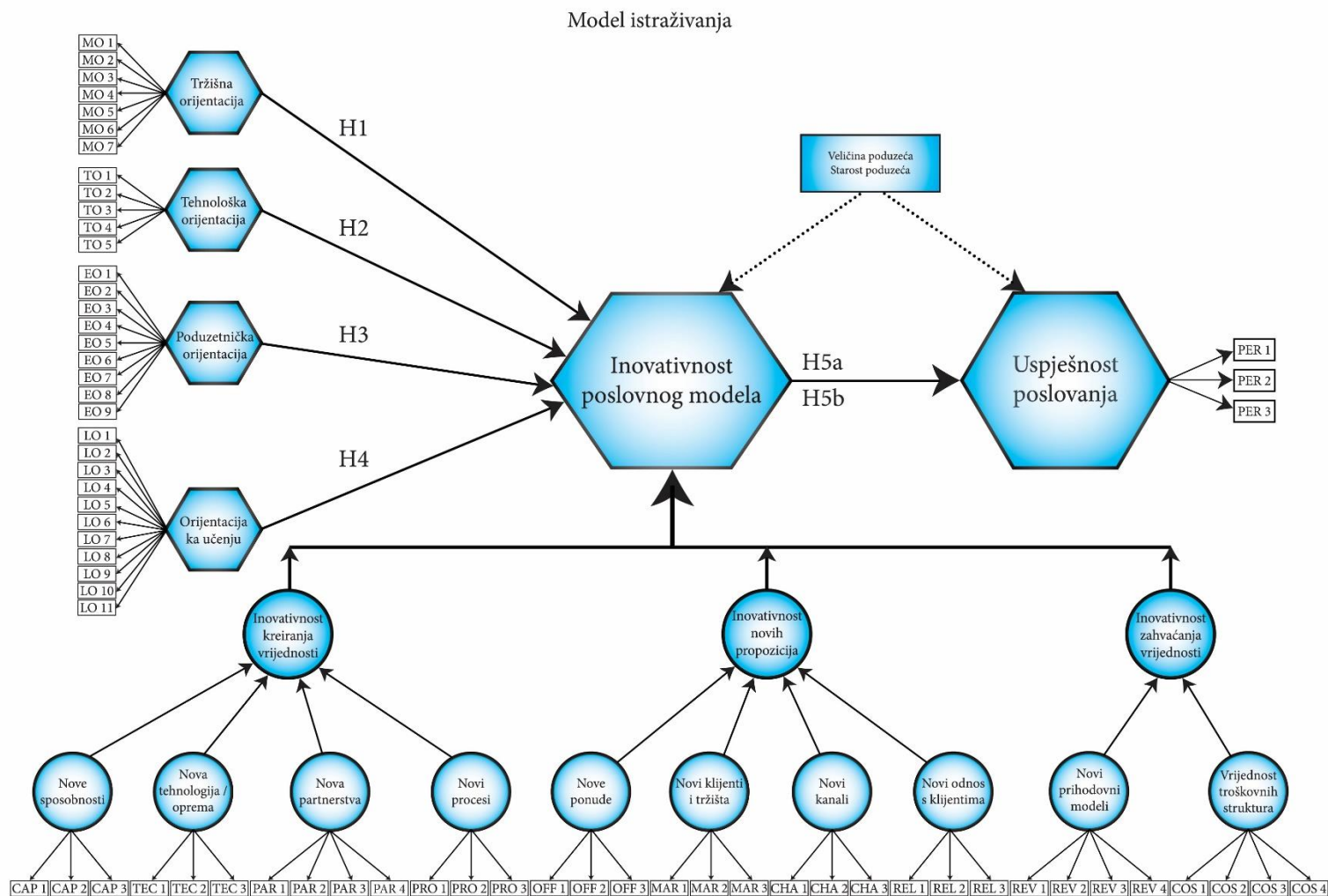
Kontrolne varijable korištene su za indikatore koji mogu utjecati na uspješnost poduzeća iz uzorka. S obzirom na to da istraživanje obuhvaća cjelokupnu prehrambenu industriju, nisu uzete kontrolne varijable na razini industrije, nego su uzete kontrolne varijable na razini poduzeća i to: veličina poduzeća i starost poduzeća. Veličina poduzeća određena je pripadnošću poduzeća jednoj od sljedećih kategorija: veliko, srednje ili malo, sukladno odredbama članka 5. Zakona o računovodstvu (NN 78/2015). Starost poduzeća određena je kategorijama: do 10 godina starosti, od 10 do 20 godina starosti, od 20 do 50 godina starosti i više od 50 godina starosti. Poduzeća unutar industrije razlikuju se po svojoj veličini i starosti, stoga je kod testiranja hipoteza važno provjeriti je li utjecaj inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja jači kod malih, srednjih ili velikih poduzeća, odnosno je li jači kod mlađih ili starijih poduzeća.

#### 4.3.9. Detaljan prikaz modela istraživanja

Sumirajući sve navedene varijable i indikatore, na Slici 20 prikazan je detaljan model istraživanja utjecaja strateških orijentacija i inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja. Na Slici 20 vidljivo je da predloženi model istraživanja mjeri utjecaj četiri strateške orijentacije na inovativnost poslovnog modela. Tržišna orijentacija sastoji se od sedam indikatora, tehnološka orijentacija sastoji se od pet indikatora, poduzetnička orijentacija sastoji se od devet indikatora, a orijentacija ka učenju sastoji se od jedanaest indikatora. Na Slici 20 također je vidljivo da se

inovativnost poslovnog modela mjeri kroz tri dimenzije: inovativnosti kreiranja vrijednosti, inovativnosti novih propozicija i inovativnosti zahvaćanja vrijednosti. Inovativnost kreiranja vrijednosti sastoji se od četiri komponente, odnosno trinaest indikatora. Inovativnost novih propozicija također se sastoji od četiri komponente, ali dvanaest indikatora. Inovativnost zahvaćanja vrijednosti sastoji se od dvije komponente, odnosno osam indikatora. Predloženi model istraživanja sa Slike 20 mjeri i utjecaj inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja koja je definirana s tri indikatora, uz kontrolne varijable veličinu i starost poduzeća.

Slika 20. Detaljan prikaz modela istraživanja s varijablama, indikatorima i hipotezama



Izvor: autor

## 4.4. Oblikovanje istraživačkog instrumenta

### 4.4.1. Alati korišteni za provođenje istraživanja

Ispunjavanje anketnih upitnika zahtijeva dragocjeno vrijeme i angažman ispitanika. Oni sudjeluju u istraživanju samostalno, bez izravnog kontakta s istraživačem, pa je važno da ispunjavanje upitnika bude jednostavno, intuitivno, čak i zabavno kako bi ispitanici zadržali koncentraciju do kraja.

Oblik anketnog upitnika smatra se jednim od ključnih kriterija koji određuju stopu povrata (Parasuraman i sur., 2006; Dillman i sur., 2009; Babbie, 2012). Autori Dillman i suradnici (2009) preporučuju da *online* anketni upitnik treba biti atraktivan, uredan i jednostavan. Profesionalno pripremljen atraktivan upitnik može povećati vjerojatnost sudjelovanja ispitanika u ispunjavanju upitnika, a s druge strane jednostavnim upitnikom s jasnim uputama izbjeci će se pogreške ispitanika. Iz navedenih razloga anketni upitnik pripremljen je na posebnoj *online* platformi Typeform. Korištenje aplikacije Typeform kao alata za ispunjavanje anketnog upitnika nudi brojne korisne mogućnosti:

- Nakon što se formira anketni upitnik, pripadajući link može se proslijediti ispitanicima preko različitih platformi: e-mail, Viber, WhatsApp, Messenger, Facebook, LinkedIn, Twitter...
- Aplikacija se automatski prilagođava za rad na različitim uređajima, od računala do mobitela i tableta. Kretanje po aplikaciji moguće je tipkovnicom, mišem ili dodirnom.
- Dizajn je osmišljen tako da odgovaranje na pitanja bude zabavno i da se zadrži fokus ispitanika.
- Komunikacija simulira stvarnu konverzaciju na način da je u svakom trenutku samo jedno pitanje na ekranu, jer kad s nekim razgovaraš ne pitaš ga više pitanja u isto vrijeme. Odgovorom na jedno pitanje automatski na ekran dolazi iduće pitanje bez potrebe za klizanjem po ekranu.

- Ukoliko se preskoči odgovor na neko pitanje nije moguće dovršiti anketu, aplikacija automatski vraća na ekran preskočenog pitanja. Na taj se način osigurava ispravnost svih prikupljenih anketa.
- Aplikacija prati IP adresu ispitanika i sprječava višestruke odgovore s iste IP adrese. Na taj se način osigurava pouzdanost uzorka.
- U svakom je trenutku moguće pratiti pristigle odgovore po vrstama uređaja s kojih je pristupljeno, broj pristupa upitniku, broj dovršenih upitnika, vrijeme potrebno za ispunjavanje kao i zbirne rezultate.
- Rezultati se mogu direktno prebaciti u CSV file ili XLSX file, čime se bitno skraćuje vrijeme unosa podataka radi daljnje statističke obrade.

Na službenim web stranicama navodi se da je uz korištenje Typeform-a stopa dovršavanja upitnika izuzetno visoka, u prosjeku 57 %, odnosno 58 % na računalima, a 56 % na mobilnim uređajima (pristupljeno: 6. ožujka 2017.). Stopa dovršavanja upitnika predstavlja broj ispitanika koji su uspješno ispunili upitnik do kraja u odnosu na broj ispitanika koji su otvorili aplikaciju putem priloženog linka. Uzimajući u obzir sve navedene mogućnosti i visoku stopu povrata, doktorand se odlučio na korištenje ovog alata i ostvario stopu dovršavanja upitnika od 44 % jer je od ukupno 197 jedinstvenih pristupa anketnom upitniku njih 86 uspješno dovršeno. Prosječno vrijeme ispunjavanja upitnika je 14 minuta. Zanimljivo je da je čak 48 %, odnosno 41 od 86 ispitanika, ispunilo upitnik korištenjem mobitela. Stopa dovršavanja upitnika preko računala je 47 % uz prosječno vrijeme ispunjavanja upitnika od 15 minuta, dok je stopa dovršavanja upitnika preko mobilnih uređaja 41 % uz prosječno vrijeme od 13 minuta. Dakle, ispitanici su preko mobilnih uređaja u prosjeku brže ispunili upitnik, ali su i češće bili prekinuti te nisu ispunili upitnik do kraja. Navedeni podaci prikazani su u Tablici 26.

Tablica 26. Stopa dovršavanja anketnog upitnika korištenjem Typeform platforme

Korišteni uređaji	Broj jedinstvenih pristupa	Broj dovršenih upitnika	Stopa dovršavanja upitnika %	Prosječno vrijeme ispunjavanja (min)
PC i laptop	96	45	47 %	15 min
Mobilni uređaji	101	41	41 %	13 min
Svi uređaji	197	86	44 %	14 min

Izvor: autor



Podaci prikazani u Tablici 26 potvrđuju da je korištenjem Typeform platforme moguće ostvariti visoke stope dovršavanja anketnog upitnika uz relativno kratko prosječno vrijeme ispunjavanja u odnosu na broj pitanja.

#### 4.4.2. Struktura istraživačkog instrumenta

Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom koji je razvijen za sve teorijske konstrukte koji se koriste u konceptualnom modelu ovog istraživanja. Kako bi se maksimalno skratilo vrijeme potrebno za popunjavanje upitnika, korištena su pitanja zatvorenoga tipa u elektronskoj formi (engl. *online*). Za ispitivanje stavova ispitanika korištena je Likertova ljestvica s pet stupnjeva intenziteta počevši od 1=uopće se ne slažem do 5=potpuno se slažem uz omogućavanje i neutralnog odgovora 3=niti se slažem niti se ne slažem. Prilikom oblikovanja istraživačkog instrumenta pokušalo se predvidjeti sve potencijalne probleme koji bi mogli utjecati na ispitanikovo razumijevanje istraživačkog instrumenta, od uvodnog dijela, forme i strukture upitnika do samog zatvaranja upitnika. Pažljivo razmatranje navedenih stavki može značajno poboljšati stopu povrata (Dillman i sur., 2009). Anketnom upitniku prethodilo je popratno pismo u kojem je predstavljen doktorand, mentorica i doktorski studij, uz kratki opis svrhe i ciljeva istraživanja jamčeći ispitanicima anonimnost i povjerljivost podataka. Uz zahvalu za sudjelovanje u istraživanju, ispitanicima je obećano slanje rezultata provedenog istraživanja kao poticaj za popunjavanje upitnika. Poslani upitnik nalazi u Prilogu 2. U istraživanje su uključena ona poduzeća (ispitanici) koja su željela sudjelovati, uz mogućnost odustajanja u bilo kojem trenutku prilikom istraživanja. Ispitanicima je zagwarantirana potpuna anonimnost i naglašeno im je kako će se koristiti isključivo skupni rezultati i to u znanstvene svrhe. Unatoč tome, određeni postotak ispitanika nije htio sudjelovati u istraživanju.

Sudionici su na početku dobili standardnu uputu u kojoj je naznačeno da se istraživanje bavi „provjeravanjem utjecaja strateških orijentacija i inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja poduzeća prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj“. Osim toga, uz svaki instrument navedena je i specifična uputa koja dodatno pojašnjava što se točno traži od sudionika.

Istraživački instrument sastojao se od 74 pitanja podijeljenih u 10 skupina, odnosno 5 tematskih cjelina. Procijenjeno vrijeme ispunjavanja upitnika iznosilo je 10-15 minuta. U prvom dijelu ispitivale su se osnovne informacije o poduzeću, kao što su djelatnost poduzeća, broj zaposlenih, starost i veličina poduzeća (pitanja 1a-1d). Drugi je dio, nakon kratkog pojašnjenja pojmova, istraživao pojedine strateške orijentacije poduzeća (skupine pitanja 2-5). Pitanja 2a-2g istraživala su razinu tržišne orijentacije poduzeća, pitanja 3a-3e istraživala su razinu tehnološke orijentacije poduzeća, razinu poduzetničke orijentacije poduzeća istraživala su pitanja 4a-4i, dok su pitanja 5a-5k istraživala orijentaciju poduzeća ka učenju. Treći je dio, nakon kratkog pojašnjenja pojmova, istraživao stupanj inovativnosti poslovnog modela poduzeća (skupine pitanja 6-8) putem tvrdnji kojima se ocjenjivalo inovativnost kreiranja vrijednosti (pitanja 6a-6m), inovativnost novih propozicija (pitanja 7a-7l) i inovativnost zahvaćanja vrijednosti (pitanja 8a-8h). Nakon istraživanja intenziteta pojedinih strateških orijentacija te ocjene inovativnosti poslovnog modela, četvrti dio istraživao je uspješnost poslovanja poduzeća skupinom pitanja o zadovoljstvu vlasnika s uspješnosti poslovanja te rastu i profitabilnosti poduzeća u odnosu na konkurenciju (pitanja 9a-9c). U završnom dijelu ispitanici su dali podatke o radnom mjestu i stručnoj spremi te opcionalno naziv poduzeća i kontakt za dostavu rezultata istraživanja.

Kako bi se poboljšala validnost mjernog instrumenta prije same distribucije anketnog upitnika napravljeno je prethodno testiranje na 10 ispitanika. U tu svrhu napravljeni su pilot upitnici putem kojih su se identificirala pitanja koja su potencijalno nejasna ili teška za odgovoriti. Na taj način pokušala se osigurati ispravna interpretacija postavljenih pitanja kao i procijeniti vrijeme potrebno za popunjavanje upitnika.

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 5.1. Analiza podataka

#### 5.1.1. Priprema i provjera podataka

Analiza podataka provedena je korištenjem više različitih statističkih metoda, no prije same analize bilo je potrebno provjeriti i pripremiti podatke dobivene putem anketnog upitnika kako bi se osigurala što veća točnost dobivenih rezultata i izvedenih zaključaka. Podaci su iz aplikacije Typeform, koja je korištena za prikupljanje podataka, najprije prebačeni u MS Excel. Nakon toga pitanja su posložena zavisno o latentnim varijablama koje opisuju sukladno teorijskim postavkama. Također, imena varijabli kodirana su u svrhu kasnijeg lakšeg upravljanja njima. Odgovori koji nisu bili u obliku broja, kodirani su na način da su zamjenjeni odgovarajućim brojem. Zatim su napravljene temeljne provjere podataka, primjerice: postojanje praznih ćelija ili praznih redova te postojanje nevezanih odgovora (primjerice, da su odgovori na sva pitanja jednaki odnosno da imaju isti stupanj slaganja odnosno neslaganja). S obzirom na to da alat korišten za prikupljanje podataka ne dozvoljava slanje podataka ukoliko sva obvezna polja nisu popunjena, nije bilo praznih ćelija ili praznih redova odnosno nedostajućih podataka. Kako bi se provjerili nevezani odgovori, izračunata je standardna devijacija odgovora svakog ispitanika te nije utvrđeno postojanje nevezanih odgovora. Nakon pripreme i početne analize podataka u MS Excelu, podaci su uneseni u statistički program SPSS radi daljnje detaljnije analize podataka.

#### 5.1.2. Testiranje normalnosti distribucije

Većina pojava raspoređena je u skladu s tzv. normalnom distribucijom koja se grafički prikazuje Gaussovom krivuljom (prema matematičaru Gaussu koji je sudjelovao u njezinom matematičkom definiranju) odnosno zvonolikom krivuljom (prema karakterističnom obliku). Normalna distribucija pretpostavlja da je najviše vrijednosti grupirano oko neke srednje vrijednosti, a kako

se ide prema ekstremima (bilo višim, bilo nižim) sve ih je manje. Vrijednosti koje statistički bitno ne odstupaju odnosno koje proizlaze iz normalne distribucije nazivaju se normalne vrijednosti. Postoje dvije vrste normalnosti: univarijantna normalnost koja se odnosi na pojedinačnu varijablu te multivarijantna normalnost koja se odnosi na dvije ili više varijabli. Multivarijantna normalnost podrazumijeva normalnost pojedinačnih varijabli te normalno distribuiranu kombinaciju dviju ili više varijabli (Hair i sur. 2009). Korištenje univarijantnih i multivarijantnih outliera u potpunosti je ravnopravno s provjerom oblika distribucije i usporedbom z-scorea. Prema preporuci Haira i suradnika (2009), normalnost je u ovom istraživanju procijenjena na temelju indeksa zaobljenosti (engl. *kurtosis*) i asimetrije (engl. *skewness*) uz subjektivnu procjenu histograma koja je primarna u procjeni zaobljenosti i simetričnosti na velikim uzorcima. Subjektivna procjena histograma temelji se na usporedbi distribucija svih navedenih varijabli s procijenjenom normalnom distribucijom. Indeks zaobljenosti promatra zaobljenost vrha krivulje distribucije. Ako je indeks zaobljenosti veći od 0 distribucija je „šiljastija“ od normalne, a ako je manji od 0, onda je distribucija „plosnatija“ od normalne. Indeks asimetrije promatra razmjer distribucije. Ako je indeks asimetrije pozitivan onda u skupu prevladavaju manje vrijednosti, a ako je negativan, onda u skupu prevladavaju vrijednosti veće od srednje vrijednosti. Ukoliko je distribucija normalna, koeficijenti zaobljenosti i asimetrije iznose 0.

### 5.1.3. Testiranje netipičnih vrijednosti (engl. *outliera*)

Outlieri predstavljaju netipične odnosno ekstremne vrijednosti. Postojanje takvih ekstremnih vrijednosti može iskriviti analizu jer one značajno utječu na vrijednosti aritmetičke sredine, standardne devijacije i koeficijenta korelacije. Sukladno tome, ekstremne vrijednosti treba objasniti, obrisati ili ostaviti u analizi pod uvjetom korištenja robusnih analitičkih tehnika (Scumacker i Lomax, 2004; Field, 2009; Hair i sur. 2009). U svrhu pripreme podataka za daljnji proces obrade, provedena je u sklopu normalizacije podataka i z-score analiza koja implicira da niti jedna varijabla ne smije sadržavati vrijednost izvan domene -3 do 3. U suprotnom, mora se provesti dublja analiza pojedinih čestica promatrane varijable kako bi se problem otklonio na način da se promatrana čestica koja prelazi granice domene izbacila iz modela (Newble, 2010). Rezultati z-score analize nalaze se u Prilogu 3. Na temelju rezultata analize može se zaključiti da niti jedna

od promatranih varijabli nema prisutan z-score problem, odnosno može se zaključiti da kod niti jedne varijable nije prisutan problem normalizacije varijabli. U anketnom upitniku korištena je Likertova ljestvica, svi odgovori ograničeni su na raspon od 1 do 5, tako da nema ekstremnih vrijednosti.

#### 5.1.4. Valjanost i pouzdanost mjernih ljestvica

U svrhu postizanja konstruktne valjanosti i pouzdanosti varijabli, provedena je faktorska analiza i analiza pouzdanosti. Konstruktna valjanost odnosi se na stupanj kojim mjerne ljestvice ustvari mjere latentni konstrukt koji je predmet istraživanja (Tabachnick i Fidell, 2007; Hair i sur., 2010). Kako bi se podržala ili odbacila tvrdnja o valjanosti konstrukta koriste se i konvergentna i diskriminantna valjanost (Zhu, 2000:190). Konvergentna valjanost pokazuje da pripadajuće tvrdnje imaju visoko faktorsko opterećenje na odgovarajućim faktorima, a diskriminantna valjanost da imaju niska faktorska opterećenja na ostalim faktorima (Hair i sur., 2009). Faktorska analiza predstavlja skup matematičko-statističkih postupaka koji omogućuju testiranje strukturalnih hipoteza u multivarijantnim istraživanjima s ciljem da se na osnovu povezanosti među manifestnim varijablama utvrdi manji broj latentnih varijabli koje objašnjavaju tu povezanost (Gefen i sur., 2000). Faktorskoj analizi prethodila je provjera Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) pokazatelja koji mora zadovoljiti uvjet da postigne vrijednost veću od 0,6 uz signifikantnost 0,5 ili manju (Hair i sur., 2009). KMO i Bartlettov test sfericiteta prikazan je u Tablici 27.

Tablica 27. KMO i Bartlettov test sfericiteta (SPSS)

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>			<b>.808</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5.782.777	
	df	2016	
	<b>Sig.</b>	<b>.000</b>	

Izvor: autor

U Tablici 27 vidljivo je da KMO pokazatelj iznosi 0,808 uz signifikantnost 0,000 čime su zadovoljena oba uvjeta prikladnosti podataka za faktorsku analizu.

Također, provedena je i analiza glavnih komponenti (uz varimax rotaciju) uzimajući u obzir Kaiser-Guttmanov kriterij prilikom ekstrahiranja faktora, prema kojem svojstvena vrijednost pojedinog faktora treba biti veća od 1. Temeljem rezultata psihometrijske analize može se zaključiti da je kod konstrukta tržišne orijentacije prisutna jasna jednofaktorska struktura s 56,29 % ekstrahirane varijance, uz pouzdanost konstrukta od 0,89. Tehnološka orijentacija također postiže jasnu jednofaktorsku strukturu, pri čemu je objašnjeno 56 % varijance uz *Crombach alpha* koeficijent od 0,86. Prilikom prve rotacije konstrukta poduzetničke orijentacije dobivena je dvofaktorska struktura s dva indikatora koja su zasićena na drugom nepoznatom faktoru. Nakon što su indikatori (EO7: „*Općenito, top menadžeri naše tvrtke imaju veliku sklonost prema vrlo rizičnim projektima uz mogućnost vrlo visokih povrata*“ i EO9: „*U situacijama kad treba donijeti rizičnu odluku, moja tvrtka tipično zauzima hrabar, agresivan stav kako bi maksimizirala vjerojatnost iskorištavanja potencijalnih prilika*“) izbačeni iz analize, u drugoj rotaciji postignuta je jasna jednofaktorska struktura s 55,67 % objašnjene varijance i visokim *Crombach alpha* koeficijentom od 0,88. Nadalje, kod konstrukta orijentacije ka učenju također je u inicijalnoj rotaciji dobivena dvofaktorska struktura, čiju su homogenost narušavale prva i zadnja čestica. Nakon što su čestice (LO1: „*Menadžeri se u principu slažu da je sposobnost stjecanja novih znanja i/ili vještina ključna za ostvarivanje naše konkurentske prednosti*“ i LO11: „*Često zajednički preispitujemo vlastite predrasude o načinu na koji interpretiramo informacije o kupcima*“) izbačene iz analize, dobivena je jasna jednofaktorska struktura konstrukta orijentacije ka učenju s 59,05 % objašnjene varijance i 0,93 koeficijentom pouzdanosti. Konstrukt novih sposobnosti prilikom analize pokazao je jasnu jednofaktorsku strukturu sa svim inicijalno korištenim česticama. Objašnjeno je 63,20 % ukupne varijance, a koeficijent pouzdanosti iznosio je 0,83. Jasnu jednofaktorsku strukturu s visoko objašnjenom varijancom (77,86 %) i visokim koeficijentom pouzdanosti od 0,91 nalazimo prilikom analize konstrukta novih tehnologija, odnosno nove opreme. Konstrukt novih partnerstva također je dobiven kao jednofaktorski konstrukt, u sklopu kojeg je objašnjeno 57 % varijance, uz koeficijent pouzdanosti od 0,82. Novi su procesi jednofaktorski konstrukt kojim je objašnjeno 65,12 % varijance, prilikom prve rotacije, a koeficijent pouzdanosti uz taj konstrukt bio je 0,84.

Prilikom analize odrednica inovativnosti novih propozicija, analiziran je inicijalno konstrukt novih ponuda, pri čemu je u prvoj rotaciji dobivena jasna jednofaktorska struktura uz 78,56 % objašnjene varijance i koeficijenta pouzdanosti od 0,91.

Nadalje, analiziran je i konstrukt novih klijenata i tržišta te je inicijalnom rotacijom dobivena jasna jednofaktorska struktura uz visoku stopu ekstrahirane varijance od 77,67 % i visok koeficijent pouzdanosti od 0,91. Kod analize konstrukta novih kanala dobivena je također u prvoj rotaciji jasna jednofaktorska struktura, pri čemu je objašnjeno 76,90 % varijance, uz koeficijent pouzdanosti od 0,91. Gotovo identičan rezultat dobiven je prilikom psihometrijske obrade konstrukta novih odnosa s klijentima, pri čemu je već u prvoj rotaciji dobivena jasna jednofaktorska struktura uz 74,75 % ekstrahirane varijance te uz visok koeficijent pouzdanosti od 0,90. Nadalje, psihometrijskim postupkom obuhvaćeni su i pripadajući konstrukti odrednica inovativnosti zahvaćanja vrijednosti. Primarno je obrađen konstrukt modela novih prihoda te je u prvoj rotaciji dobivena jasna jednofaktorska struktura uz 51,79 % objašnjene varijance uz pouzdanost *Crombach* koeficijenta od 0,77. Također, druga odrednica inovativnosti zahvaćanja vrijednosti, nove troškovne strukture, u prvoj je rotaciji ukazala na postojanje jasne jednofaktorske strukture, pri čemu je ekstrahirano 63,16 % varijance uz koeficijent pouzdanosti od 0,87. Posljednji zavisni konstrukt modela, uspješnost poslovanja poduzeća, ukazuje na jasnu jednofaktorsku strukturu kojom je objašnjeno 68,08 % varijance, uz pouzdanost konstrukta od 0,86. Rezultati analize psihometrijskog postupka pouzdanosti i valjanosti konstrukata i skala prikazani su u Tablici 28 u nastavku.

Tablica 28. Deskriptivni pokazatelji mjernih skala, analiza pouzdanosti i valjanosti

Konstrukti	Broj čestica	Me	Var	$\alpha$	% Var	SVK	KMO
<b>Odrednice strateških orijentacija (prediktori inovativnosti poslovnog modela)</b>							
Tržišna orijentacija	7	4,04	0,12	0,89	56,29%	4,37	0,83
Tehnološka orijentacija	5	3,63	0,014	0,86	56,00%	3,21	0,79
Poduzetnička orijentacija	7	3,47	0,087	0,88	55,67%	4,28	0,83
Orijentacija ka učenju	9	3,87	0,048	0,93	59,05%	5,71	0,89
<b>Odrednice inovativnosti poslovnog modela (prediktori inovativnosti kreiranja vrijednosti)</b>							
Nove sposobnosti	3	3,77	0,03	0,83	63,20%	2,25	0,71
Nova tehnologija/oprema	3	3,83	0,044	0,91	77,86%	2,55	0,75
Nova partnerstva	4	3,74	0,095	0,82	57,00%	2,70	0,71
Novi procesi	3	3,89	0,001	0,84	65,12%	2,29	0,71
<b>Odrednice inovativnosti poslovnog modela (prediktori inovativnosti novih propozicija)</b>							
Nove ponude	3	3,71	0,032	0,91	78,56%	2,55	0,68
Novi klijenti i tržišta	3	3,77	0,045	0,91	77,67%	2,54	0,70
Novi kanali	3	3,41	0,11	0,91	76,90%	2,53	0,74
Novi odnosi s klijentima	3	3,75	0,024	0,90	74,75%	2,49	0,74
<b>Odrednice inovativnosti poslovnog modela (prediktori inovativnosti zahvaćanja vrijednosti)</b>							
Novi modeli prihoda	4	3,82	0,17	0,77	51,79%	2,43	0,70
Nove strukture troškova	4	4,11	0,037	0,87	63,16%	2,88	0,79
<b>Zavisni konstrukt uspješnosti poslovanja poduzeća</b>							
Uspješnost poslovanja poduzeća	3	3,57	0,018	0,86	68,08%	2,34	0,69

\*SVK – svojstvena vrijednost konstrukta; KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*

Izvor: autor

Faktorska analiza indikatora zadržanih u daljnjem istraživanju upućuje na zaključak da mjerne ljestvice koje mjere prediktore inovativnosti poslovnog modela, odrednice inovativnosti poslovnog modela i uspješnost poslovanja poduzeća posjeduju svojstva konvergentne i diskriminantne valjanosti. Dodatno je, koristeći Cronbach alpha koeficijent, testirana i pouzdanost mjernih ljestvica. Svi koeficijenti veći su od 0,6 što upućuje na zaključak da sve varijable karakterizira visoka pouzdanost mjernih ljestvica.



## 5.2. Deskriptivna statistika i korelacije

### 5.2.1. Deskriptivna analiza statističkih podataka

Prije empirijske provjere strukturnog modela potrebno je i deskriptivno analizirati statističke podatke koji se odnose na latentne varijable, odnosno manifestne čestice koje ih čine. Također, za svaki od promatranih faktora u sklopu provedene faktorske analize provedena je metoda ekstrahiranja čestica po određenom faktoru (engl. *factor loadings*) te je promatrano zadovoljava li svaka čestica minimalno zasićenje na promatranom faktoru od 0,5. Ukoliko je neka od čestica promatranog faktora imala zasićenje manje od 0,5, ta je čestica izbačena iz daljnje obrade rezultata, a konstrukti su kreirani bez tih čestica (Tablice 29-43). Kao što se može vidjeti iz Tablice 29, čestice konstrukta **tržišne orijentacije** različito su percipirane od strane ispitanika, odnosno rezultati nisu homogeni. Najviše je ocijenjena čestica konstrukta tržišne orijentacije MO3: „*Naši poslovni ciljevi uglavnom su usmjereni na zadovoljstvo kupaca*“. Aritmetička sredina navedene čestice iznosi 4,55 uz prosječno odstupanje od prosjeka od 0,61. Raspon odgovora ispitanika kod ove čestice kreće se unutar ocjena tri do pet, čime je izostavljen raspon skale te je to također jedina čestica kod koje je prisutan ovako nizak raspon skale, prema čemu se može zaključiti da su promatrana poduzeća u uzorku usko orijentirana na zadovoljavanje potreba svojih kupaca. Distribucija čestice je ljevostrano odnosno negativno asimetrična, čime se može zaključiti da se većina odgovora ispitanika nalazi desno od srednje vrijednosti skale.

Najniže ocijenjena čestica konstrukta tržišne orijentacije je MO5: „*Sustavno i često mjerimo zadovoljstvo kupaca*“. Može se zaključiti da iako poduzeća verbalno iskazuju filozofiju i viziju prilagođavanja proizvoda ili usluga krajnjim kupcima, ipak nisu skloni metrici koja im može donijeti povratne informacije o tome kako krajnji kupci reagiraju na njihove proizvode i usluge. Aritmetička sredina opisane čestice je 3,62, uz prosječno odstupanje od prosjeka 1,27. Također, prilikom analize ove čestice uočen je raspon podataka u distribuciji koji obuhvaća cijeli raspon skale. Također, koeficijent asimetrije analizirane čestice iznosi -0,61 te se zaključuje da je distribucija podataka negativno, odnosno ljevostrano asimetrična, tj. većina se podataka nalazi desno od srednje vrijednosti skale.

Preostali rezultati promatranih čestica ukazuju na prosječne vrijednosti koje su uglavnom približne ili veće od vrijednosti četiri zbog čega se može zaključiti da ispitanici iznimno visoko ocjenjuju čestice integrirane u konstrukt tržišne orijentacije. Također, izračunata je i prosječna vrijednost prosječnih vrijednosti skala čija vrijednost iznosi 4,10 što se podudara s prethodnim zaključkom o visokoj percepciji ovog konstrukta od strane ispitanika. Samo je koeficijent asimetrije na trećoj čestici konstrukta tržišne orijentacije marginalno izvan dozvoljenih granica te je zadržan u daljnjem tijeku analize podataka. Preostali rezultati analize nalaze se u nastavku u Tablici 29.

Tablica 29. Deskriptivni pokazatelji konstrukta tržišne orijentacije

	MO1	MO2	MO3	MO4	MO5	MO6	MO7	Prosječna vrijednost skale
<b>N</b>	82	82	82	82	82	82	82	
<b>Aritmetička sredina</b>	3,866	4,073	4,549	4,354	3,622	4,159	3,683	4,10
<b>Medijan</b>	4	4	5	4,5	4	4	4	
<b>Standardna devijacija</b>	0,991	0,872	0,612	0,743	1,273	0,895	0,844	
<b>Koef. asimetrije</b>	-0,505	-0,832	-1,02	-0,866	-0,611	-0,638	-0,22	
<b>Koef. zaobljenosti</b>	-0,748	0,218	0,048	0,018	-0,634	-0,713	-0,471	
<b>Raspon</b>	3	3	2	3	4	3	3	
<b>Minimum</b>	2	2	3	2	1	2	2	
<b>Maksimum</b>	5	5	5	5	5	5	5	
<b>Zasićenje faktora</b>	0,76	0,79	0,60	0,70	0,74	0,64	0,72	

Izvor: autor

Nadalje, prilikom analize konstrukta **tehnološke orijentacije** može se zaključiti da je percepcija ispitanika drugačija, odnosno slabija, nego prilikom analize konstrukta tržišne orijentacije. Najviše ocijenjena čestica konstrukta tehnološke orijentacije TO3 ocijenjena je u prosjeku s 3,79, a predstavlja namjeru razvoja novih tehnologija u poduzeću („*Namjeravamo razviti nove tehnologije kako bi odgovorili na promjene u očekivanjima naših kupaca.*“), dok je najniže ocijenjena čestica TO1 ocijenjena s 3,49 („*Naši proizvodi uključuju visoko tehnološke dijelove.*“) što i nije čudno s obzirom na to da je ipak riječ o prehrambenoj industriji. Kod svih promatranih čestica prisutan je negativan koeficijent asimetrije, čime se podupire zaključak o aritmetičkim sredinama većim od srednje vrijednosti skale, također se može zaključiti da je kod svih čestica zahvaćen potpun raspon skale. Svi rezultati analize konstrukta tehnološke orijentacije nalaze se u Tablici 30.

Tablica 30. Deskriptivni pokazatelji konstrukta tehnološke orijentacije

	TO1	TO2	TO3	TO4	TO5	Prosječna vrijednost skale
<b>N</b>	82	82	82	82	82	
<b>Aritmetička sredina</b>	3,49	3,55	3,79	3,62	3,68	3,63
<b>Medijan</b>	3,5	4	4	3,5	4	
<b>Standardna devijacija</b>	1,22	1,16	1,14	1,03	0,97	
<b>Koef. asimetrije</b>	-0,31	-0,51	-0,91	-0,3	-0,24	
<b>Koef. zaobljenosti</b>	-0,87	-0,47	0,22	-0,15	-0,51	
<b>Raspon</b>	4	4	4	4	4	
<b>Minimum</b>	1	1	1	1	1	
<b>Maksimum</b>	5	5	5	5	5	
<b>Zasićenje faktora</b>	0,68	0,90	0,71	0,79	0,67	

Izvor: autor

Promatrajući konstrukt tehnološke orijentacije s aspekta normalizacije podataka može se zaključiti da sve čestice zadovoljavaju normalizacijske norme te nije potrebno ukloniti niti jednu od promatranih čestica konstrukta tehnološke orijentacije. Kod konstrukta **poduzetničke orijentacije** percepcija ispitanika slična je kao i kod konstrukta tehnološke orijentacije. Naime, druga čestica EO2 koja predstavlja percepciju ispitanika o lansiranju novih proizvoda i usluga unazad pet godina najviše je ocijenjena od strane ispitanika i poprima prosječnu vrijednost od 3,76 uz prosječno odstupanje od prosjeka od 1,22. Najniže ocijenjena čestica EO7 opisuje percepciju ispitanika o preuzimanju rizika prema vrlo rizičnim projektima te se može zaključiti da ispitanici u uzorku nisu skloni preuzimanju rizičnih projekata, čak i ako se radi o projektima koji mogu donijeti visoke povrate na ulaganja. Aritmetička sredina prethodno opisane čestice čak je ispod srednje vrijednosti skale te iznosi 2,78 uz prosječno odstupanje od prosjeka od 1,08. Ova čestica jedina je u sklopu konstrukta poduzetničke orijentacije čiji je koeficijent asimetrije pozitivan, odnosno ukazuje na distribuciju većine podataka koji se nalaze s lijeve strane skale.

Kod svih promatranih čestica uočava se pokrivenost raspona cijele skale jer raspon varijacije podataka distribucije kod svih čestica konstrukta poduzetničke orijentacije iznosi četiri. Preostali rezultati analize deskriptivne statistike konstrukta poduzetničke orijentacije nalaze se u Tablici 31.

Tablica 31. Deskriptivni pokazatelji konstrukta poduzetničke orijentacije

	EO1	EO2	EO3	EO4	EO5	EO6	EO7	EO8	EO9	Prosječna vrijednost skale
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
Aritmetička sredina	3,67	3,76	3,71	3,39	3,41	3,52	2,78	3,6	3,37	3,48
Medijan	4	4	4	3	3	4	3	4	3,5	
Standardna devijacija	1,11	1,22	1,11	1,14	1,1	1,09	1,08	1,12	1,05	
Koef. asimetrije	-0,53	-0,68	-0,52	-0,21	-0,32	-0,59	0,15	-0,44	-0,39	
Koef. zaobljenosti	-0,26	-0,48	-0,42	-0,59	-0,34	-0,11	-0,51	-0,42	-0,39	
Raspon	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Maksimum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Zasićenje faktora	0,87	0,85	0,78	0,64	0,87	0,63	0,51	0,84	0,61	

Izvor: autor

Prosječna vrijednost prosječnih vrijednosti čestica korištenih za formiranje konstrukta poduzetničke orijentacije od 3,48 ukazuje na relativno indiferentnu percepciju ispitanika oko tvrdnji vezanih za ovaj konstrukt.

Nadalje, prilikom analize deskriptivnih podataka konstrukta **orijentacije ka učenju** može se zaključiti različita percepcija ispitanika ovisno o specifičnom indikatoru. Najviše ocijenjen indikator LO5, percipiran od strane ispitanika odnosi se na zajedničku svrhu koju organizacija komunicira zaposlenicima. Taj je indikator u prosjeku ocijenjen s aritmetičkom sredinom od 4,15 uz prosječno odstupanje od prosjeka od 0,76 uz uski raspon skale od 3 do 5. Nadalje, ispitanici su kao drugu najbitniju tvrdnju označili LO1 koja objašnjava da je stjecanje novih znanja i vještina ključ za stjecanje konkurentne prednosti poduzeća. Taj indikator postiže vrijednost od 4,11, uz prosječno odstupanje od prosjeka od 0,79. Podjednako važno percipirana tvrdnja je LO3 koja komunicira da je učenje utemeljeno u svijest zaposlenika kao investicija, a ne kao trošak. Ovaj je indikator ocijenjen s prosječnom vrijednosti od 4,10 uz prosječno odstupanje od prosjeka od 0,9. Također, kao najmanje ocijenjena tvrdnja je LO8 koja komunicira da zaposlenici sebe vide kao partnere u određivanju smjera organizacije, s prosječnom ocjenom od 3,46 uz prosječno odstupanje od prosjeka od 0,98. Kod svih je indikatora prisutan negativan koeficijent asimetrije, čime se može

zaključiti da su sve prosječne vrijednosti tvrdnji bile iznad srednje vrijednosti skale. Preostali rezultati analize nalaze se u Tablici 32.

Tablica 32. Deskriptivni pokazatelji konstrukta orijentacije ka učenju

	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	LO6	LO7	LO8	LO9	LO10	LO11	Prosj. vrij. skale
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
Aritm. sredina	4,11	3,99	4,1	3,65	4,15	3,78	3,73	3,46	4,02	3,87	3,73	3,89
Medijan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Stand. devijacija	0,79	0,95	0,9	1,05	0,76	0,98	0,93	0,98	0,8	0,95	0,89	
Koef. asimetrije	-0,98	-0,86	-0,93	-0,5	-0,25	-0,5	-0,19	-0,73	-1,08	-0,69	-0,52	
Koef. zaobljenosti	2,04	0,39	0,8	-0,16	-1,2	-0,33	-0,83	0,6	2,19	0,08	0,18	
Raspon	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	
Minimum	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	
Maksimum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Zasićenje faktora	0,68	0,78	0,76	0,79	0,65	0,68	0,77	0,76	0,64	0,72	0,69	

Izvor: autor

Prosječna vrijednost prosječnih vrijednosti indikatora konstrukta orijentacije iznosi 3,89, čime se može zaključiti umjereno visok stupanj percepcije ispitanika uz tvrdnje vezane za orijentaciju ka učenju. Deveta čestica konstrukta orijentacije ka učenju LO9 prelazi margine  $-1$  do  $1$ , međutim radi se o marginalnom odstupanju od  $0,08$ , uz prisutnost niskih koeficijenata varijacije preostalih čestica te je stoga zadržana u daljnjoj analizi.

Prilikom promatranja konstrukta **novih sposobnosti**, može se zaključiti da su dvije od tri prosječne vrijednosti indikatora promatranog konstrukta nešto niže od prosječne vrijednosti skale. Naime, ispitanici su najvišim ocijenili tvrdnju CAP3 da konstantno razmišljaju o novim kompetencijama koje je potrebno usvojiti kako bi se mogli prilagoditi zahtjevima tržišta ( $Me=3,98$ ;  $Sd=0,94$ ). Prosječna ocjena indikatora CAP2 kojim se ocjenjuje percepcija vlastitih zaposlenika u odnosu na konkurenciju najniže je percipirana od strane ispitanika. Nastavno, ispitanici su tvrdnju da u odnosu na konkurenciju imaju izraženija i suvremenija znanja i sposobnosti ocijenili s prosječnom ocjenom  $3,63$  uz odstupanje od tog prosjeka od  $1,07$ . Kod najviše ocjenjene tvrdnje nije pokriven cijeli raspon skale, odnosno niti jedan ispitanik nije tvrdnju ocijenio jedinicom, dok je kod preostale dvije tvrdnje pokriven cijeli raspon skale. Sve tvrdnje imaju negativan koeficijent asimetrije,

odnosno kod svih je tvrdnji većina odgovora veća od srednje vrijednosti skale. Sav pregled rezultata analize konstrukta novih sposobnosti nalazi se u Tablici 33.

Tablica 33. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih sposobnosti (indikatori inovativnosti kreiranja vrijednosti; podindikator inovativnosti poslovnog modela)

	CAP1	CAP2	CAP3	Prosječna vrijednost skale
N	82	82	82	
Aritmetička sredina	3,7	3,63	3,98	3,77
Medijan	4	4	4	
Standardna devijacija	1,03	1,07	0,94	
Koef. asimetrije	-0,4	-0,7	-0,49	
Koef. zaobljenosti	-0,64	0,04	-0,75	
Raspon	4	4	3	
Minimum	1	1	2	
Maksimum	5	5	5	
Zasićenje faktora	0,79	0,73	0,71	

Izvor: autor

Rezultati analize konstrukta novih sposobnosti upućuju na prosječnu vrijednost konstrukta od 3,77, što je nešto više od srednje vrijednosti skale, dok je s druge strane kod svih čestica zadovoljena vrijednost koeficijenta asimetrije te će se u formiranju rezultata koristiti sve čestice novih sposobnosti.

Još jedan od podindikatora inovativnosti poslovnog modela konstrukt je **novih tehnologija**, odnosno opreme. Naime promatrani konstrukt sastoji se, kao i prethodni, od tri indikatora. Prvi indikator TEC1 ocijenjen je prosječnom ocjenom većom od 4, ( $Me=4,05$ ;  $Sd=0,87$ ), uz prosječno odstupanje od 0,87. Prethodno spomenuti indikator ukazuje na praćenje suvremenih trendova u smislu da se u poduzeću vodi briga o tome da tehnološki resursi budu u skladu sa suvremenom tehnologijom na tržištu. Preostala dva indikatora prosječno su ocijenjena niže od 4. Drugi indikator TEC2, koji je ujedno i najniže ocijenjen, odražava percepciju ispitanika o trenutačnim tehnološkim resursima koje poduzeće ima u odnosu na konkurenciju ( $Me=3,63$ ;  $Sd=1,16$ ). Preostali rezultati analize nalaze se u nastavku u Tablici 34.

Tablica 34. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih tehnologija (indikatori inovativnosti kreiranja vrijednosti; podindikator inoativnosti poslovnog modela)

	TEC1	TEC2	TEC3	Prosječna vrijednost skale
N	82	82	82	
Aritmetička sredina	4,05	3,63	3,79	3,82
Medijan	4	4	4	
Standardna devijacija	0,87	1,16	0,93	
Koef. asimetrije	-1,02	-0,41	-0,34	
Koef. zaobljenosti	1,56	-0,61	-0,7	
Raspon	4	4	3	
Minimum	1	1	2	
Maksimum	5	5	5	
Zasićenje faktora	0,82	0,90	0,84	

Izvor: autor

Konstrukat novih tehnologija bilježi srednju vrijednost od 3,82, a sve čestice zadovoljavaju dozvoljene vrijednosti koeficijenta asimetrije za potrebe normalizacije podataka. Prva čestica prelazi granicu za 0,02 međutim, preostale dvije čestice koje se koriste za potrebe formiranja rezultata nalaze se visoko ispod marginalnih granica te su sve čestice uključene u formiranje rezultata.

Analiza pokazatelja konstrukta **novih partnerstva**, koji se sastoji od četiri indikatora, ukazuje na najznačajniju aritmetičku sredinu kod prve tvrdnje PAR1, koja ističe percepciju ispitanika o kontinuiranom traženju novih poslovnih partnera ( $Me=4,15$ ;  $Sd=0,74$ ). Preostale tri tvrdnje u prosjeku su podjednako percipirane od strane ispitanika. Kod prve i druge tvrdnje nije pokriven cijeli raspon skale, odnosno nitko nije ocijenio navedene tvrdnje sa 1. Svi koeficijenti asimetrije negativno su asimetrični. Rezultati analize deskriptivne statistike konstrukta novih partnerstva nalazi se u Tablici 35.

Tablica 35. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih partnerstva (indikatori inovativnosti kreiranja vrijednosti; podindikator inoativnosti poslovnog modela)

	PAR1	PAR2	PAR3	PAR4	Prosječna vrijednost skale
N	82	82	82	82	
Aritmetička sredina	4,15	3,8	3,48	3,52	3,74
Medijan	4	4	4	4	
Standardna devijacija	0,74	0,94	1,17	0,91	
Koef. asimetrije	-0,43	-0,52	-0,44	-0,23	
Koef. zaobljenosti	-0,43	-0,49	-0,65	-0,25	
Raspon	3	3	4	4	
Minimum	2	2	1	1	
Maksimum	5	5	5	5	
Zasićenje faktora	0,70	0,66	0,54	0,60	

Izvor: autor

Prosječna vrijednost varijable konstrukta novih partnerstva iznosi 3,74, te je umjereno visoko percipirana od strane ispitanika. Niti jedna od četiri promatrane čestice ne prelazi vrijednost koeficijenta asimetrije između -1 do 1. Također, niti jedna od promatranih čestica nema zasićenje faktora niže od 0,50 te su time zadovoljeni svi uvjeti normalizacije podataka.

Prilikom analize **novih procesa**, konstrukta koji se sastoji od tri tvrdnje, može se uočiti da su sve tvrdnje podjednako prosječno ocijenjene. Najvišu prosječnu vrijednost postiže druga tvrdnja PRO2 koja ističe da se tijekom proizvodnje proizvoda koriste inovativne procedure i procesi ( $Me=3,93$ ;  $Sd=0,95$ ). Preostali rezultati analize nalaze se u Tablici 36.



Tablica 36. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih procesa (indikator inovativnosti kreiranja vrijednosti; podindikator inovativnosti poslovnog modela)

	PRO1	PRO2	PRO3	Prosječna vrijednost skale
<b>N</b>	82	82	82	
<b>Aritmetička sredina</b>	3,85	3,93	3,9	3,89
<b>Medijan</b>	4	4	4	
<b>Standardna devijacija</b>	1,09	0,95	0,99	
<b>Koef. asimetrije</b>	-0,58	-0,47	-0,66	
<b>Koef. zaobljenosti</b>	-0,49	-0,76	-0,17	
<b>Raspon</b>	4	3	4	
<b>Minimum</b>	1	2	1	
<b>Maksimum</b>	5	5	5	
<b>Zasićenje faktora</b>	0,70	0,80	0,66	

Izvor: autor

Rezultati analize konstrukta novih procesa ukazuje na umjereno visoku percepciju ispitanika ( $Me=3,89$ ). Također, može se zaključiti da su zadovoljeni preduvjeti normalizacije distribucije skale jer su sve čestice prema pokazateljima koeficijenta asimetrije unutar dozvoljene domene od -1 do 1 te zasićenje faktora veće od 0,50.

Konstruk **novih ponuda**, koji se sastoji od tri tvrdnje, ukazuje na podjednaku percepciju ispitanika kod svih tvrdnji, kako je prikazano u Tablici 37. Najviše prosječno ocijenjena tvrdnja je OFF1 koja ukazuje na ispunjavanje trenutno nezadovoljenih potreba kupaca ( $Me=3,91$ ;  $Sd=1,04$ ). Preostale dvije tvrdnje podjednake su prema percepciji ispitanika. Kod svih tvrdnji pokriven je cijeli raspon skale, a kao i kod nekoliko prethodnih konstrukata distribucija podataka negativno je asimetrična, odnosno koeficijenti asimetrije su negativni.

Tablica 37. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih ponuda  
(indikator novih propozicija; podindikator inovativnosti poslovnog modela)

	OFF1	OFF2	OFF3	Prosječna vrijednost skale
N	82	82	82	
Aritmetička sredina	3,91	3,57	3,65	3,71
Medijan	4	3	4	
Standardna devijacija	1,04	1,09	1,07	
Koef. asimetrije	-1,02	-0,25	-0,42	
Koef. zaobljenosti	0,7	-0,55	-0,33	
Raspon	4	4	4	
Minimum	1	1	1	
Maksimum	5	5	5	
Zasićenje faktora	0,84	0,87	0,79	

Izvor: autor

Prosječna vrijednost konstrukta novih ponuda iznos 3,71. Konstrukt je sastavljen od tri čestice od kojih sve zadovoljavaju osnovne normalizacijske norme.

Najdominantnija je čestica, prilikom analize konstrukta **novih klijenata i tržišta**, treća MAR3, kod koje je prisutna prosječna vrijednost od 4,01 uz prosječno odstupanje od prosjeka od 0,90. Prethodno opisana tvrdnja ukazuje na kontinuiranu potragu ispitanika za novim klijentima i tržištima, dok su preostale dvije tvrdnje podjednako ocijenjene. Kod prva dva indikatora pokriven je cijeli raspon skale, dok je kod trećeg indikatora izostavljen donji ekstrem te je raspon distribucije podatka trećeg indikatora 3. Svi rezultati analize deskriptivne statistike konstrukta novih klijenata i tržišta nalaze se u Tablici 38.

Tablica 38. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih klijenata i tržišta (indikatori novih propozicija; podindikatori inovativnosti poslovnog modela)

	MAR1	MAR2	MAR3	Prosječna vrijednost skale
N	82	82	82	
Aritmetička sredina	3,7	3,61	4,01	3,77
Medijan	4	4	4	
Standardna devijacija	1,05	1,1	0,9	
Koef. asimetrije	-0,6	-0,43	-0,87	
Koef. zaobljenosti	-0,06	-0,5	0,26	
Raspon	4	4	3	
Minimum	1	1	2	
Maksimum	5	5	5	
Zasićenje faktora	0,78	0,88	0,83	

Izvor: autor

Konstrukat novih klijenata i tržišta prati obrazac prethodnih konstrukata te je njegova prosječna vrijednost također u domeni umjerene percepcije ( $Me=3,77$ ). Sve čestice korištene za formiranje konstrukta novih klijenata i tržišta zadovoljavaju normalizacijske norme.

Analizirajući konstrukat **novih kanala**, rezultati analize ukazuju na podjednaku srednju vrijednost prve dvije čestice, ali na netipično nisku vrijednost treće čestice CHA3 ( $Me=3,09$ ;  $Sd=1,18$ ), što je u skladu s poslovnom logikom konteksta u kojem se istraživanje provodi, s obzirom na to da se radi o realnom sektoru, gdje česte promjene kanala distribucije (distributera, dobavljača i sl.) nisu slučaj. Preostali rezultati analize konstrukta novih kanala nalaze se u nastavku u Tablici 39.

Tablica 39. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih kanala  
(indikatori novih propozicija; podindikatori inovativnosti poslovnog modela)

	CHA1	CHA2	CHA3	Prosječna vrijednost skale
N	82	82	82	
Aritmetička sredina	3,73	3,43	3,09	3,42
Medijan	4	4	3	
Standardna devijacija	1,1	1,14	1,18	
Koef. asimetrije	-0,7	-0,5	-0,12	
Koef. zaobljenosti	-0,23	-0,45	-0,76	
Raspon	4	4	4	
Minimum	1	1	1	
Maksimum	5	5	5	
Zasićenje faktora	0,83	0,88	0,82	

Izvor: autor

Konstrukat novih kanala distribucije sastoji se od tri čestice od kojih sve zadovoljavaju normalizacijske norme. Prosječna vrijednost tri prethodno spomenute čestice iznosi 3,42.

Kod proučavanja konstrukta **novih odnosa s klijentima** uočena je podjednaka percepcija ispitanika kod svake od triju čestica, iako je najviša prosječna vrijednost prisutna kod prve tvrdnje REL1 koja naglašava da se postojeće kupce pokušava zadržati ponudom novih usluga ( $Me=3,91$ ;  $Sd=1,00$ ). Sve su tvrdnje prema asimetriji lijevo odnosno negativno asimetrične. Također, kod sve tri tvrdnje pokriven je kompletan raspon skale. Preostali rezultati analize konstrukta novih odnosa s klijentima nalaze se u Tablici 40.

Tablica 40. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih odnosa s klijentima (indikator novih propozicija; podindikator inovativnosti poslovnog modela)

	REL1	REL2	REL3	Prosječna vrijednost skale
N	82	82	82	
Aritmetička sredina	3,91	3,61	3,73	3,75
Medijan	4	4	4	
Standardna devijacija	1	1,17	1,14	
Koef. asimetrije	-0,98	-0,65	-0,77	
Koef. zaobljenosti	0,98	-0,43	-0,01	
Raspon	4	4	4	
Minimum	1	1	1	
Maksimum	5	5	5	
Zasićenje faktora	0,81	0,77	0,74	

Izvor: autor

Konstrukat novih odnosa s klijentima sastoji se od tri čestice od kojih sve tri zadovoljavaju normalizacijske norme, uz prosječnu vrijednost čestica od 3,75.

Prilikom analize konstrukta **novih prihoda** može se uočiti najviša prosječna vrijednost kod prve tvrdnje REV1 ( $Me=3,84$ ;  $Sd=1,02$ ), koja naglašava stav ispitanika da je u posljednje vrijeme u njihovom poduzeću stvoren portfelj novih prilika za povećanje prihoda, kao što su dodatna prodaja ili unakrsna prodaja. Također, u sklopu ovog konstrukta prisutna je i treća tvrdnja REV3 kod koje se može uočiti prosječna vrijednost koja se nalazi ispod prosjeka skale ( $Me=2,98$ ;  $Sd=1,17$ ). Ispitanici su ovu tvrdnju okarakterizirali niskom po srednjoj vrijednosti jer se u prosjeku ne slažu s tvrdnjom da su u posljednje vrijeme nadomjestili ili zamijenili jednokratnu prodajnu transakciju s dugoročnim ostvarivanjem prihoda. Kod druge je tvrdnje prisutan pozitivan koeficijent asimetrije, dok je kod ostalih tvrdnji taj koeficijent negativan. Raspon skale pokriven je kod svih indikatora promatranog konstrukta novih modela prihoda, kako je prikazano u Tablici 41.

Tablica 41. Deskriptivna statistika konstrukta novih modela prihoda (indikator inovativnosti zahvaćanja vrijednosti; podindikator inovativnosti poslovnog modela)

	REV1	REV2	REV3	REV4	Prosječna vrijednost skale
<b>N</b>	82	82	82	82	
<b>Aritmetička sredina</b>	3,84	3	2,98	3,46	3,15
<b>Medijan</b>	4	3	3	3	
<b>Standardna devijacija</b>	1,02	1,03	1,17	1,02	
<b>Koef. asimetrije</b>	-1,02	0,07	-0,19	-0,18	
<b>Koef. zaobljenosti</b>	0,75	-0,26	-0,87	0,05	
<b>Raspon</b>	4	4	4	4	
<b>Minimum</b>	1	1	1	1	
<b>Maksimum</b>	5	5	5	5	
<b>Zasićenje faktora</b>	0,80	0,70	0,77	0,57	

Izvor: autor

Konstrukat novih modela prihoda sastoji se od četiri čestice, čije su vrijednosti koeficijenta asimetrije unutar dozvoljenih granica normalizacije. Prosječna vrijednost promatranog konstrukta iznosi 3,15.

Analizirajući konstrukat **novih modela troškova** može se uočiti da od četiri tvrdnje promatranog konstrukta, čak tri ostvaruju prosječnu vrijednost veću od četiri. Najviša prosječna vrijednost prisutna je kod druge tvrdnje COS2 kojom se ističe stav da ispitanici aktivno tragaju za prilikama smanjenja proizvodnih troškova ( $Me=4,28$ ;  $Sd=0,91$ ). Nadalje, samo četvrta tvrdnja COS4 ostvaruje prosječnu vrijednost ispod četiri, kod koje se ističe da ispitanici redovito iskorištavaju prilike koje nastaju kroz cjenovnu diferencijaciju ( $Me=3,84$ ;  $Sd=1,01$ ). Svi su indikatori promatranog konstrukta negativno, odnosno ljevostrano asimetrični, a raspon skale nije u potpunosti pokriven na prva dva indikatora gdje nitko nije dao ocjenu 1. Svi rezultati analize deskriptivne statistike konstrukta novih modela troškova nalaze se u nastavku u Tablici 42.

Tablica 42. Deskriptivna statistika konstrukta novih modela troškova (indikatori inovativnosti zahvaćanja vrijednosti; podindikatori inovativnosti poslovnog modela)

	COS1	COS2	COS3	COS4	Prosječna vrijednost skale
<b>N</b>	82	82	82	82	
<b>Aritmetička sredina</b>	4,11	4,28	4,21	3,84	4,11
<b>Medijan</b>	4	5	4	4	
<b>Standardna devijacija</b>	0,9	0,91	1	1,01	
<b>Koef. asimetrije</b>	-0,63	-1,01	-1,49	-0,55	
<b>Koef. zaobljenosti</b>	-0,58	0,68	2,17	-0,43	
<b>Raspon</b>	3	3	4	4	
<b>Minimum</b>	2	2	1	1	
<b>Maksimum</b>	5	5	5	5	
<b>Zasićenje faktora</b>	0,68	0,61	0,91	0,68	

Izvor: autor

Prosječna vrijednost čestica promatranog konstrukta ukazuje na visoku percepciju čestica koje tvore konstrukt modela novih troškova ( $Me=4,11$ ). Sve čestice zadovoljavaju razinu koeficijenta asimetrije i normalizacijske preduvjete.

Što se tiče konstrukta **uspješnosti poslovanja**, koji se sastoji od tri tvrdnje, ispitanici su odgovarali ujednačeno, odnosno sve tri promatrane tvrdnje ostvaruju slične prosječne vrijednosti. Najistaknutija je prva tvrdnja PER1 koja ističe da su vlasnici zadovoljni s uspješnosti poslovanja poduzeća ( $Me=3,70$ ;  $Sd=0,98$ ), dok je najniže ocijenjena druga tvrdnja PER2 ( $Me=3,43$ ;  $Sd=1,09$ ) koja naglašava da je promatrano poduzeće vrlo profitabilno u odnosu na konkurenciju. Raspon skale u potpunosti je pokriven kod sve tri promatrane tvrdnje, a koeficijent asimetrije negativno je, odnosno ljevostrano asimetričan, također za sve tri tvrdnje. Preostali rezultati analize nalaze se u Tablici 43.

Tablica 43. Deskriptivna statistika konstrukta uspješnosti poslovanja

	PER1	PER2	PER3	Prosječna vrijednost skale
N	82	82	82	
Aritmetička sredina	3,7	3,43	3,57	3,57
Medijan	4	3	4	
Standardna devijacija	0,98	1,09	1,04	
Koef. asimetrije	-0,41	-0,16	-0,27	
Koef. zaobljenosti	-0,42	-0,66	-0,56	
Raspon	4	4	4	
Minimum	1	1	1	
Maksimum	5	5	5	
Zasićenje faktora	0,75	0,86	0,67	

Izvor: autor

Konstrukat uspješnosti poslovanja poduzeća sastoji se od tri čestice čija je prosječna vrijednost 3,57, a zadovoljeni su kriteriji normalizacije promatranog konstrukta.

### 5.2.2. Testiranje razlika sociodemografskih karakteristika ispitanika

Prije analiza provedenih u svrhu odgovaranja na postavljeni problem istraživanja prikazat će se deskriptivni podaci o promatranim varijablama te razmotriti postoje li značajne razlike s obzirom na vrstu djelatnosti koju poduzeće obavlja, broj zaposlenih, klasifikaciju poduzeća, obrazovanje ispitanika, starost poduzeća i poziciju koju ispitanik obnaša u poduzeću.

U Tablici 44 proveden je prvi od serije *F-testova* u svrhu identificiranja potencijalnih statistički značajnih razlika između promatranih poduzorcima. Naime, uspoređeni su promatrani konstrukti u modelu, prema različitim poduzorcima. U inicijalnom *F-testu*, provedeno je testiranje o potencijalnim statistički značajnim razlikama između promatranih varijabli u modelu, ovisno o tome kojom se djelatnošću bavi poduzeće.



Nadalje, analizirani su testovi analize varijance u svrhu utvrđivanja statistički značajnih razlika kod promatranih konstrukata prema djelatnosti koje poduzeće obnaša. Rezultati analize pokazuju da nema statistički značajnih razlika između promatranih poduzoraka čime se može zaključiti da bez obzira na djelatnost koju poduzeće iz uzorka obnaša nema razlike u njihovoj percepciji marketinške orijentacije poduzeća, poduzetničke orijentacije poduzeća, orijentacije ka učenju, tehnološke orijentacije, percepcije inovativnosti poslovnog modela ili percepcije uspješnosti poduzeća.

Rezultati analize upućuju na to da nisu prisutne statistički značajne razlike između promatranih poduzoraka te se svi rezultati nalaze se u Tablici 44 u nastavku.

Tablica 44. Deskriptivni pokazatelji i testiranje razlika između percepcija promatranih konstrukata u modelu s obzirom na djelatnost kojom se poduzeće bavi

Varijabla/pokazatelj	N	Me	Sd	F	p	
<b>Tržišna orijentacija</b>	Prerada i konzerviranje mesa	12	30,17	4,55	1,07	>0,05
	Prerada i konzerviranje riba	7	24,86	4,95		
	Prerada i konzerviranje voća i povrća	10	28,60	6,80		
	Proizvodnja ulja i masti	2	30,50	3,54		
	Proizvodnja mliječnih proizvoda	5	29,80	3,56		
	Proizvodnja mlinskih proizvoda	6	26,83	4,31		
	Proizvodnja pekarskih proizvoda	25	27,60	4,97		
	Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda	12	29,83	4,65		
	Proizvodnja pripremljene hrane za životinje	3	26,67	1,15		
<b>Tehnološka orijentacija</b>	Prerada i konzerviranje mesa	12	19,17	3,83	0,84	>0,05
	Prerada i konzerviranje riba	7	15,43	4,86		
	Prerada i konzerviranje voća i povrća	10	18,30	5,58		
	Proizvodnja ulja i masti	2	21,00	4,24		
	Proizvodnja mliječnih proizvoda	5	17,80	2,77		
	Proizvodnja mlinskih proizvoda	6	15,67	3,14		
	Proizvodnja pekarskih proizvoda	25	18,40	4,46		
	Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda	12	19,08	5,02		
	Proizvodnja pripremljene hrane za životinje	3	17,33	2,08		
<b>Poduzetnička orijentacija</b>	Prerada i konzerviranje mesa	12	34,00	6,38	0,89	>0,05
	Prerada i konzerviranje riba	7	27,00	7,75		
	Prerada i konzerviranje voća i povrća	10	32,10	10,81		
	Proizvodnja ulja i masti	2	30,00	4,24		
	Proizvodnja mliječnih proizvoda	5	32,40	5,46		
	Proizvodnja mlinskih proizvoda	6	26,17	9,22		
	Proizvodnja pekarskih proizvoda	25	31,40	6,35		
Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda	12	32,00	7,75			

<b>Orijentacija učenju</b>	<b>ka</b>	Proizvodnja pripremljene hrane za životinje	3	31,00	1,00	0,56	>0,05
		Prerada i konzerviranje mesa	12	45,83	6,48		
		Prerada i konzerviranje riba	7	42,00	7,51		
		Prerada i konzerviranje voća i povrća	10	40,00	11,84		
		Proizvodnja ulja i masti	2	44,00	2,83		
		Proizvodnja mliječnih proizvoda	5	40,00	6,52		
		Proizvodnja mlinskih proizvoda	6	42,17	4,36		
		Proizvodnja pekarskih proizvoda	25	41,96	7,93		
		Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda	12	44,33	8,27		
		Proizvodnja pripremljene hrane za životinje	3	42,00	3,00		
<b>Inovativnost poslovnog modela</b>		Prerada i konzerviranje mesa	12	135,91	17,60	0,79	>0,05
		Prerada i konzerviranje riba	7	112,86	24,11		
		Prerada i konzerviranje voća i povrća	10	122	34,34		
		Proizvodnja ulja i masti	2	130,50	16,26		
		Proizvodnja mliječnih proizvoda	5	125,40	10,16		
		Proizvodnja mlinskih proizvoda	6	111,50	28,65		
		Proizvodnja pekarskih proizvoda	25	120,72	22,81		
		Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda	12	125,83	29,71		
		Proizvodnja pripremljene hrane za životinje	3	122,33	12,58		
<b>Uspješnost poslovanja</b>		Prerada i konzerviranje mesa	12	11,83	2,86	0,72	>0,05
		Prerada i konzerviranje riba	7	9,57	2,70		
		Prerada i konzerviranje voća i povrća	10	11,40	3,50		
		Proizvodnja ulja i masti	2	12,00	4,24		
		Proizvodnja mliječnih proizvoda	5	9,80	3,70		
		Proizvodnja mlinskih proizvoda	6	10,00	1,90		
		Proizvodnja pekarskih proizvoda	25	10,32	2,43		
		Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda	12	11,00	2,80		
Proizvodnja pripremljene hrane za životinje	3	10,33	1,15				

Izvor: autor

Nadalje, analizirale se su statistički značajne razlike između ispitanika kod promatranih konstrukata u modelu s obzirom na broj zaposlenih osoba u poduzeću. Naime, rezultati analize upućuju na statistički značajne razlike u percepciji tržišne orijentacije ( $F=3,88$ ;  $p<0,05$ ). Također, statistički značajne razlike prisutne su i kod konstrukta poduzetničke orijentacije, odnosno može se zaključiti da poduzeća različito percipiraju konstrukt poduzetničke orijentacije ovisno o tome koliko zaposlenih osoba ima u poduzeću ( $F=3,93$ ;  $p<0,05$ ). Kod ostalih rezultata analize nisu utvrđene statistički značajne razlike, u Tablici 45 nalaze se svi rezultati.

Tablica 45. Deskriptivni pokazatelji i testiranje razlika između percepcija promatranih konstrukata u modelu s obzirom na broj zaposlenih osoba u poduzeću.

Varijabla/pokazatelj		N	Me	Sd	F	p
<b>Tržišna orijentacija</b>	Do 10 zaposlenih	3	30,33	2,08	3,88	<0,05
	11 do 50 zaposlenih	23	25,74	5,75		
	51 do 250 zaposlenih	31	28,45	4,29		
	više od 250 zaposlenih	25	30,24	4,29		
<b>Tehnološka orijentacija</b>	Do 10 zaposlenih	3	20,67	2,08	1,37	>0,05
	11 do 50 zaposlenih	23	17,09	5,05		
	51 do 250 zaposlenih	31	17,77	4,14		
	više od 250 zaposlenih	25	19,24	4,15		
<b>Poduzetnička orijentacija</b>	Do 10 zaposlenih	3	34,00	3,61	3,93	<0,05
	11 do 50 zaposlenih	23	27,52	7,93		
	51 do 250 zaposlenih	31	31,13	6,91		
	više od 250 zaposlenih	25	34,36	6,52		
<b>Orijentacija učenju</b>	Do 10 zaposlenih	3	46,67	3,79	1,65	>0,05
	11 do 50 zaposlenih	23	40,04	8,63		
	51 do 250 zaposlenih	31	42,52	6,42		
	više od 250 zaposlenih	25	44,52	8,42		
<b>Inovativnost poslovnog modela</b>	Do 10 zaposlenih	3	137,67	7,23	2,24	>0,05
	11 do 50 zaposlenih	23	116,04	30,45		
	51 do 250 zaposlenih	31	120,06	23,15		
	više od 250 zaposlenih	25	131,56	18,56		
<b>Uspješnost poslovanja</b>	Do 10 zaposlenih	3	12,33	1,53	2,44	>0,05
	11 do 50 zaposlenih	23	10,26	2,91		
	51 do 250 zaposlenih	31	10,03	2,55		
	više od 250 zaposlenih	25	11,72	2,67		

Izvor: autor

Kako bi se detaljnije analizirale razlike iskazane u prethodnom dijelu istraživanja proveden je *Scheffeov post hoc* test kojim se testira između kojih su točno poduzoraka pronađene statistički značajne razlike. Nadalje, kod detaljnije analize konstrukta tržišne orijentacije statistički značajne razlike prisutne su kod usporedbe poduzeća koja zapošljavaju između 11 i 50 zaposlenika i poduzeća koja zapošljavaju više od 250 zaposlenika. Poduzeća s više od 250 zaposlenika jače percipiraju konstrukt tržišne orijentacije, odnosno kod takvih je organizacija on u prosjeku veći ( $Md=-4,50$ ;  $p<0,05$ ).

Nadalje prilikom detaljnije analize konstrukta poduzetničke orijentacije također su detektirane razlike između prethodno spomenuta dva poduzorka. Naime, poduzeća s više od 250 zaposlenika

u prosjeku se statistički značajno razlikuju od poduzeća s brojem zaposlenika između 11 i 50 u percepciji poduzetničke orijentacije. Prema rezultatima analize taj je konstrukt kod većih poduzeća izraženiji ( $Md=-6,83$ ;  $p<0,05$ ). Preostali rezultati analize nalaze se u nastavku u Tablici 46.

Tablica 46. *Scheffeov post hoc* test o utvrđivanju statistički značajnih razlika između pojedinih poduzoraka.

Varijabla/pokazatelj		Md	Se	p	
Tržišna orijentacija	Do 10 zaposlenih	11 do 50 zaposlenih	4,59	2,89	,48
		51 do 250 zaposlenih	1,88	2,85	,93
		Više od 250 zaposlenih	0,09	2,88	1,00
	11 do 50 zaposlenih	Do 10 zaposlenih	-4,59	2,89	,48
		51 do 250 zaposlenih	-2,71	1,30	,23
		Više od 250 zaposlenih	-4,5008*	1,36	,02
	51 do 250 zaposlenih	Do 10 zaposlenih	-1,88	2,85	,93
		11 do 50 zaposlenih	2,71	1,30	,23
		Više od 250 zaposlenih	-1,79	1,27	,58
	Više od 250 zaposlenih	Do 10 zaposlenih	-0,09	2,88	1,00
		11 do 50 zaposlenih	4,50087*	1,36	,02
		51 do 250 zaposlenih	1,79	1,27	,58
Poduzetnička orijentacija	Do 10 zaposlenih	11 do 50 zaposlenih	6,48	4,32	,53
		51 do 250 zaposlenih	2,87	4,26	,93
		Više od 250 zaposlenih	-0,36	4,30	1,00
	11 do 50 zaposlenih	Do 10 zaposlenih	-6,48	4,32	,53
		51 do 250 zaposlenih	-3,61	1,94	,33
		Više od 250 zaposlenih	-6,8382*	2,03	,01
	51 do 250 zaposlenih	Do 10 zaposlenih	-2,87	4,26	,93
		11 do 50 zaposlenih	3,61	1,94	,33
		Više od 250 zaposlenih	-3,23	1,89	,41
	Više od 250 zaposlenih	Do 10 zaposlenih	0,36	4,30	1,00
		11 do 50 zaposlenih	6,83826*	2,03	,01
		51 do 250 zaposlenih	3,23	1,89	,41

Izvor: autor

Prilikom analize razlika percepcije u promatranim konstruktima ovisno o starosti poduzeća nisu pronađene statistički značajne razlike. Može se zaključiti da poduzeća bez obzira na starost podjednako percipiraju konstrukte u modelu, kao što su marketinška orijentacija, tehnološka orijentacija, poduzetnička orijentacija, orijentacija ka učenju, inovativnost poslovnog modela i uspješnost poslovnog modela. Pregled rezultata provedenog testa nalazi se u Tablici 47.

Tablica 47. Deskriptivni pokazatelji i testiranje razlika između percepcija promatranih konstrukata u modelu s obzirom na starost poduzeća.

Varijabla/pokazatelj	N	Me	Sd	F	p	
<b>Tržišna orijentacija</b>	Do 10 godina	6	28,67	5,57	1,4	>0,05
	Od 10,1 do 20 godina	14	27,43	6,16		
	Od 20,1 do 50 godina	34	27,38	4,81		
	Više od 50 godina	28	29,79	4,19		
<b>Tehnološka orijentacija</b>	Do 10 godina	6	18,50	5,50	0,43	>0,05
	Od 10,1 do 20 godina	14	16,93	5,46		
	Od 20,1 do 50 godina	34	18,26	3,86		
	Više od 50 godina	28	18,50	4,40		
<b>Poduzetnička orijentacija</b>	Do 10 godina	6	30,67	9,05	0,99	>0,05
	Od 10,1 do 20 godina	14	28,43	8,47		
	Od 20,1 do 50 godina	34	31,32	6,41		
	Više od 50 godina	28	32,57	7,67		
<b>Orijentacija ka učenju</b>	Do 10 godina	6	43,00	9,14	1,02	>0,05
	Od 10,1 do 20 godina	14	40,29	10,31		
	Od 20,1 do 50 godina	34	41,94	7,41		
	Više od 50 godina	28	44,43	6,38		
<b>Inovativnost poslovnog modela</b>	Do 10 godina	6	121,17	29,86	0,70	>0,05
	Od 10,1 do 20 godina	14	114,79	29,53		
	Od 20,1 do 50 godina	34	125,74	23,01		
	Više od 50 godina	28	124,43	22,90		
<b>Uspješnost poslovanja</b>	Do 10 godina	6	10,83	3,43	0,71	>0,05
	Od 10,1 do 20 godina	14	10,29	3,10		
	Od 20,1 do 50 godina	34	10,35	2,60		
	Više od 50 godina	28	11,29	2,62		

Izvor: autor

Prilikom usporedbe promatranih konstrukata s obzirom na klasifikaciju poduzeća, pronađene su statistički značajne razlike kod konstrukta poduzetničke orijentacije. Naime, poduzeća se razlikuju s obzirom na to kako potiču određene autonomne aktivnosti kod svojih zaposlenika. Stupanj autonomije i poduzetničke proaktivnosti razlikovati će se ovisno o tome promatraju li se mala, srednja ili velika poduzeća ( $F=4,91$ ;  $p<0,05$ ). Prema rezultatima analize u Tablici 48 može se inicijalno zaključiti da veća poduzeća imaju u prosjeku izraženiji stupanj poduzetničke orijentacije, dok su prosječne vrijednosti konstrukta poduzetničke orijentacije podjednake za mala i srednja poduzeća. U nastavku će se provesti *Scheffeov post hoc* test u svrhu identificiranja konkretnih razlika između promatranih poduzoraka.

Tablica 48. Deskriptivni pokazatelji i testiranje razlika između percepcija promatranih konstrukata u modelu s obzirom na klasifikaciju poduzeća (malo, srednje ili veliko).

Varijabla/pokazatelj		N	Me	Sd	F	p
Tržišna orijentacija	Malo poduzeće	28	26,89	5,23	2,75	>0,05
	Srednje poduzeće	32	28,28	5,18		
	Veliko poduzeće	22	30,14	3,71		
Tehnološka orijentacija	Malo poduzeće	28	17,57	4,91	1,11	>0,05
	Srednje poduzeće	32	17,81	4,42		
	Veliko poduzeće	22	19,32	3,63		
Poduzetnička orijentacija	Malo poduzeće	28	29,18	7,78	4,91	<0,05
	Srednje poduzeće	32	30,25	7,22		
	Veliko poduzeće	22	35,18	5,80		
Orijentacija ka učenju	Malo poduzeće	28	41,07	8,07	2,2	>0,05
	Srednje poduzeće	32	41,94	8,39		
	Veliko poduzeće	22	45,45	5,76		
Inovativnost poslovnog modela	Malo poduzeće	28	29,18	7,78	2,30	>0,05
	Srednje poduzeće	32	30,25	7,22		
	Veliko poduzeće	22	35,18	5,80		
Uspješnost poslovanja	Malo poduzeće	28	10,18	2,58	1,36	>0,05
	Srednje poduzeće	32	10,63	2,90		
	Veliko poduzeće	22	11,45	2,65		

Izvor: autor

Prema rezultatima analize koji su predočeni u Tablici 49 može se zaključiti da su statistički značajne razlike kod provođenja *F-testa* proizašle iz razlika prilikom usporedbe poduzoraka malih i velikih te srednjih i velikih poduzeća. Naime, velika poduzeća prema rezultatima analize imaju višu razinu poduzetničke orijentacije od malih ( $Md=-6,00$ ;  $p<0,05$ ), dok je ta razlika manje izražena prilikom usporedbe velikih i srednjih poduzeća ( $Md=-4,93$ ;  $p<0,05$ ).

Tablica 49. Scheffeov post hoc test o utvrđivanju statistički značajnih razlika između pojedinih poduzoraka (malo, srednje i veliko poduzeće).

Varijabla/pokazatelj		Md	Se	p	
Poduzetnička orijentacija	Malo poduzeće	Srednje poduzeće	-1,07	1,83	0,84
		Veliko poduzeće	-6,00325*	2,02	0,01
	Srednje poduzeće	Malo poduzeće	1,07	1,83	0,84
		Veliko poduzeće	-4,93182*	1,96	0,05
	Veliko poduzeće	Malo poduzeće	6,00325*	2,02	0,01
		Srednje poduzeće	4,93182*	1,96	0,05

Izvor: autor

Još jedna od nominalnih varijabli prema kojoj su obrađene usporedbe poduzoraka ona je ovisno o poziciji koju ispitanik obnaša u poduzeću. Naime, na temelju provedenog *F-testa* može se zaključiti da nisu prisutne statistički značajne razlike kod promatranih poduzoraka. Odnosno, neovisno o tome je li ispitanik član tima, direktor sektora, član uprave ili predsjednik uprave, nema statistički značajnih razlika prilikom analize konstrukata u modelu, kako je prikazano u Tablici 50.

Tablica 50. Deskriptivni pokazatelji i testiranje razlika između percepcija promatranih konstrukata u modelu s obzirom na poziciju u poduzeću (član stručnog tima/službe, direktor sektora/odjela, član uprave, predsjednik uprave).

Varijabla/pokazatelj		N	Me	Sd	F	p
Tržišna orijentacija	Član stručnog tima/službe	26	27,04	5,41	2,09	>0,05
	Direktor sektora/odjela	32	29,72	4,21		
	Član uprave	11	26,45	5,79		
	Predsjednik uprave	13	28,92	4,33		
Tehnološka orijentacija	Član stručnog tima/službe	26	17,38	4,73	0,73	>0,05
	Direktor sektora/odjela	32	18,91	3,89		
	Član uprave	11	17,27	4,22		
	Predsjednik uprave	13	18,46	5,24		
Poduzetnička orijentacija	Član stručnog tima/službe	26	29,54	7,51	0,98	>0,05
	Direktor sektora/odjela	32	32,59	7,34		
	Član uprave	11	30,00	6,28		
	Predsjednik uprave	13	32,15	8,22		
Orijentacija ka učenju	Član stručnog tima/službe	26	40,65	7,83	1,12	>0,05
	Direktor sektora/odjela	32	43,78	6,70		
	Član uprave	11	41,45	11,22		
	Predsjednik uprave	13	44,46	6,51		
Uspješnost poslovanja poduzeća	Član stručnog tima/službe	26	10,27	2,79	1,73	>0,05
	Direktor sektora/odjela	32	11,41	2,67		
	Član uprave	11	9,45	3,08		
	Predsjednik uprave	13	10,85	2,23		
Inovativnost poslovnog modela	Član stručnog tima/službe	26	116,46	26,45	1,14	>0,05
	Direktor sektora/odjela	32	127,94	22,05		
	Član uprave	11	121,18	21,78		
	Predsjednik uprave	13	126,00	27,91		

Izvor: autor

Prilikom usporedbe promatranih varijabli u modelu prema poduzorcima, ovisno o završenom stupnju formalnog obrazovanja, nisu pronađene statistički značajne razlike niti kod jedne varijable.

Prethodno nas upućuje na zaključak da ispitanici, bez obzira na završeni stupanj stručne spreme, podjednako percipiraju konstrukte u modelu. Svi rezultati prikazani su u Tablici 51.

Tablica 51. Deskriptivni pokazatelji i testiranje razlika između percepcija promatranih konstrukata u modelu s obzirom na obrazovanje ispitanika (SSS i niže, VŠS ili sveučilišni/stručni prvostupnik, VSS ili magistar struke/specijalist, magistar ili doktor znanosti).

<b>Varijabla/pokazatelj</b>	<b>N</b>	<b>Me</b>	<b>Sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	
<b>Tržišna orijentacija</b>	SSS i niže	16	27,88	5,08	0,4	>0,05
	VŠS ili sveučilišni/stručni prvostupnik	13	27,15	4,28		
	VSS ili magistar struke/specijalist	45	28,67	5,38		
	Magistar ili doktor znanosti	8	29,00	3,34		
<b>Tehnološka orijentacija</b>	SSS i niže	16	16,88	5,78	1,1	>0,05
	VŠS ili sveučilišni/stručni prvostupnik	13	17,62	3,66		
	VSS ili magistar struke/specijalist	45	18,91	4,01		
	Magistar ili doktor znanosti	8	17,13	4,52		
<b>Poduzetnička orijentacija</b>	SSS i niže	16	29,25	8,50	0,97	>0,05
	VŠS ili sveučilišni/stručni prvostupnik	13	30,85	7,28		
	VSS ili magistar struke/specijalist	45	32,38	6,93		
	Magistar ili doktor znanosti	8	29,13	8,06		
<b>Orijentacija ka učenju</b>	SSS i niže	16	41,38	9,32	0,37	>0,05
	VŠS ili sveučilišni/stručni prvostupnik	13	41,46	5,49		
	VSS ili magistar struke/specijalist	45	43,38	7,94		
	Magistar ili doktor znanosti	8	42,38	7,48		
<b>Uspješnost poslovanja</b>	SSS i niže	16	9,94	2,86	0,68	>0,05
	VŠS ili sveučilišni/stručni prvostupnik	13	10,38	2,10		
	VSS ili magistar struke/specijalist	45	11,02	2,73		
	Magistar ili doktor znanosti	8	10,88	3,60		
<b>Inovativnost poslovnog modela</b>	SSS i niže	16	116,13	28,62	0,93	>0,05
	VŠS ili sveučilišni/stručni prvostupnik	13	123,69	20,49		
	VSS ili magistar struke/specijalist	45	126,58	24,23		
	Magistar ili doktor znanosti	8	116,38	23,49		

Izvor: autor

U nastavku će biti prikazana korelacijska matrica promatranih varijabli, odnosno smjer i dinamika povezanosti između dvije promatrane varijable..



### 5.2.3. Korelacijska matrica promatranih varijabli

U svrhu detaljnije analize povezanosti između varijabli u modelu provedena je korelacijska analiza, pomoću koje se promatraju smjer i dinamika povezanosti između dvije promatrane varijable. U Tablici 52 prikazane su sve promatrane varijable u modelu te su izračunate vrijednosti *Pearsonovog* koeficijenta korelacije.

Prema rezultatima analize najviši koeficijent korelacije prisutan je prilikom promatranja odnosa orijentacije ka učenju i inovativnosti poslovnog modela, odnosno može se zaključiti da što je u prosjeku poduzeće više usmjereno na učenje, time će povećavati i svoju inovativnost ( $r=0,82$ ;  $p<0,01$ ). Koeficijent korelacije između prethodnih varijabli po smjeru je pozitivan, a po čvrstoći jak. Nadalje, inovativnost poslovnog modela i poduzetnička orijentacija također imaju visok koeficijent korelacije, odnosno povećanjem poduzetničke orijentacije raste i stupanj inovativnosti poslovnog modela ( $r=0,81$ ;  $p<0,01$ ). Podjednako visok koeficijent korelacije uočava se i prilikom analize korelacije između konstrukata tehnološke orijentacije i poduzetničke orijentacije ( $r=0,81$ ;  $p<0,01$ ). Može se pretpostaviti da su u tehnološki orijentiranim poduzećima zaposlenici skloniji proaktivnijem i autonomnijem djelovanju. Tehnološka orijentacija također postiže visok stupanj korelacije s konstruktom inovativnosti poslovnog modela. Naime, što je poduzeće više orijentirano na digitalizaciju i tehnološka unapređenja, time će u takvim poduzećima rasti i stupanj inovativnosti poslovnog modela ( $r=0,78$ ;  $p<0,01$ ). Inovativnost poslovnog modela kao prediktivnog konstrukta statistički značajno korelira s konstruktom uspješnosti poslovanja. Što je inovativnost poslovnog modela veća, povećava će se i razina uspješnosti poslovanja poduzeća ( $r=0,72$ ;  $p<0,01$ ). Uspješnost poslovanja, statistički značajno korelira sa svim konstruktima koji su odrednice inovativnosti poslovnog modela, a najviši stupanj korelacije prisutan je između poduzetničke orijentacije i uspješnosti poslovanja ( $r=0,73$ ;  $p<0,01$ ). Dakle, što je veći stupanj poduzetničke orijentacije, na temelju korelacijske analize povećavat će se i razina uspješnosti poslovanja poduzeća. Još jedan konstrukt koji visoko korelira s konstruktom uspješnosti poslovanja poduzeća je tehnološka orijentacija. Kao što je do sada uočeno, konstrukt tehnološke orijentacije ostvaruje značajnu razinu korelacije sa svim ostalim konstruktima u modelu, a visok i pozitivan koeficijent korelacije prisutan je i prilikom analize povezanosti s konstruktom uspješnosti poslovanja poduzeća ( $r=0,70$ ;  $p<0,01$ ). Naime što je razina tehnološke orijentacije veća, time će

se povećavati i razina uspješnosti poslovanja poduzeća. Nadalje, jedan od umjereno statistički značajnih koeficijenata korelacije u modelu uspješnosti poslovanja poduzeća koeficijent je između tržišne orijentacije i inovativnosti poslovnog modela. Naime, povećanjem konstrukta tržišne orijentacije linearno se i pozitivno povećava i konstrukt inovativnosti poslovnog modela ( $r=0,676$ ;  $p<0,05$ ). Ipak, tržišna orijentacija ima najniži stupanj korelacije s inovativnosti poslovnog modela u odnosu na ostale strateške orijentacije. Preostali rezultati analize korelacijske matrice nalaze se u Tablici 52 u nastavku

Tablica 52. Korelacijska matrica promatranih varijabli u modelu

	Tržišna orijentacija	Tehnološka orijentacija	Poduzetnička orijentacija	Orijentacija ka učenju	Inovativnost poslovnog modela	Uspješnost poslovanja
Tržišna orijentacija	1	,690**	,704**	,595**	,676**	,647**
Tehnološka orijentacija		1	,809**	,664**	,783**	,702**
Poduzetnička orijentacija			1	,668**	,808**	,728**
Orijentacija ka učenju				1	,820**	,618**
Inovativnost poslovnog modela					1	,718**
Uspješnost poslovanja						1

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$

Izvor: autor

Nakon što je putem korelacijske matrice detaljnije pojašnjena povezanost između promatranih varijabli, u nastavku će se pristupiti testiranju postavljenih hipoteza istraživanja.

### 5.3. Testiranje hipoteza

#### 5.3.1. Empirijska provjera strukturnog modela

Zbog kompleksnosti modela ovog istraživanja te nemogućnosti testiranja modela u njegovom početnom obliku, u prvom koraku analize izračunate su faktorske vrijednosti svake od triju dimenzija inovativnosti poslovnog modela (inovativnost kreiranja vrijednosti, inovativnost novih propozicija i inovativnost zahvaćanja vrijednosti). Kao metoda izlučivanja korištena je analiza glavnih komponenti, pri čemu je broj faktora fiksiran na jedan. Nakon toga pristupilo se testiranjima pokazatelja kvalitete konstrukata, evaluaciji strukturnog modela i analizi utjecaja strateških orijentacija poduzeća na inovativnost poslovnog modela. Zbog relativno malog uzorka i velikog broja varijabli, inovativnosti poslovnog modela koja predstavlja u jednom dijelu zavisnu, a u drugom dijelu modela nezavisnu varijablu, model je podijeljen na dva dijela. Prvi dio modela ispituje utjecaj strateških orijentacija poduzeća na inovativnost poslovnog modela, a drugi dio ispituje utjecaj inovativnosti poslovnog modela na uspješnost poslovanja poduzeća.

Inicijalno testiranje uspješnosti modela ukazuje na statistički značajne utjecaje gotovo svih konstrukata. Skica analiziranog modela s koeficijentima utjecaja nalazi se u nastavku.

Nakon provedenog testiranja odrađeni su testovi za potrebe mjerenja usklađenosti pretpostavljenog i empirijskog modela uspješnosti poslovanja poduzeća. Prikazani su pokazatelji kompozitne pouzdanosti, prosječno ekstrahirane varijance i pokazatelj 'rho  $\alpha$ '. Kompozitna pouzdanost prema (Byrne, 2010) mora imati vrijednost 0,6 i veću kako bi se zadovoljio kriterij minimalne kompozitne pouzdanosti. Ova mjera ukazuje na razinu usklađenosti korištenih čestica s formiranim konstruktom korištenim u procesu strukturalnog modeliranja. Prosječno ekstrahirana varijanica (engl. *AVE*) ukazuje na razinu prosječno objašnjene varijance prilikom formiranja konstrukata korištenih u procesu strukturalnog modeliranja, te njegova vrijednost mora za svaku varijablu prelaziti 0,5, dok 'rho  $\alpha$ ' pokazatelj ukazuje na valjanost korištenog konstrukta u strukturalnoj jednadžbi pri čemu svaki konstrukt korišten u jednadžbi mora zadovoljavati minimalnu vrijednost od 0,7 kako bi bio zadovoljen kriterij valjanosti (Byrne, 2010).

Prethodno opisani pokazatelji nalaze se u Tablici 53 u nastavku.

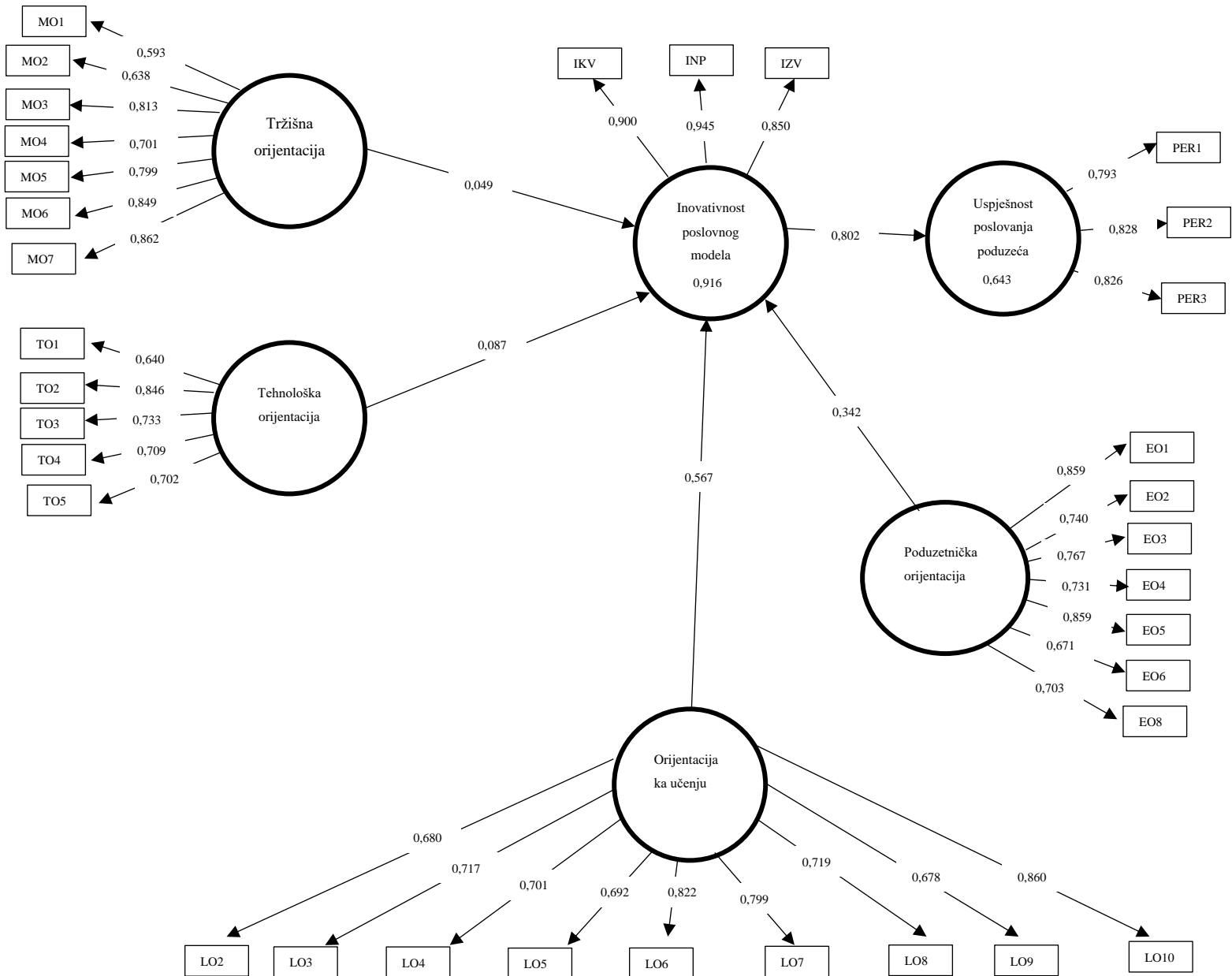
Tablica 53. Pokazatelji usklađenosti pretpostavljenog i empirijskog modela

Varijable/pokazatelji	Rho $\alpha$	Kompozitna pouzdanost	Prosječno ekstrahirana varijanica
Tržišna orijentacija	0,882	0,867	0,572
Tehnološka orijentacija	0,866	0,859	0,552
Poduzetnička orijentacija	0,912	0,907	0,584
Orijentacija ka učenju	0,931	0,929	0,567
Inovativnost poslovnog modela	0,929	0,927	0,809
Uspješnost poslovanja poduzeća	0,857	0,857	0,666

Izvor: autor

Rezultati analize prethodno opisanih pokazatelja ukazuju na zadovoljavanje svih kriterija usklađenosti pretpostavljenog i empirijskog modela, pri čemu se inicijalni rezultati mogu smatrati relevantnima za interpretaciju i formiranje daljnjih rezultata istraživanja. Testirani model i koeficijenti utjecaja nalaze se u nastavku na Slici 21.

Slika 21. Testiranje modela utjecaja inovativnosti poslovnog modela na uspješnost poslovanja poduzeća



Izvor: autor

Strukturalni model prikazan na Slici 21 nešto je izmijenjen u odnosu na pretpostavljeni model. Tijekom pripreme i provjere podataka iz daljnje analize izbačena su dva indikatora konstrukta

poduzetničke orijentacije (EO7 i EO9) te dva indikatora konstrukta orijentacije ka učenju (LO1 i LO11), kako je pojašnjeno u poglavlju 5.1.4.. Rezultati testiranja modela nalaze se u Tablici 54 u nastavku.

Tablica 54. Koeficijenti i značajnost utjecaja u modelu.

Utjecaji u modelu/pokazatelji	Standardizirani koeficijenti	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Tržišna orijentacija -> Inovativnost poslovnog modela	0.049	0.103	0,884	>0,05
Tehnološka orijentacija -> Inovativnost poslovnog modela	0.087	0.114	1,967	<0,05
Poduzetnička orijentacija -> Inovativnost poslovnog modela	0.342	0.117	2,385	<0,05
Orijentacija ka učenju -> Inovativnost poslovnog modela	0.567	0.100	41,70	<0,05
Inovativnost poslovnog modela -> Uspješnost poslovanja	0.802	0.053	13,87	<0,05

Izvor: autor

Inicijalni rezultati testiranja modela uspješnosti poslovanja poduzeća, ukazuju na neznačajan utjecaj konstrukta tržišne orijentacije na inovativnost poslovnog modela ( $t=0,88$ ;  $p>0,05$ ). Prethodno spomenuti rezultati ukazuju na dovoljno empirijskih dokaza za **odbacivanje hipoteze H1**.

Nadalje, tehnološka orijentacija statistički je značajan prediktor inovativnosti poslovnog modela te na nju utječe pozitivno i statistički značajno ( $t=1,96$ ;  $p<0,05$ ). Zaključno, što je poduzeće više otvoreno prema tehnološkim rješenjima i digitalizaciji, time će povećavati i stupanj inovativnosti poslovnog modela za 8,7 %. Prethodno opisani rezultati ukazuju na dovoljno dokaza za **prihvatanje hipoteze H2**.

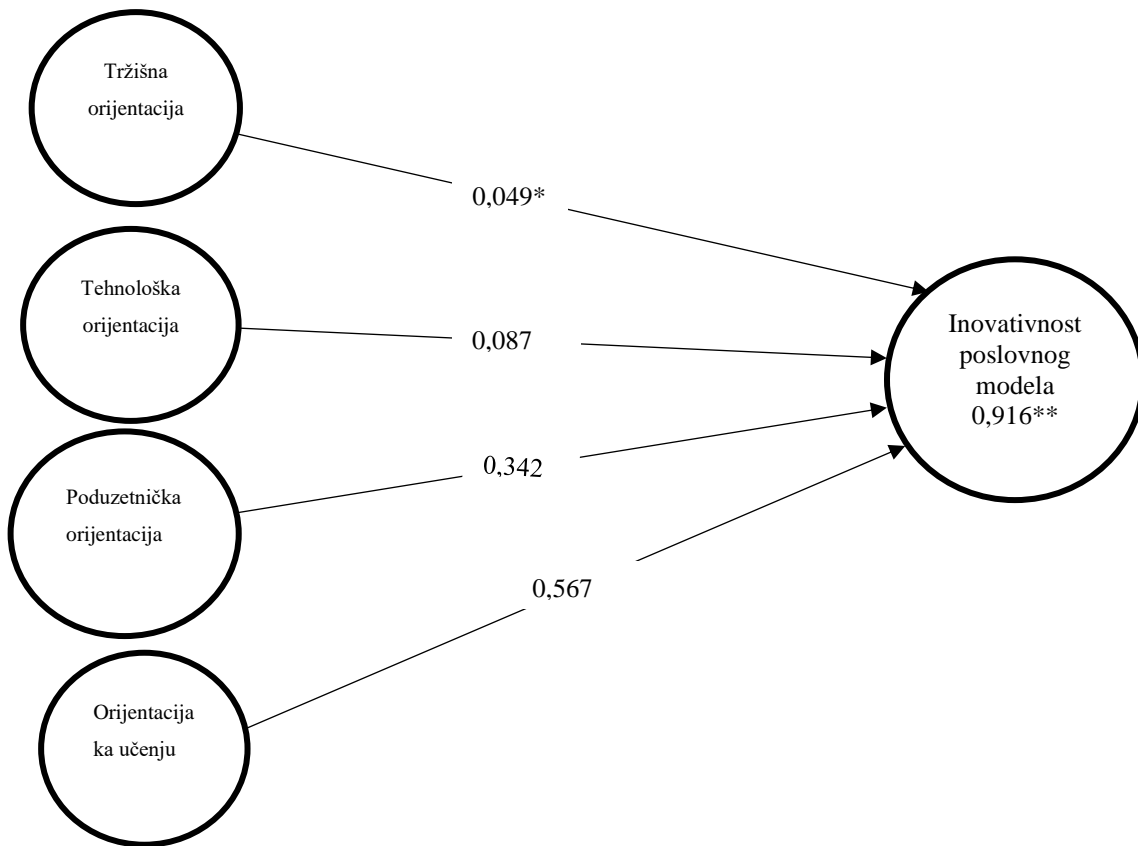
Poduzetnička orijentacija također je statistički značajan konstrukt u predikciji inovativnosti poslovnog modela ( $t=2,385$ ;  $p<0,05$ ), što znači da kada se stupanj autonomije i poduzetničke klime u poduzeću poveća, tada se linearno poveća i inovativnost poslovnog modela za 34,2 %, čime se **potvrđuje hipoteza H3**.

Nastavno, orijentacija ka učenju ključan je konstrukt u predikciji inovativnosti poslovnog modela. Orijetacija ka učenju pozitivno i statistički značajno utječe na konstrukt inovativnosti poslovnog modela ( $t=41,70$ ;  $p<0,05$ ). Naime što je veći stupanj orijentacije ka učenju u poduzeću, stupanj

inovativnosti povećat će se linearno za 56,7 %, čime je priloženo dovoljno dokaza za **prihvatanje hipoteze H4**.

Prvi dio strukturnog modela koji pokazuje utjecaj strateških orijentacija na inovativnost poslovnog modela prikazan je na Slici 22.

Slika 22. Utjecaj strateških orijentacija na inovativnost poslovnog modela

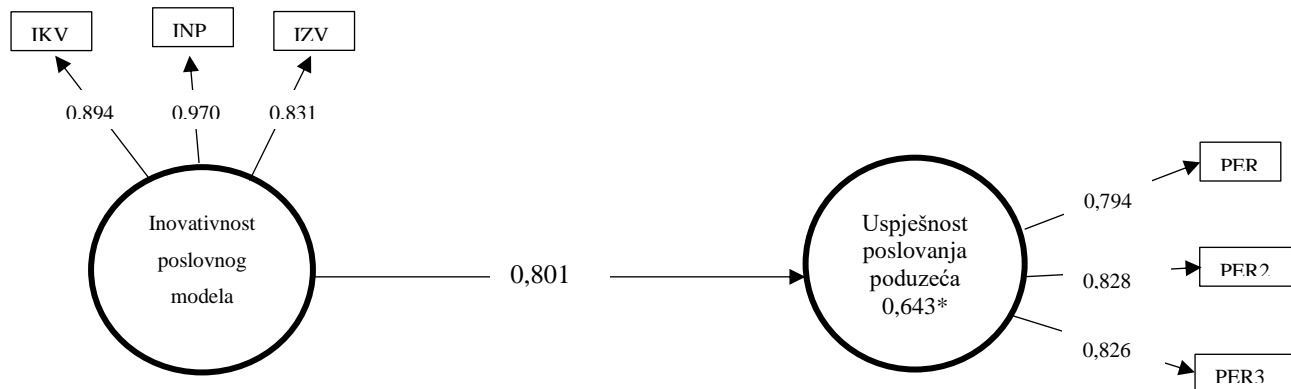


\*signifikantnost >0,05 \*\*R<sup>2</sup>

Izvor: autor

Drugi dio modela koji prikazuje utjecaj inovativnosti poslovnog modela na uspješnost poslovanja prikazan je na Slici 23.

Slika 23. Utjecaj inovativnosti poslovnog modela na uspješnost poslovanja



\*R<sup>2</sup>

Izvor: autor

Na temelju rezultata modela također se može zaključiti da inovativnost poslovnog modela pozitivno i statistički značajno utječe na konstrukt uspješnosti poslovanja poduzeća ( $t=13,87$ ;  $p<0,05$ ). Odnosno, što je stupanj inovativnosti poslovnog modela veći, uspješnost poslovnog modela također će se linearno povećati za 80,2 %. Prethodni rezultati upućuju na dovoljno dokaza priloženih za **prihvatanje hipoteze H5a**.

Hipoteza H5b polazi od pretpostavke da će uspješnost poslovanja poduzeća biti najveća kod srednjeg stupnja inovativnosti poslovnog modela. U tu svrhu provedeno je testiranje konstrukata, odrednica inovativnosti poslovnog modela koji se sastoje od inovativnosti kreiranja vrijednosti, inovativnosti novih propozicija i inovativnosti zahvaćanja vrijednosti.

Konstrukt inovativnosti kreiranja vrijednosti pozitivno i statistički značajno utječe na inovativnost poslovnog modela ( $t=26,51$ ;  $p<0,05$ ). Širenje partnerstva, uvođenje novih procesa te nove opreme i tehnologija dovodi do povećanja inovativnosti poslovnog modela za čak 89 %. Latentni konstrukt inovativnosti kreiranja vrijednosti postiže prosječnu vrijednost od 3,81. Latentni konstrukt inovativnosti novih propozicija ima najveći koeficijent utjecaja na inovativnost poslovnog modela. Odnosno, povećanje novih ponuda, širenje tržišnog segmenta, uvođenje novih kanala distribucije i uvođenje novih segmenata odnosa s kupcima pospješuje inovativnost poslovnog modela za 97 % ( $t=29,6$ ;  $p<0,05$ ). Prosječna vrijednost latentnog konstrukta iznosi 3,66, ali taj konstrukt unatoč



manjoj srednjoj vrijednosti ostvaruje veći koeficijent utjecaja na inovativnost poslovnog modela ( $\beta_2 = 0,970$ ). Posljednji latentni konstrukt je konstrukt inovativnosti zahvaćanja vrijednosti, koji također pozitivno i statistički značajno utječe na inovativnost poslovnog modela ( $t = 23,96$ ;  $p < 0,05$ ). Svaki oblik novih izvora prihoda i racionalizacije troškova u sklopu poslovnog modela pozitivno će utjecati na poticanje inovativnosti poslovnog modela. Međutim, ovaj latentni konstrukt ima najniži koeficijent utjecaja od promatrana tri latentna konstrukta u iznosu od 83 % i prosječnu vrijednost od 3,97. Rezultati su prikazani u Tablici 55.

Tablica 55. Koeficijenti utjecaja odrednica inovativnosti poslovnog modela i značajnost koeficijenata

Utjecaji u modelu/pokazatelji	Prosječna vrijednost skale	Standardizirani koeficijenti	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Inovativnost kreiranja vrijednosti -> Inovativnost poslovnog modela	3,81	0.894	0.016	26.51	<0,05
Inovativnost novih propozicija -> Inovativnost poslovnog modela	3,66	0.970	0.016	29.60	<0,05
Inovativnost zahvaćanja vrijednosti -> Inovativnost poslovnog modela	3,97	0.831	0.007	23.96	<0,05
Inovativnost poslovnog modela -> Uspješnost poslovanja		0.801	0.053	13.87	<0,05

Izvor: autor

Prethodno opisani rezultati ukazuju na veću inovativnost poslovnog modela, a posljedično i veću uspješnost poslovanja poduzeća, kod poduzeća čiji ispitanici trenutačno stanje konstrukata novih sposobnosti, tehnologija i partnerstva, percipiraju na srednjoj razini skale. Nadalje, najniži utjecaj na inovativnost poslovnog modela pronađen je kod konstrukata koji su percipirani najvišim prosječnim vrijednostima od strane ispitanika, što ide u prilog predloženoj hipotezi da će najviši stupanj utjecaja inovativnosti na uspješnost poslovanja poduzeća postizati ona poduzeća kod kojih je prisutna srednja razina tekuće inovativnosti poslovnog modela. Prethodno navedeni rezultati ukazuju na dovoljno dokaza za **prihvatanje hipoteze H5b**.

Sumirani pregled rezultata predloženih hipoteza nalazi se u Tablici 56 u nastavku.

Tablica 56. Sumarni rezultati predloženih hipoteza

Hipoteza	Utjecaji u modelu/pokazatelji	Standardizirani koeficijenti	<i>p</i>	Potvrda hipoteze
1	Tržišna orijentacija poduzeća pozitivno utječe na inovativnost poslovnog modela	0.049	>0,05	Ne
2	Tehnološka orijentacija poduzeća pozitivno utječe na inovativnost poslovnog modela	0.087	<0,05	Da
3	Poduzetnička orijentacija poduzeća pozitivno utječe na inovativnost poslovnog modela	0.342	<0,05	Da
4	Orijentacija ka učenju pozitivno utječe na inovativnost poslovnog modela	0.567	<0,05	Da
5a	Inovativnost poslovnog modela pozitivno utječe na uspješnost poslovanja	0.802	<0,05	Da
5b	Razina inovativnosti poslovnog modela ima inverzan U utjecaj na uspješnost poslovanja na način da je taj utjecaj najjači kod srednje razine inovativnosti poslovnog modela			Da

Izvor: autor

Nadalje analizirani su i indirektni utjecaji na uspješnost poslovanja. Od prethodno spomenutih utjecaja, najviši koeficijent utjecaja uočen je kod orijentacije ka učenju. Konstrukt orijentacije ka učenju statistički značajno utječe na uspješnost poslovanja ( $t=4,16; p<0,05$ ). Naime, povećanjem orijentacije ka učenju povećava se linearno i indirektno uspješnost poslovanja za 30,4 %. Također, konstrukt poduzetničke orijentacije pozitivno i indirektno utječe na uspješnost poslovanja te se može zaključiti da povećanje stupnja poduzetničkog ponašanja indirektno povećava uspješnost poslovanja za 21 % ( $t=2,30, p<0,05$ ). Svi rezultati analize nalaze se u nastavku u Tablici 57.

Tablica 57. Koeficijenti indirektnih utjecaja i značajnosti koeficijenata

Utjecaji u modelu/pokazatelji	Standardizirani koeficijenti	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Orijentacija ka učenju -> Uspješnost poslovanja	0.304	0.074	4.160	<0,05
Poduzetnička orijentacija -> Uspješnost poslovanja	0.210	0.089	2.297	<0,05
Tehnološka orijentacija -> Uspješnost poslovanja	0.171	0.085	1.953	>0,05
Tržišna orijentacija -> Uspješnost poslovanja	0.059	0.076	0.886	>0,05

Izvor: autor

Kao kod hipoteze H1, gdje rezultati testiranja ukazuju na to da nema značajnog utjecaj konstrukta tržišne orijentacije na inovativnost poslovnog modela, tako ni ovdje ne možemo utvrditi značajan utjecaj tržišne orijentacije na uspješnost poslovanja, što dodatno govori u prilog odbacivanju hipoteze H1.

### 5.3.2. Kontrolne varijable

Istraživanje je provedeno na poduzećima unutar hrvatske prehrambene industrije koja se, između ostalog, razlikuju po svojoj veličini i starosti. U istraživačkom modelu postavljene su kontrolne varijable veličina i starost poduzeća kako bi se ispitalo postoji li razlika u utjecaju inovativnosti poslovnog modela na uspješnost poslovanja kod malih, srednjih ili velikih poduzeća, odnosno kod mlađih ili starijih poduzeća.

Prema veličini, poduzeća su podijeljena na: mala, srednja i velika. S obzirom na starost, poduzeća su podijeljena na: do 10 godina starosti, od 10 do 20 godina starosti, od 20 do 50 godina starosti i više od 50 godina starosti.

Zbog malog broja poslovnih subjekata u pojedinoj podkategoriji nakon podjele, nije se moglo pristupiti PLS-multigrupnoj analizi podataka, već je korištena deskriptivna statistika. Rađena je metoda *dummy* varijable gdje su podaci kodirani u tri navrata za veličinu te u četiri navrata za starost poduzeća na način da se jednoj podkategoriji dodijeli kod „1“ a ostalima „0“ te se postupak ponovi za svaku podkategoriju.

Rezultati deskriptivne statistike prikazani su u poglavlju 5.2.2. Testiranje razlika sociodemografskih karakteristika ispitanika. Rezultati su pokazali kako nema statistički značajnih razlika između promatranih poduzoraka u njihovoj percepciji inovativnosti poslovnih modela i uspješnosti poslovanja. Slijedom navedenog može se zaključiti da bez obzira na starost ili veličinu poduzeća nema razlike u utjecaju inovativnosti poslovnih modela na uspješnost poslovanja.

### 5.3.3. Pokazatelji uspješnosti modela predikcije uspješnosti poslovanja poduzeća

Na temelju pokazatelja uspješnosti testiranog modela, može se zaključiti da je postignut dobar sklad teorijskog i procijenjenog modela temeljem pokazatelja u tablici u nastavku. Naime, pokazatelj usklađenosti pretpostavljenog i procijenjenog modela iznosi 0,966 ( $NFI > 0,9$ ), dok vrijednost srednjekvadratne pogreške iznosi 0,05, što je ispod gornje granice ( $SRMR < 0,08$ ) (Lowry i Gaskin, 2014). Temeljem rezultata može se zaključiti da je prethodno testirani model adekvatan

za predikciju uspješnosti poslovanja u poduzećima u promatranj industriji. Preostali rezultati analize nalaze se u Tablici 58 u nastavku.

Tablica 58. Rezultati testiranja pretpostavljenog modela uspješnosti poslovanja poduzeća

	Saturirani model	Procijenjeni model
<b>SRMR</b>	0.049	0.050
<b>Chi-Square</b>	13.621	14.635
<b>NFI</b>	0.959	0.966

Izvor: autor

Prema rezultatima analize može se zaključiti da pretpostavljeni i empirijski model ukazuju na visoku razinu usklađenosti ,što je potvrđeno visokim pokazateljem usklađenosti modela (NFI) te niskom srednjekvadratnom pogreškom (SRMR). Nastavno, u nastavku su prikazani i rezultati koeficijenta determinacije i korigiranog koeficijenta determinacije zavisnih varijabli u modelu uspješnosti poslovanja poduzeća. Koeficijent determinacije (engl. *R-Square*) ukazuje na reprezentativnost modela strukturalnih jednadžbi te što je njegova vrijednost veća time je model reprezentativniji, odnosno objašnjena je viša razina varijance. Korigirani koeficijent determinacije (engl. *R-Square Adjusted*) predstavlja precizniji pokazatelj reprezentativnosti s obzirom na to da je umanjen za određeni broj stupnjeva slobode. Rezultati se nalaze u nastavku u Tablici 59.

Tablica 59. Koeficijent determinacije i korigirani koeficijent determinacije zavisnih varijabli

Varijable/pokazatelji	R Square	R Square Adjusted
Inovativnost poslovnog modela	0,916	0,912
Uspješnost poslovanja poduzeća	0,643	0,638

Izvor: autor

Rezultati analize ukazuju na visoku razinu reprezentativnosti konstrukta inovativnosti poslovnog modela i na impresivnu razinu reprezentativnosti konstrukta uspješnosti poslovanja poduzeća, što ukazuje na dobru usklađenosti pretpostavljenog i empirijskog modela.

#### 5.3.4. Pokazatelji uspješnosti modela odrednica inovativnosti

Na temelju analize rezultata uspješnosti modela može se zaključiti da su teorijski opisani prediktori modela inovativnosti adekvatni za predviđanje inovativnosti poslovnog modela uzorka korištenog u ovom istraživanju. Vrijednost skladnosti modela (NFI) prelazi minimalnu granicu od 0,9 te iznosi 0,977, što je visok sklad između teorijskog i procijenjenog modela. Nadalje, prosječna kvadratna pogreška iznosi 0,019, što je ispod dozvoljene razine od 0,08, pri čemu u modelu nije prisutno odstupanje reziduala u nedozvoljenim granicama. Rezultati analize nalaze se u Tablici 60.

Tablica 60. Rezultati testiranja prediktora inovativnosti poslovnog modela

	Saturirani model	Procijenjeni model
<b>SRMR</b>	0.017	0.019
<b>Chi-Square</b>	21.453	23.971
<b>NFI</b>	0.971	0.977

Izvor: autor

Zaključno, na temelju statističke obrade podataka može se zaključiti da teorijski pretpostavljeni modeli korišteni pri testiranju uspješnosti poslovanja poduzeća i inovativnosti poslovnog modela ukazuju na potvrđene pretpostavke tih modela i njihovih utjecaja. Pokazatelji skladnosti modela (NFI) i razine srednjekvadratne pogreške (SRMR) potvrđuju sklad između pretpostavljenog i empirijskog modela.

## 6. RASPRAVA

### 6.1. Konkurentnost hrvatske prehrambene industrije na globalnom tržištu

#### 6.1.1. Značaj prehrambene industrije za hrvatsko gospodarstvo

U statističkim podacima prehrambenu industriju čine poduzeća čija osnovna djelatnost spada u skupinu C10. Prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti NKD 2007. (NN 58/2007), područje C predstavlja prerađivačku industriju. Unutar područja C, odjeljak C10 predstavlja proizvodnju prehrambenih proizvoda. Odjeljak C10 i dalje se dijeli na skupine 10.1 – 10.9. Skupine se nadalje dijele na razrede, ali u ovom radu koristila se klasifikacija do razine skupina.

Prehrambena industrija jedna je od najvažnijih industrijskih grana u Hrvatskoj. U usporedbi s drugim granama prerađivačke industrije ostvaruje najveći udio u hrvatskom bruto domaćem proizvodu i ukupnoj zaposlenosti. Prema podacima Sektorske analize – hrana i piće, Ekonomskog instituta Zagreb, udio prehrambene industrije u BDP-u Hrvatske za 2017. iznosio je 2,3 % (Palić, 2020:3) dok je za 2018. iznosio 2,2 % (Palić, 2021:3).

Tablica 61. Trendovi i udjeli ukupnih prihoda i broja zaposlenika od 2016. do 2020.

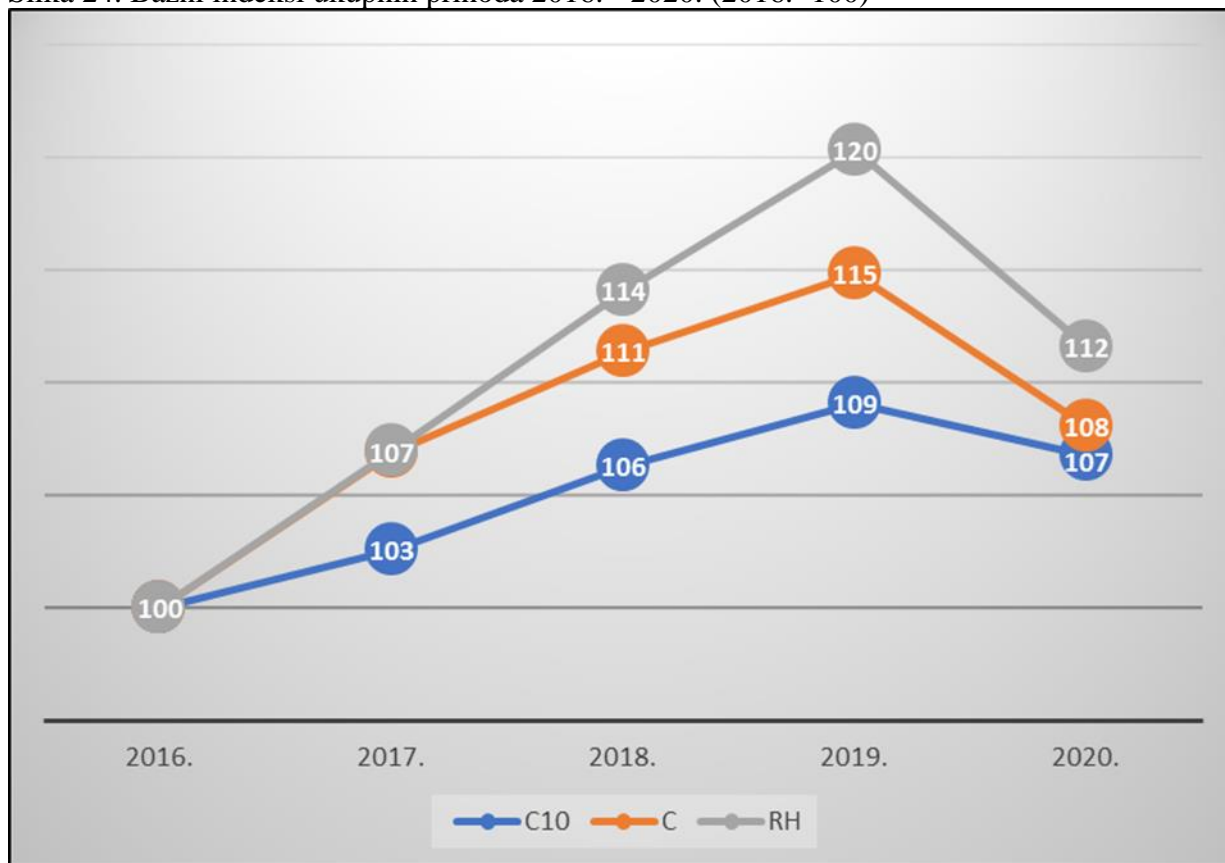
Djelatnost	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
<b>Ukupni prihodi (u mil. Kn)</b>					
Prehrambena industrija C10	33.494,9	34.361,0	35.609,7	36.527,9	35.765,2
Prerađivačka industrija C	162.201,4	173.399,8	180.685,8	186.207,4	175.299,7
Sve djelatnosti RH	665.497,8	711.979,9	759.179,1	800.437,9	742.295,5
Udio C10 u C	20,7%	19,8%	19,7%	19,6%	20,4%
Udio C10 u RH	5,0%	4,8%	4,7%	4,6%	4,8%
Udio C u RH	24,4%	24,4%	23,8%	23,3%	23,6%
<b>Broj zaposlenih (po satima rada)</b>					
Prehrambena industrija C10	45.234	45.358	45.776	45.895	44.775
Prerađivačka industrija C	232.524	239.699	242.793	241.973	236.086
Sve djelatnosti RH	893.584	919.842	947.577	974.904	943.864
Udio C10 u C	19,5%	18,9%	18,9%	19,0%	19,0%
Udio C10 u RH	5,1%	4,9%	4,8%	4,7%	4,7%
Udio C u RH	26,0%	26,1%	25,6%	24,8%	25,0%

Izvor: Izračun autora prema podacima infobiz.fina.hr

Prema podacima Financijske agencije iz javno objavljenih financijskih izvještaja poduzetnika, prikazanih u Tablici 61, prerađivačka industrija čini oko 24 % ukupnih prihoda svih poduzetnika. Udio ukupnih prihoda prehrambene industrije u prerađivačkoj industriji iznosi oko 20 %, dok udio u ukupnim prihodima svih poduzetnika iznosi oko 5 %. Primjetan je silazni trend u razdoblju 2016. - 2019. godine, što upućuje na oprez jer se smanjuje značaj prehrambene industrije za prerađivačku industriju, a smanjuje se i značaj prehrambene i prerađivačke industrije za ukupno hrvatsko gospodarstvo.

Promatrajući broj zaposlenih po satima rada, prerađivačka industrija čini oko 25 % ukupnog broja zaposlenih, a prehrambena industrija čini oko 5 % ukupnog broja zaposlenih. Zaposlenici prehrambene industrije čine 19 % zaposlenika prerađivačke industrije. Kao i kod ukupnih prihoda, primjetan je silazni trend udjela prehrambene i prerađivačke industrije u ukupnom hrvatskom gospodarstvu, što znači da se i po ovom parametru smanjuje njihov značaj.

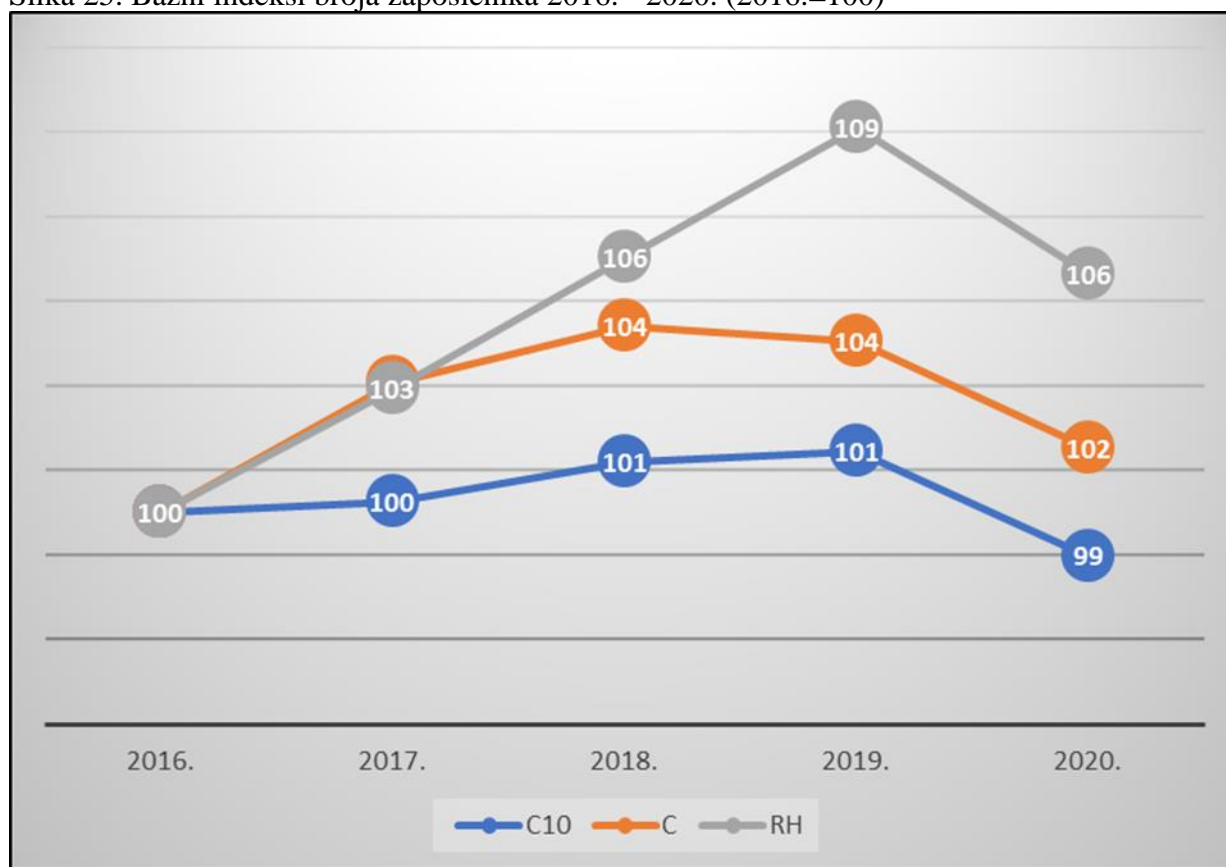
Slika 24. Bazni indeksi ukupnih prihoda 2016. - 2020. (2016.=100)



Izvor: Izračun autora prema podacima infobiz.fina.hr

Dodatno pojašnjenje za smanjeni značaj prehrambene industrije po ukupnim prihodima prikazano je na Slici 24. Vidljiv je kontinuirani rast ukupnih prihoda u odnosu na 2016. Godinu, dok je pad u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu posljedica globalne pandemije uzrokovane korona virusom. Prerađivačka industrija raste brže od prehrambene industrije, dok ukupni prihodi na razini RH rastu brže i od prerađivačke industrije. Navedeno upućuje na smanjenje konkurentnosti prehrambene i prerađivačke industrije.

Slika 25. Bazni indeksi broja zaposlenika 2016. - 2020. (2016.=100)



Izvor: Izračun autora prema podacima infobiz.fina.hr

Na Slici 25. prikazano je kretanje broja zaposlenih po satima rada u odnosu na 2016. godinu. Trendovi su slični kao i kod ukupnih prihoda, ali uz nešto blaži intenzitet. Također je u 2020. godini došlo do smanjenja broja zaposlenih u odnosu na 2019. godinu pod utjecajem pandemije. Prehrambena industrija ima najmanji rast i u 2020. godini zapošljava manje djelatnika nego u 2016. godini. Prerađivačka industrija ima veći rast zaposlenih od prehrambene industrije, ali niti to nije na razini ukupnog rasta na razini RH. Dakle, i ovaj parametar upućuje na smanjenje nacionalnog značaja prehrambene i prerađivačke industrije.



Unatoč negativnim trendovima, značaj prehrambene industrije za gospodarski razvoj Hrvatske je velik. Osim direktnog utjecaja putem prihoda i zaposlenosti, prehrambena industrija ima i indirektni utjecaj na hrvatsko gospodarstvo putem poljoprivrede, turizma te popratnih industrija poput proizvodnje ambalaže. Prehrambena industrija godišnje stvara oko 6,32 milijarde kuna poljoprivrednog sektora, 11 % prihoda papirne industrije, 21,5 % prihoda industrije gume i plastike, dok sektor turizma godišnje potroši 2,418 milijardi kuna hrane i pića kako bi mogao ostvarivati svoju temeljnu djelatnost (Buturac, 2018:157). Prema Buturac i Vizek (2015) prehrambena industrija ima treći po veličini višestruki učinak na ukupan bruto domaći proizvod i zaposlenost. Naime, poraste li potražnja za proizvodima prehrambene industrije za milijun kuna, ukupni bruto domaći proizvod raste za 1,96 milijuna kuna i moguće je dodatno zaposliti dvije osobe.

Domaću industriju hrane odlikuje tradicija u poslovanju, kvalitetna sirovinska osnova i ljudski resursi, neelastičnost potražnje u uvjetima recesije te međunarodna prepoznatljivost pojedinih tržišnih marki. Prehrambena industrija ima strateški značaj za hrvatsko gospodarstvo i zbog potrebe za sigurnosti stanovništva u opskrbi hranom.

Tablica 62. Struktura ukupnih prihoda i broja zaposlenih u prehrambenoj industriji RH po županijama (2019.)

Županija poduzeća	Uk. prihodi 2019. (u mil. kn)	%	Broj zaposlenih 2019.	%	Prihod po zaposlenom (u mil. kn)
Grad Zagreb	10.489,6	28,7	11.913	25,9	0,881
Varaždinska	3.750,8	10,3	2.548	5,6	1,472
Zagrebačka	3.185,2	8,7	3.424	7,5	0,930
Splitsko-dalmatinska	3.167,4	8,7	5.100	11,1	0,621
Koprivničko-križevačka	2.528,0	6,9	3.954	8,6	0,639
Osječko-baranjska	2.404,7	6,6	2.908	6,3	0,827
Karlovačka	1.852,6	5,1	1.340	2,9	1,383
Sisačko-moslavačka	1.812,4	4,9	2.583	5,6	0,702
Međimurska	1.491,0	4,1	1.630	3,6	0,915
Vukovarsko-srijemska	1.048,0	2,9	1.444	3,2	0,726
Istarska	746,5	2,0	1.561	3,4	0,478
Bjelovarsko-bilogorska	725,2	2,0	1.166	2,5	0,622
Brodsko-posavska	706,4	1,9	707	1,5	0,999
Zadarska	615,3	1,7	1.269	2,8	0,485
Virovitičko-podravska	561,2	1,5	807	1,8	0,695
Primorsko-goranska	495,8	1,4	1.365	3,0	0,363
Krapinsko-zagorska	365,1	1,0	750	1,6	0,487

Požeško-slavonska	248,5	0,7	520	1,1	0,478
Šibensko-kninska	149,1	0,4	305	0,7	0,489
Dubrovačko-neretvanska	132,4	0,4	449	1,0	0,295
Ličko-senjska	52,7	0,1	152	0,3	0,347
<b>Ukupno</b>	<b>36.527,9</b>	<b>100,0</b>	<b>45.895</b>	<b>100,0</b>	<b>0,796</b>

Izvor: Izračun autora prema podacima infobiz.fina.hr

Promatrajući prehrambenu industriju po županijama, kako je prikazano u Tablici 62, vidljivo je da Grad Zagreb i Zagrebačka županija čine 37,4 % ukupnih prihoda i 33,4 % broja zaposlenih. Varaždinska županija čini 10,3 % ukupnih prihoda i 5,6 % ukupne zaposlenosti prehrambene industrije. Ovakva disproporcija u udjelima rezultat je velike produktivnosti. Varaždinska županija ostvaruje najveći prihod po zaposleniku u iznosu od 1,472 mil. kn. Drugi najveći prihod po zaposleniku ostvaruje Karlovačka županija u iznosu od 1,383 mil. kn, dok sve ostale županije ostvaruju manje od milijun kuna prihoda po zaposleniku. Najmanji značaj za prehrambenu industriju imaju Požeško-slavonska, Šibensko-kninska, Dubrovačko-neretvanska i Ličko-senjska županija.

Uspoređujući podatke o prehrambenoj industriji po županijama s agregiranim podacima na razini županije ističe se značaj prehrambene industrije za Koprivničko-križevačku županiju gdje proizvodnja hrane čini 21% prihoda i zapošljava 22% djelatnika. Iako je Grad Zagreb najznačajniji za prehrambenu industriju i po prihodima i po broju zaposlenih, prehrambena industrija čini samo 3% prihoda zaposlenih u Gradu Zagrebu. Najmanji značaj prehrambena industrija ima za Dubrovačko-neretvansku županiju gdje čini samo 1% ukupnih prihoda i 2% zaposlenih.

#### 6.1.2. Struktura i nositelji hrvatske prehrambene industrije

Kao što je navedeno u poglavlju 6.1.1., prehrambena industrija odnosno odjeljak C10 dalje se dijeli na skupine 10.1 – 10.9. Struktura industrije po skupinama prikazana je u Tablici 63.

Najveće prihode od 23,2 % ostvaruje C10.1 Prerada i konzerviranje mesa i proizvodnja mesnih proizvoda. S druge strane, najveću zaposlenost od 38,1 % čini C10.7 Proizvodnja pekarskih i brašneno-konditorskih proizvoda. Razlog je ovakve disproporcije proizvodnost rada. Pekarska industrija ima najmanju proizvodnost rada, odnosno ostvaruje prihode od svega 0,313 mi kn po

zaposlenom. Najveći prihod po zaposlenom od 1,934 mil. kn ostvaruje C10.9 Proizvodnja pripremljene hrane za životinje, međutim njen značaj je mali jer čini svega 3,7 % prihoda prehrambene industrije. Ostali podaci prikazani su u tablici u nastavku.

Tablica 63. Struktura ukupnih prihoda i broja zaposlenih u prehrambenoj industriji RH po djelatnostima (2019.)

Djelatnosti poduzeća	Uk. prihodi 2019. (u mil. kn)	%	Broj zaposlenih 2019.	%	Prihod po zaposlenom (u mil. kn)
C10.1 Prerada i konzerviranje mesa i proizvodnja mesnih proizvoda	8.487,4	23,2	7.429	16,2	1,142
C10.2 Prerada i konzerviranje riba, rakova i školjki	1.212,2	3,3	1.706	3,7	0,711
C10.3 Prerada i konzerviranje voća i povrća	4.186,4	11,5	5.301	11,6	0,790
C10.4 Proizvodnja biljnih i životinjskih ulja i masti	1.209,0	3,3	754	1,6	1,603
C10.5 Proizvodnja mliječnih proizvoda	7.144,1	19,6	4.588	10,0	1,557
C10.6 Proizvodnja mlinskih proizvoda, škroba i škrobnih proizvoda	1.480,8	4,1	2.251	4,9	0,658
C10.7 Proizvodnja pekarskih i brašeno-konditorskih proizvoda	5.470,0	15,0	17.472	38,1	0,313
C10.8 Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda	5.970,1	16,3	5.687	12,4	1,050
C10.9 Proizvodnja pripremljene hrane za životinje	1.367,9	3,7	707	1,5	1,934
Ukupno	36.527,9	100,0	45.895	100,0	0,796

Izvor: Izračun autora prema podacima infobiz.fina.hr

Tablica 64 prikazuje strukturu prehrambene industrije po veličini poduzeća. Više od 50 % prihoda industrije ostvaruju velika poduzeća, kao i 42 % zaposlenosti. Mikro poduzeća ostvaruju najmanji udio po prihodima, 9,3 %, i najmanji udio po broju zaposlenih, 17,5 %. Zanimljivo je da su prihodi po zaposleniku dvostruko veći kod velikih i srednjih poduzeća u odnosu na mala i mikro poduzeća. Razlog je vjerojatno u ekonomiji razmjera, većim kapacitetima i boljoj tehnološkoj opremljenosti većih poduzeća.

Tablica 64. Struktura ukupnih prihoda i broja zaposlenih u prehrambenoj industriji RH po veličini poduzeća (2019.)

Veličina poduzeća	Uk. prihodi 2019. (u mil. kn)	%	Broj zaposlenih 2019.	%	Prihod po zaposlenom (u mil. kn)
Mikro	3.382,7	9,3	8.056	17,5	0,420
Mali	4.678,6	12,8	9.349	20,4	0,500
Srednji	8.530,4	23,3	9.217	20,1	0,925
Veliki	19.936,2	54,6	19.273	42,0	1,034
Ukupno	36.527,9	100,0	45.895	100,0	0,796

Izvor: Izračun autora prema podacima infobiz.fina.hr

Nakon prikaza strukture po djelatnostima i veličini poduzeća, u Tablici 65 u nastavku, prikazani su nositelji hrvatske prehrambene industrije, deset najvećih poduzeća po ostvarenim prihodima u 2019. godini.

Tablica 65. Deset vodećih poduzeća u prehrambenoj industriji RH po ukupnom prihodu (2019.)

Naziv poduzeća	Uk. prihodi 2018. (u mil. kn)	Uk. prihodi 2019. (u mil. kn)	Indeks 2019/2018	Udio 2018 %	Udio 2019 %
Vindija d.d.	2.872,7	2.987,8	104,0	8,0	8,2
Podravka d.d.	2.060,2	2.148,9	104,3	5,8	5,9
Dukat d.d.	1.922,1	1.856,5	96,6	5,4	5,1
PIK Vrbovec d.d.	1.832,7	1.558,5	85,0	5,1	4,3
Mesna industrija braća Pivac d.o.o.	1.144,5	1.359,0	118,7	3,2	3,7
PPK d.d.	1.129,6	1.190,8	105,4	3,2	3,3
Ledo d.d.	1.137,6	957,7	84,2	3,2	2,6
Kraš d.d.	863,4	890,7	103,2	2,4	2,5
Franck d.d.	876,3	723,9	82,6	2,5	2,0
Mlinar d.d.	656,8	693,2	105,5	1,8	1,9
TOP 10	14.495,9	14.367,0	99,1	40,6	39,5

Izvor: Izračun autora prema podacima infobiz.fina.hr

Deset vodećih poduzeća čini 40 % ukupnih prihoda industrije. Lider je Vindija sa 8,2 % prihoda u 2019. godini, dok je na desetom mjestu Mlinar sa 1,9 % ukupnih prihoda hrvatske prehrambene industrije. Najveći rast prihoda od +18,7 % u odnosu na 2018. godinu ostvarila je Mesna industrija braća Pivac d.o.o., dok je najveći pad prihoda u promatranom razdoblju ostvario Franck d.d. (-17,4 %).

Zbirni pokazatelji za deset vodećih poduzeća u hrvatskoj prehrambenoj industriji za 2018. i 2019. godinu prikazani su u Tablici 66 u nastavku. Primjetan je neznatni pad prihoda od -0,9 %, međutim znatni pad dobiti prije oporezivanja od -21,1 %, kao posljedica smanjenja bruto marže sa 3,9 % na 3,0 %. Smanjenje broja zaposlenih dovelo je do bolje proizvodnosti rada od +4,2 %. Značajno je povećan koeficijent tekuće likvidnosti (+25 %) ali i koeficijent ukupne zaduženosti (+30,5 %). Dakle, nositelji hrvatske prehrambene industrije su u 2019. godini uz relativno stabilne prihode i povećanje proizvodnosti rada, ostvarili značajan pad profitabilnosti. Razlog tome može biti u

povećanju cijena inputa i/ili manjim prodajnim cijenama proizvoda odnosno većim rabatima za trgovce. Likvidnost je poboljšana, ali uz povećanje zaduženosti.

Tablica 66. Prosječne vrijednosti odabranih pokazatelja poslovanja vodećih deset trgovačkih društava u djelatnosti proizvodnje hrane za 2018. i 2019.

	2018.	2019.	Indeks 2019./2018.
Ukupni prihodi (mil. kuna)	14.497,9	14.367,0	99,1
Dobit prije oporezivanja (mil. kuna)	629	496	78,9
Broj zaposlenih	13.651,0	12.977,0	95,1
Bruto marža (%)	3,9	3,0	76,9
Profitabilnost imovine (%)	4,3	3,5	79,6
Proizvodnost rada (prihod u mil. kuna po zaposlenom)	1,1	1,1	104,2
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	1,1	1,0	88,2
Koeficijent tekuće likvidnosti	1,1	1,4	125,0
Koeficijent ukupne zaduženosti	0,4	0,5	130,5

Izvor: Palić, 2021:10

### 6.1.3. Globalna konkurentnost prehrambene industrije

Proizvodnja hrane i pića strateška je gospodarska grana u gotovo svim zemljama svijeta. Hrvatska je članica EU od 1. srpnja 2013. godine. Industrija hrane i pića najveća je grana prerađivačke industrije ne samo u Hrvatskoj nego i u EU. Kako u svom radu navodi Buturac (2018), ova industrija ostvaruje 14,9 % ukupnog prihoda prerađivačke industrije EU i zapošljava 15 % zaposlenih u prerađivačkoj industriji EU te procesuiru 70 % poljoprivrednih proizvoda proizvedenih na području EU.

Na Slici 26 prikazani su odabrani pokazatelji strukture industrije hrane i pića po zemljama članicama EU. Za više od polovice zemalja članica, industrija hrane i pića čini najvećeg poslodavca u prerađivačkoj industriji. Vodećih pet zemalja (Francuska, Njemačka, Italija, UK, Španjolska) čini 67 % ukupnog prihoda te 62 % ukupnog broja zaposlenih. Hrvatska se po prihodima nalazi na 20. Mjestu, a po broju zaposlenih na 18. mjestu.

Slika 26. Podaci o industriji hrane i pića po članicama EU za 2018.

	Employment ranking in manufacturing	Turnover (€ billion)	Value added (€ billion)	Number of employees (1,000)	Number of companies
Austria	-	25.5	6.5	88.3	3,870
Belgium <sup>2</sup>	1	54.9	-	94.6	4,239
Bulgaria	1	6.2	1.2	95.3	6,185
Croatia	1	5.7	1.3	51.2	2,483
Cyprus	1	1.7	0.4	13.6	926
Czech Rep.	4	14.8	3.2	115.3	11,028
Denmark	2	23.2	4.6	54	1,649
Estonia	2	1.9	0.3	14.8	723
Finland	4	11.1	2.6	38	1,772
France	1	213.1	-	674.8	54,260
Germany	2	211.1	47.2	992.9	28,800
Greece <sup>3</sup>	1	15.5	3.2	120.6	16,050
Hungary	2	13	2.6	107.2	6,640
Ireland	1	27.5	9.8	57	1,800
Italy	2	141.3	29	462.1	56,400
Latvia	-	2	-	23.9	1,230
Lithuania	1	4.2	0.9	41.5	1,735
Luxembourg	1	1	0.3	5.8	154
Netherlands	1	76.2	13.5	135.6	7,038
Poland	1	54.6	12.3	393	16,912
Portugal	1	17.1	3.3	115.4	11,426
Romania	1	13.2	9.3	183.3	9,937
Slovakia	3	4.6	0.9	43.4	4,173
Slovenia <sup>4</sup>	4	2.2	0.5	14.1	755
Spain	1	116.9	30.8	426.3	31,342
Sweden	3	18.8	4.4	51	4,648
United Kingdom	1	119.5	32.5	433	10,715

<sup>1</sup> As published by FoodDrinkEurope National Federations or by Eurostat (SBS)

<sup>2</sup> Data for 2019

<sup>3</sup> Small food and drink producers and family businesses included in the number of companies

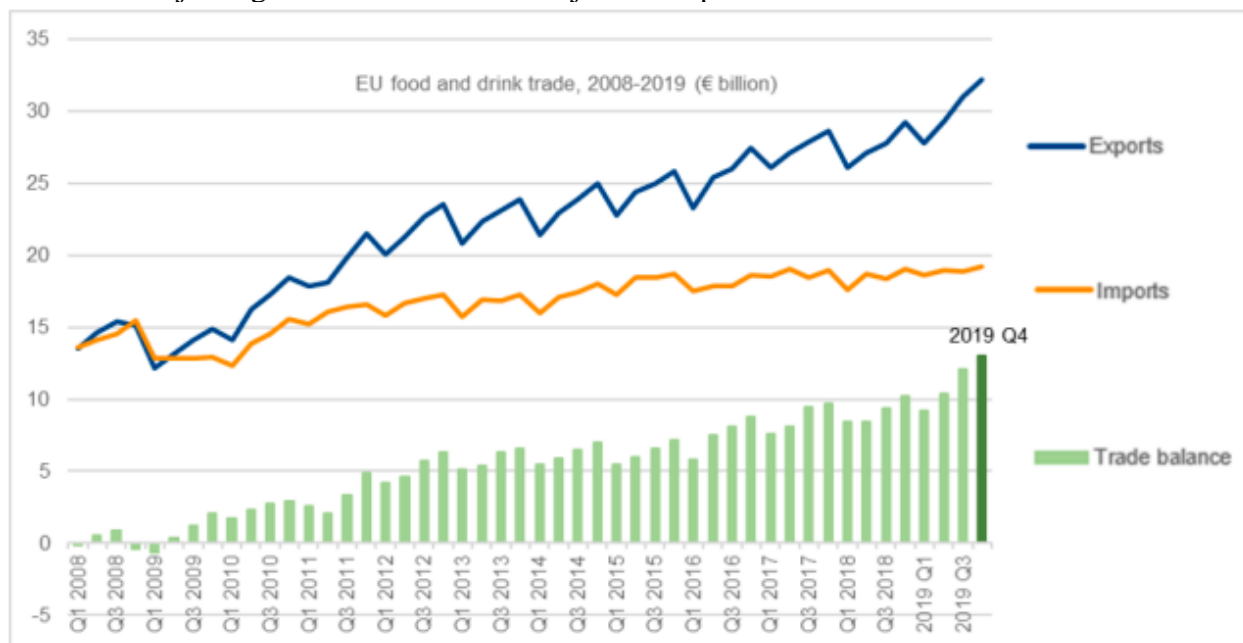
<sup>4</sup> Only limited liability companies, joint stock companies or similar

No data available for Malta

Izvor: FoodDrinkEurope (2020). Data & Trends EU Food & Drink Industry 2020 Edition. Dostupno na: <https://www.fooddrinkeurope.eu/resource/data-trends-of-the-european-food-and-drink-industry-2020/> [pristupljeno 21.studenog 2020], str. 10.

Prema podacima FoodDrink Europe za 2019. godinu (FoodDrinkEurope, 2020b), EU je vodeći svjetski izvoznik hrane i pića. Izvoz je za 2019. godinu iznosio 120 bilijuna EUR-a, dok je uvoz iznosio 76 bilijuna EUR-a, što čini vanjskotrgovinski saldo od 44 bilijuna EUR-a. Vodeća izvozna tržišta su: SAD (22,3 bilijuna EUR-a), Kina (14 bilijuna EUR-a), Švicarska (6,3 bilijuna EUR-a), Japan (6 bilijuna EUR-a) i Rusija (5 bilijuna EUR-a).

Slika 27. Vanjskotrgovinska bilanca industrije hrane i pića EU 2008.-2019.



Izvor: FoodDrinkEurope (2020). Trade Bulletin Q4 2019. Dostupno na: <https://www.fooddrinkeurope.eu/resource/trade-bulletin-q4-of-2019/> [pristupljeno 21.studenog 2020], str. 1.

Na Slici 27 prikazana je vanjskotrgovinska bilanca industrije hrane i pića EU po kvartalima od 2008. do 2019. godine. Vidljivo je da se od 2019. godine nadalje ostvaruje višak izvoza nad uvozom uz kontinuirani trend povećanja. Rekordna razina vanjskotrgovinskog suficita ostvarena je u Q4 2019. godine uz izvoz od 32,2 bilijuna EUR-a (+10 % u odnosu na Q4 2018) te uvoz od 19,2 bilijuna EUR-a (-1 % u odnosi na Q4 2018) odnosno ostvaren je višak od 13 bilijuna EUR-a.

Za razliku od EU, trendovi u RH nešto su drugačiji, kako je prikazano u Tablici 67.

Hrvatska prehrambena industrija kontinuirano bilježi veliki vanjskotrgovinski deficit. Pokrivenost izvoza uvozom pala je sa 55,7 % u 2010. godini na 52,4 % u 2019. godini. To znači da se gotovo dvostruko više hrane uveze nego što se izveze, uz trend povećanja vanjskotrgovinskog deficita koji je za 2019. godinu iznosio 8,3 milijardi kuna dok je za 2010. godinu iznosio 3,5 milijardi kuna. Liberalizacija i rast otvorenosti međunarodnih tržišta uz slabu globalnu konkurentnost domaće industrije dovelo je do ovakvih rezultata. Rastu uvoza hrane svakako je pridonio i dolazak velikih međunarodnih trgovačkih lanaca na hrvatsko tržište.

Tablica 67. Vanjskotrgovinska razmjena, djelatnost prerađivačke industrije te proizvodnja pića, od 2010. do 2019.

	2010.	2012.	2015.	2018.	2019.	Indeks 2019./2010.
<b>Proizvodnja hrane</b>						
Izvoz (mil. kuna)	4.410,90	5.344,40	7.094,00	8.496,29	9.069,33	205,61
Prerađivačka industrija (%)	7,5	8,2	9,2	8,8	8,8	117,1
Uvoz (mil. kuna)	7.921,90	10.500,50	13.499,00	15.489,10	17.320,70	218,6
Prerađivačka industrija (%)	8,8	10,7	11,1	10,2	10,5	119,8
Pokrivenost uvoza izvozom (%)	55,7	50,9	52,6	54,9	52,4	94,0
<b>Proizvodnja pića</b>						
Izvoz (mil. kuna)	739,40	940,20	1.068,30	1.194,52	1.195,95	161,75
Prerađivačka industrija (%)	1,3	1,4	1,4	1,2	1,2	89,1
Uvoz (mil. kuna)	649,30	760,30	1.175,00	1.688,30	1.884,60	290,3
Prerađivačka industrija (%)	0,7	0,8	1	1,1	1,1	163,9
Pokrivenost uvoza izvozom (%)	113,9	123,7	90,9	70,8	63,5	55,7

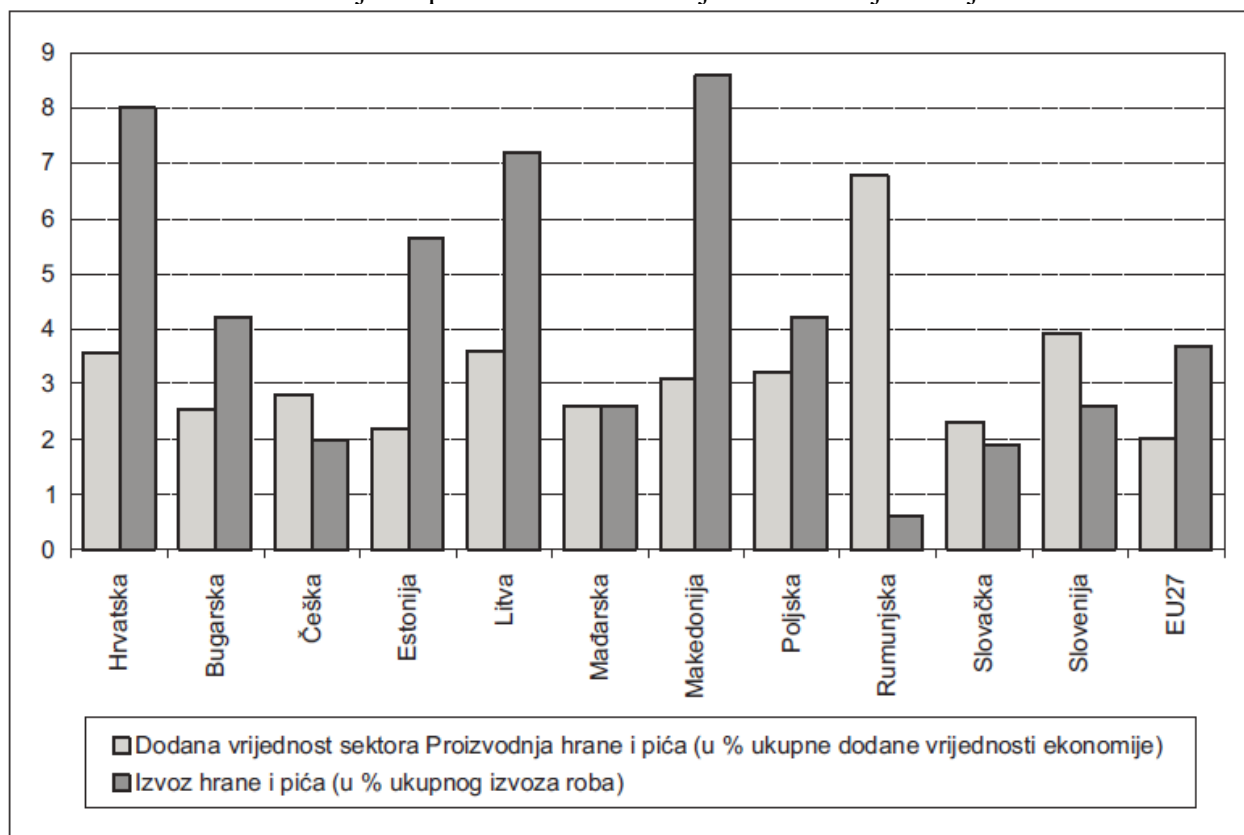
Izvor: Palić, 2021:10

Ekonomski značaj prehrambene industrije u Hrvatskoj i zemljama EU-a promatran kroz dodanu vrijednost sektora proizvodnja hrane i pića (u % ukupne dodane vrijednosti ekonomije) i izvoz hrane i pića (u % ukupnog izvoza roba) prikazan je na Slici 28.

Izvoz hrane i pića u iznosu od 8 % ukupnog izvoza Hrvatske najveći je u usporedbi s drugim zemljama, izuzev Makedonije. Također udio u ukupnoj dodanoj vrijednosti hrvatske ekonomije od 3,6 % jedan je od najvećih u zemljama EU. Važnost prehrambene industrije u razvijenim zemljama članicama EU višestruko je manja u usporedbi s Hrvatskom što je posljedica značajnog odstupanja proizvodne strukture hrvatskog gospodarstva u odnosu na zemlje europskog centra (Buturac, 2018:157). To ne znači da prehrambena industrija u razvijenim zemljama nije bitna, već su tamo drugi sektori gospodarstva značajno veći i generiraju veću dodanu vrijednost i izvoz.



Slika 28. Ekonomska značajnost prehrambene industrije u Hrvatskoj i zemljama EU-a



Izvor: Buturac, 2018:156

Prema Palić (2020; 2021) s obzirom na sve veći konkurencijski pritisak na izvoznim tržištima, hrvatsku prehrambenu industriju karakterizira usporavanje izvoznog rasta. Međutim, ova industrija još uvijek ima vrlo veliki udio u izvozu, zaposlenosti i industrijskoj proizvodnji i zbog toga trebao bi se staviti naglasak na njezin rast. Prema Buturac (2018), globalizacija, integracija i liberalizacija tržišta olakšale su pristup međunarodnim tržištima, međutim pojačava se i konkurencijski pritisak. U tom kontekstu značajna je sposobnost prilagodbe novim tržišnim prilikama te repozicioniranje na tržištima. Relativno malo domaće tržište dovodi do pojačanja konkurentskog pritiska i veće potrebe za izlaskom na međunarodna tržišta. Za poboljšanje konkurentnosti potrebna su značajna ulaganja u istraživanja i razvoj. Inovacije su i na europskoj razini prepoznate kao ključni čimbenik povećanja konkurentnosti europske industrije hrane i pića (Enzig i sur., 2011; Buturac, 2018). Imajući u vidu značaj poljoprivredno-prehrambenog sektora u EU, pogotovo zbog velikog broja malih i srednjih poduzeća, više pažnje treba posvetiti načinima korištenja inovativnih poslovnih modela za ostvarivanje globalne konkurentnosti (Tell i sur., 2016).

Zbog svega navedenog, poboljšanje globalne konkurentnosti domaće prehrambene industrije nezaobilazan je čimbenik uspješnog razvoja industrije i gospodarstva u cjelini. Jedan od načina za poboljšanje konkurentnosti su inovacije i to upravo inovacije poslovnih modela kako je to teorijski i empirijski argumentirano u ovom radu.

## **6.2. Značaj istraživanja inovativnih poslovnih modela**

Za razliku od inovacija proizvoda odnosno procesa, posljednjih godina raste interes inozemnih znanstvenika i gospodarstvenika za inovacijama poslovnih modela. U domaćoj literaturi gotovo da i nema radova koji se bave inovacijama poslovnih modela.

Hamel (2000) ističe kako je ključ uspjeha, posebice u doba industrijske revolucije, u dizajniranju novih poslovnih modela gdje i kreiranje i zahvaćanje vrijednosti zauzima mjesto u mreži vrijednosti prilikom suradnje s poslovnim partnerima i savezima koji proširuju bazu resursa poduzeća. Amit i Zott (2001) identificirali su inovativne poslovne modele kao važan izvor za kreiranje vrijednosti, dok su u svom kasnijem radu (Zott i Amit, 2008) naglasili pozitivan utjecaj inovativnosti poslovnog modela na uspješnost poslovanja poduzeća. Autori tvrde da je poduzetnička, Schumpeterijanska inovativnost u poslovnim modelima ključna za uspjeh poduzeća. To je dovelo do porasta interesa znanstvenika za inovacijama poslovnih modela te se koncept razvio kao važna istraživačka disciplina u području strategije i poduzetništva (Afuah, 2014; Amit i Zott, 2012; Casadesus-Masanell i Zhu, 2013; Chesbrough, 2010; Chesbrough, 2007; Foss i Saebi, 2015; Gambardella i McGahan, 2010; Gassmann i sur., 2016; Markidesh, 2013; McGrath, 2010; Teece, 2010; Zott i Amit, 2010; Zott i Amit 2013; Schneider i Spieth, 2013; Spieth i sur. 2014).

Znanstvenici su identificirali brojne koristi koje poduzeća mogu imati od inovativnih poslovnih modela. Istraživači iz područja strategije naglasili su da inovativni poslovni modeli omogućavaju poduzećima održavanje konkurentne prednosti (Christensen i Raynor, 2003; Johnson i sur., 2008), drugi su pak prepoznali inovativne poslovne modele kao alate za tržišno nadmetanje (Amit i Zott, 2010). S poduzetničke strane, inovativni poslovni modeli mogu radikalno izmijeniti postojeće industrije i odvesti ih u novim smjerovima, a mogu i kreirati nova tržišta (Christensen, 1997; Markidesh, 2006). Nekoliko studija slučaja pokazalo je kako uspješan, inovativni poslovni model

može omogućiti mladoj, poduzetničkoj tvrtki da izraste i postane tržišni lider (Christensen, 1997; Kim i Mauborgne, 2005; Markidesh, 2006).

Osim znanstvenika, inovativni poslovni modeli privukli su pažnju i gospodarstvenika. IBM-ovo istraživanje Global CEO (IBM Global Business Services, 2006) provedeno na liderima iz različitih zemalja, industrija i veličina poduzeća, potvrdila je rastući interes za inovativnim poslovnim modelima. Istraživanje je pokazalo da ispitanici gotovo 30 % inovacijskih napora ulažu u inovacije poslovnih modela, preusmjeravajući sredstva sa inovacija proizvoda na inovacije poslovnih modela. Rezultat je takav da je rast operativne marže pet puta veći kod inovacija poslovnih modela u odnosu na inovacije proizvoda. Na tom tragu je i Chesbrough koji u svom radu (2007) argumentira kako su brze promjene na tržištu dovele do skraćivanja životnih ciklusa proizvoda te slijedom toga značajne investicije R&D u razvoj novih proizvoda postaju sve manje atraktivne. Rastuću važnost inovacija poslovnih modela pokazalo je i istraživanje PwC (PwC, 2013) provedeno na uzorku od 246 direktora globalnih kompanija. Gotovo tri četvrtine ispitanika smatra inovacije jednako važnim ili čak važnijim od operativne efikasnosti za uspjeh svojih poduzeća.

Prethodna istraživanja ukazuju na važnost poslovnih modela i njihovih inovacija, međutim do sada je mali broj istraživanja promatralo uzroke i posljedice inovativnih poslovnih modela. U ovom radu istražen je utjecaj inovacija poslovnih modela na uspješnost poslovanja te ključnih pokretača inovativnosti poslovnih modela u sveobuhvatnom, empirijski potvrđenom modelu. Na taj način ovaj rad popunjava važnu prazninu u razumijevanju pokretača inovativnosti poslovnih modela i utjecaja inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja.

Sukladno prethodnim istraživanjima, rezultati ovog rada pokazali su snažan utjecaj inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja. Orijehtacija ka učenju i poduzetnička orijentacija pokazale su čvrst i jak utjecaj na inovativnost poslovnog modela, kao i tehnološka orijentacija čiji je utjecaj nešto slabiji, ali i dalje pozitivan. Istraživanje provedeno na uzorku hrvatske prehrambene industrije nije pokazalo dovoljno signifikantan pozitivan utjecaj tržišne orijentacije na inovativnost poslovnog modela.

Ovaj rad naglašava važnost inovativnih poslovnih modela za uspjeh poduzeća. Inoviranje poslovnih modela omogućilo je ostvarivanje boljih rezultata poduzeća u promatranoj industriji. Ovaj tip inovacija posebno je važan u zrelih industrijama, kakva je hrvatska prehrambena

industrija, gdje inovacije proizvoda i procesa više nisu dovoljne za održavanje dugoročne konkurentske prednosti.

### **6.3. Pokretači inovacija poslovnih modela**

Pored ispitivanja utjecaja inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja, istraživački problem ovog rada bavi se i pokretačima inovacija poslovnih modela. Nastavno na istraživanja poslovnih modela, znanstvenici su počeli istraživati i njihove pokretače (Hartmann i sur., 2013; Zott i Amit, 2013; Frankenberger i sur., 2014). Iako uspijevaju povezati inovativne poslovne modele s uspješnošću poslovanja (Zott i Amit, 2007), većina je radova konceptualna ili se temelje na sekundarnim podacima te se uglavnom fokusiraju na male poduzetničke tvrtke u sektoru visoke tehnologije. Ova istraživačka struja nije povezala različite strateške orijentacije s inovativnošću poslovnog modela.

U ovom radu, temeljeno na znanstvenoj literaturi o strateškim orijentacijama, izvedena su četiri pokretača inovativnih poslovnih modela: tržišna, tehnološka, poduzetnička i orijentacija ka učenju. Prethodni radovi o strateškim orijentacijama usmjerili su se na njihov direktan utjecaj na uspješnost poslovanja (Jaworski i Kohli, 1993; Narver i Slater, 1990; Wiklund i Shepherd, 2003). Kasnija istraživanja govore u prilog kompleksnijim odnosima nego što je to prvotno bilo pretpostavljeno (Hult i Ketchen, 2001; Hult i sur., 2004; Woodside, 2005; Hurley i sur., 2005; Hult i sur., 2005; Ketchen i sur., 2007). Ovaj rad doprinosi navedenoj poveznici između strateških orijentacija i njihovog utjecaja na uspješnost poslovanja (Christensen i Bower, 1996; Connor, 2007; Slater i Narver, 1998; Zhou i sur., 2005). Rezultati istraživanja sugeriraju da veza nije linearna, nego je ugrađena kao dio kompleksnijih odnosa. Rad doprinosi i popunjavanju istraživačke praznine oko čimbenika koji utječu na inovativnost poslovnog modela i njegovom utjecaju na ostvarivanje konkurentske prednosti (Teece, 2010; Zott i Amit, 2007). Teece (2010:173) tvrdi da su „pitanja vezana uz dobar dizajn poslovnog modela sva međusobno povezana i leže u srži temeljnog pitanja poslovnih stratega – kako izgraditi održivu konkurentsku prednost i ostvariti iznadprosječnu zaradu?“.

Ovaj rad jasno opisuje pokretače za koje se očekuje da bi mogli poticati inovativnost poslovnih modela. Menadžeri mogu utjecati na te pokretače i mijenjati ih kako bi unaprijedili svoje poslovne modele i time stvorili konkurentsku prednost i bolje rezultate poslovanja. U nastavku će biti prikazan utjecaj pojedinih strateških orijentacija na inovativnost poslovnog modela.

### 6.3.1. Tržišna orijentacija i inovativni poslovni modeli

Rezultati istraživanja nisu pokazali čvrstu pozitivnu vezu između tržišne orijentacije i inovativnih poslovnih modela. Utjecaj konstrukta tržišne orijentacije (koji se sastoji od orijentacije prema konkurenciji, orijentacije prema kupcima i koordinacije među poslovnim funkcijama) na inovativnost poslovnog modela nije signifikantan ( $\beta = 0,049$ ;  $p > 0,05$ ). Rezultat je jednak neovisno o starosti i veličini poduzeća te predstavlja veliko iznenađenje jer brojna istraživanja govore u prilog utjecaju tržišne orijentacije na inovativnost poslovnih modela.

Rasprava znanstvenika oko tržišne orijentacije govori u prilog tome da tržišno orijentirana poduzeća nastoje razumjeti potencijalne i iskazane potrebe kupaca te sukladno tome razviti superiorna rješenja za zadovoljavanje tih potreba (Day, 1994; Kohli i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1999; Slater i Narver, 1995;). Autori također naglašavaju da razumijevanje iskazanih potreba kupaca nije dovoljno za ostvarivanje konkurentske prednosti, nužno je definirati i potencijalne potrebe kupaca (Slater i Narver, 1999). Day (1994) naglašava da tržišno orijentirana poduzeća imaju razvijene procese za prikupljanje podataka o kupcima i konkurenciji koje zatim integriraju u strateške odluke. Nadalje, Day tvrdi da tržišno orijentirana poduzeća imaju razvijene sposobnosti koje vremenom postanu ukorijenjene u organizacijsku kulturu, čime povećavaju sposobnost poduzeća da osjeti i odgovori na promjene u potrebama kupaca prije konkurencije. Kohli i Jaworski (1990) i Narver i Slater (1990) također ističu da su sposobnosti u okviru tržišne orijentacije ključne za prikupljanje saznanja o potrebama tržišta i potezima konkurencije.

Na tragu resursne teorije poduzeća (Barney, 1991), poduzeća s visokom razinom sposobnosti tržišne orijentacije dobro su opremljena za prikupljanje saznanja o kupcima i konkurenciji, koji su nadalje ključni za zadovoljavanje iskazanih i potencijalnih potreba kupaca i postizanje konkurentske prednosti putem inovativnih poslovnih modela. Teece (2010:87) naglašava da

dizajniranje inovativnog poslovnog modela „zahtijeva kreativnost, shvaćanje, te puno informacija i saznanja o kupcima, konkurenciji i dobavljačima“. Prema Hamelu (2010), ključna komponenta okvira poslovnog modela sastoji se od informacija i saznanja prikupljenih od kupaca te sposobnosti poduzeća da izvuče saznanja kako bi razvili nove proizvode i usluge. Na tragu tog argumenta, Osterwalder i Pigneur (2010) naglašavaju perspektivu kupca prilikom dizajniranja novih proizvoda, usluga i poslovnih modela. Za njih poduzeća moraju „vidjeti poslovni model očima kupaca, jer takav pristup može dovesti do otkrivanja potpuno novih prilika“ (Osterwalder i Pigneur, 2010:125). Sukladno navedenom, uspješna inovacija poslovnog modela povlači za sobom duboko razumijevanje kupaca uključujući njihovu okolinu, dnevne rutine, želje i ambicije.

Nastavno na navedenu raspravu, ne može se reći kako tržišna orijentacija nije važna za inovativnost poslovnog modela. Međutim, u današnje vrijeme, posebice u zrelim industrijama kakva je prehrambena industrija, orijentacija prema kupcima i konkurenciji te koordinacija među poslovnim funkcijama na neki se način podrazumijeva. Svi to moraju raditi kako bi opstali na tržištu i stoga tržišna orijentacija u ovom slučaju ne može biti izvor konkurentske prednosti nego preduvjet poslovanja. U prilog navedenom govore i rezultati istraživanja gdje je prosječna vrijednost skale od 4,10 najveća od sve četiri promatrane strateške orijentacije.

Dakle, ispitanici vrlo visoko percipiraju ovaj konstrukt. Najveće ocjene imaju tvrdnje o usmjerenosti na zadovoljstvo kupaca te stvaranje veće vrijednosti za kupca. Najmanju ocjenu ima tvrdnja da se sustavno i često mjeri zadovoljstvo kupaca. I ovaj podatak može se pripisati zrelosti hrvatske prehrambene industrije gdje ispitanici smatraju da znaju sve o kupcima i ne trebaju provoditi ispitivanje zadovoljstva kupaca. Ovakav rezultat na tragu je promišljanja autora Slater i Narver (1995), koji tvrde da ukoliko poduzeća ne razviju sposobnosti da koriste prikupljene informacije, tržišna orijentacija neće imati pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja.

Najviša percepcija ovog konstrukta s jedne strane i nepotvrđivanje pozitivnog utjecaja na inovativnost poslovnog modela s druge strane, dovode do zaključka da su pokretači inovativnosti poslovnog modela u hrvatskoj prehrambenoj industriji negdje drugdje. To nikako ne znači da tržišna orijentacija nije bitna, dapače ona je preduvjet poslovanja na tržištu. Međutim, kako bi inovativnim poslovnim modelima ostvarili konkurentsku prednost i iznadprosječne rezultate, menadžeri hrvatske prehrambene industrije moraju svoju pažnju i aktivnosti usmjeriti i na druge strateške orijentacije.

### 6.3.2. Tehnološka orijentacija i inovativni poslovni modeli

Nakon tržišne orijentacije, ovaj rad ispitivao je i utjecaj tehnološke orijentacije na inovativnost poslovnog modela. Rezultati su pokazali da tehnološka orijentacija pozitivno i statistički značajno utječe na inovativnost poslovnog modela ( $\beta=0,087$ ;  $p>0,05$ ). Prosječna vrijednost skale je 3,63 uz prilično ujednačene ocjene pojedinih tvrdnji koje se kreću od 3,49 do 3,79. Percepcija ispitanika ne razlikuje se statistički značajno u odnosu na veličinu i starost poduzeća.

Poduzeća s visokom razinom tehnološke orijentacije angažiraju svoje resurse i sposobnosti kako bi stekli nove tehnologije i razvili nove procese, proizvode i usluge (Gatignon i Xuereb, 1997; Zhou i sur., 2005). To znači da je vrijednost za kupca i budući uspjeh poduzeća najbolje postignut putem inovacija, novih tehnoloških rješenja, proizvoda, usluga ili proizvodnih procesa (Hamel i Prahalad, 1991; Gatignon i Xuereb, 1997; Grinstein, 2008). Sukladno tome, znanstvenici tvrde da će se tehnološki orijentirana poduzeća vrlo vjerojatno fokusirati na inovativne poslovne modele jer uspješna komercijalizacija novih proizvoda i tehnologija uvelike ovisi o implementiranom poslovnom modelu (Chesbrough i Rosenbloom, 2002; Teece, 2010).

S obzirom na to da je poslovno okruženje postalo vrlo dinamično, poduzeća trebaju više nego ikad uzeti u obzir ne samo kako definirati potrebe i želje kupaca, nego i kako zahvatiti vrijednost novoponudjenih proizvoda i usluga (Teece, 2010). Prema Teece (2010), dobro izrađen poslovni model vrlo je važan jer omogućava poduzećima da isporučuju ili zahvaćaju vrijednost od inovacija svojih proizvoda i usluga.

Kao i tržišna orijentacija, tehnološka orijentacija također potiče otvorenost prema novim idejama. Tržišna orijentacija potiče ideje koje najbolje zadovoljavaju postojeće i potencijalne potrebe tržišta, dok tehnološka orijentacija potiče njihovo iskorištavanje preko novih tehnologija. Tehnološki orijentirana poduzeća su lideri u upotrebi tehnoloških inovacija i ulažu značajna sredstva u istraživanje i razvoj, potiču tehnološku stručnost i fleksibilnost, što su sve ključne prethodnice prodornih inovacija (Zhou i sur., 2005). Tehnološki orijentirana poduzeća potiču zaposlenike na razmišljanja izvan okvira. U takvim poduzećima prodorne inovacije postaju prioritet kako na kulturološkoj tako i na strateškoj razini (Hamel i Prahalad, 1994; Hurley i Hult, 1998). Međutim, tehnološke inovacije čine samo jedan korak do uspjeha jer, kako su pokazali i rezultati ovog rada,

bez jasno definiranog poslovnog modela poduzeća će teško zahvatiti vrijednost samo iz tehnoloških inovacija.

Prethodna istraživanja identificirala su nove tehnologije kao važne pokretače inovacija proizvoda (Zhou i sur., 2005; Calia i sur., 2007; Bjorkdahl, 2009). Drugi autori potvrdili su da tehnološka orijentacija ima pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja ili novog proizvoda (Gatignon i Xuereb, 1997; Day, 1999). Iako su navedena istraživanja važna za isticanje veze između tehnološke orijentacije i prodornih inovacija, one su većinom usmjerene na inovacije proizvoda ili procesa. Za razliku od njih, ovaj rad teorijski i empirijski testira vezu između tehnološke orijentacije, inovativnog poslovnog modela i uspješnosti poslovanja.

Ovaj rad proširuje prethodna istraživanja, razmatrajući tehnološku orijentaciju ključnim strateškim resursom ili sposobnošću. Istraživanja i iskorištavanje tehnoloških sposobnosti, zajedničkim djelovanjem mogu stvoriti konkurentsku prednost preko inovativnih poslovnih modela i nastavno tome do iznadprosječne uspješnosti poslovanja. To je poziv menadžerima da integriraju i proizvodne i tehnološke inovacije s inovacijama poslovnog modela jer će na taj način pretvoriti tehnološki uspjeh u tržišni uspjeh. Ova promišljanja u skladu su s Teece (2010), prema kojem je adekvatan dizajn i implementacija poslovnog modela, zajedno s pažljivom strateškom analizom, važan čimbenik za tržišni uspjeh tehnoloških inovacija.

Iako rezultati istraživanja pokazuju statistički značajnu pozitivnu vezu i, u skladu s navedenom raspravom, potvrđuju da što je više poduzeće otvoreno prema novim tehnološkim rješenjima imat će i veći stupanj inovativnosti poslovnog modela, taj utjecaj nije velik koliko bi se možda moglo očekivati. Naime, povećanjem tehnološke orijentacije povećava se inovativnost poslovnog modela za 8,7 %, što je drugi najmanji rezultat nakon tržišne orijentacije.

Slično kao i kod tržišne orijentacije, ovakvi rezultati mogu se protumačiti činjenicom da u industriji u zreloj fazi životnog ciklusa kakva je prehrambena industrija, tržišna i tehnološka orijentacija ne predstavljaju više izvor konkurentске prednosti nego su one „*condicio sine qua non*“ uspješnog poslovanja. Dok se tržišna i tehnološka orijentacija odnose na procese prilagodbe tehnologije, proizvoda i usluga potrebama tržišta, poduzetnička i orijentacija ka učenju usmjerene su na usklađivanje resursa s okolinom (Hakala, 2011). Kako bi povećali inovativnost poslovnog modela i posljedično uspješnost poslovanja menadžeri hrvatske prehrambene industrije trebaju staviti veći



naglasak na poduzetničku orijentaciju i orijentaciju ka učenju, što će biti detaljnije elaborirano u nastavku.

### 6.3.3. Poduzetnička orijentacija i inovativni poslovni modeli

Literatura o poduzetništvu naglašava kako su brze promjene u poslovnom okruženju značajno skratile životni ciklus proizvoda i poslovnih modela, što je dovelo do rastućeg interesa za istraživanja iz područja poduzetništva (Hamel, 2000; Rauch i sur., 2009). Nesigurnost u stvaranju profita potiče poduzeća da trajno razvijaju i prigrle nove poslovne prilike, istražuju nove i kreativne ideje koje mogu dovesti do promjena na tržištu i omogućiti im predviđanje budućih potreba prije konkurencije (Wang, 2008; Rauch i sur., 2009). Sukladno tome, poduzetnički orijentirana poduzeća vrlo će vjerojatno uvoditi nove proizvode, usluge, tehnologije i poslovne modele.

Ovaj rad empirijski istražuje odnos između poduzetničke orijentacije i inovativnosti poslovnog modela, s obzirom na to da je njihova pozitivna veza teorijski prihvatljiva, ali empirijski nedovoljno istražena. Poduzetnički orijentirana poduzeća često planiraju unaprijed kako bi dostigla svoje ciljeve, naglašavaju rješavanje problema, smanjenje troškova te bolju efikasnost, u isto vrijeme tragajući za tržišnim prilikama i preuzimajući rizik kod alokacije resursa (Lumpkin i Dess, 1996; Venkatraman, 1989; Wiklund i Shepherd, 2003). Jedan je od ključnih zadataka poduzetnički orijentiranih poduzeća definirati načine na koje njihovi novi poslovi uzajamno djeluju s dobavljačima, kupcima i ostalim poslovnim partnerima (Zott i Amit, 2007).

Empirijsko istraživanje na uzorku hrvatske prehrambene industrije pokazalo je da je poduzetnička orijentacija statistički značajan konstrukt u predikciji inovativnosti poslovnog modela ( $\beta=0,342$ ;  $p>0,05$ ), što znači da kada se inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku u poduzeću poveća, tada se linearno poveća i inovativnost poslovnog modela za 34,2 %. Prosječna vrijednost skale od 3,48 najniža je od sve četiri promatrane strateške orijentacije te nema statistički značajnih razlika u zavisnosti od veličine i starosti poduzeća. Iako to nije bila hipoteza rada, potvrđen je i direktan utjecaj poduzetničke orijentacije na uspješnost poslovanja ( $\beta=0,210$ ;  $p>0,05$ ). Direktan utjecaj inovativnosti poslovnog modela ipak je slabiji nego indirektan, što govori u prilog tome da

inovativni poslovni modeli poboljšavaju tržišni uspjeh aktivnosti u sklopu poduzetničke orijentacije.

Podatak da ispitanici poduzetničku orijentaciju percipiraju na najnižoj razini od svih promatranih strateških orijentacija, dok s druge strane ona značajno utječe na inovativnost poslovnog modela te na uspješnost poslovanja, jasno ukazuje na to da menadžeri hrvatske prehrambene industrije nedovoljno pažnje posvećuju poduzetničkoj orijentaciji. Oni bi više pažnje i resursa trebali posvetiti inovativnosti preko istraživanja i razvoja, proaktivnosti u smislu borbe s konkurencijom te preuzimanju rizika, hrabrog djelovanja kako bi se ostvarili zadani ciljevi.

Rezultati ovog rada poboljšavaju razumijevanje odnosa između poduzetničke orijentacije i uspješnosti poslovanja, sugerirajući kompleksniji model koji povezuje poduzetničku orijentaciju s inovativnim poslovnim modelom koji dovodi do uspješnijeg poslovanja. Empirijska saznanja iz ovog rada na tragu su konceptualnih istraživanja koja povezuju poduzetničku orijentaciju s inovativnim poslovnim modelima. Primjerice, Teece (2010) naglašava da novi poduzetnički pothvat koristi određeni poslovni model za izlazak na tržište neovisno o tome je li eksplicitno artikuliran. Slično tome, Chesbrough i Rosenbloom (2002:530) tvrde da „postojeća poduzeća kao i startupovi dovode tehnologiju na tržište poslovnim pothvatima oblikovanih specifičnim poslovnim modelom, bilo da je eksplicitno razmatran ili implicitno utjelovljen u čin inovacije“.

Prethodna istraživanja ukazuju na izravnu vezu između poduzetničke orijentacije i uspješnosti poslovanja (Keh i sur., 2007; Hult i sur., 2004; Wiklund i Shepherd, 2005; Wiklund, 1999). Druga istraživanja ukazuju na to da poduzetnička orijentacija utječe na uspješnost poslovanja neizravno upotrebom informacija (Keh i sur., 2007), orijentacije ka učenju (Wang, 2008), ili u kombinaciji s tržišno orijentiranim ponašanjem (Zahra, 2008). Ovaj rad proširuje prethodna istraživanja konceptualno argumentirajući i empirijski testirajući model koji povezuje poduzetničku orijentaciju s inovativnim poslovnim modelom, što dovodi do bolje uspješnosti poslovanja.

#### 6.3.4. Orijetacija ka učenju i inovativni poslovni modeli

Orijentacija ka učenju u literaturi je konceptualizirana kroz tri komponente organizacijske kulture: posvećenost učenju, otvorenost uma i zajednička vizija (Sinkula i sur., 1997, Baker i Sinkula, 1999). Posvećenost učenju predstavlja zajedničku vrijednost djelatnika poduzeća koja od njih

zahtijeva da razviju razumijevanje uzroka i posljedica njihovih djelovanja. Otvorenost uma potiče zaposlenike da koriste to razumijevanje kako bi propitivali zastarjele mentalne modele, tražili načine za bolji rad te u okolini istraživali mogućnosti za suradnju kao sastavnim dijelom poboljšanja sposobnosti u svrhu ostvarivanja konkurentske prednosti (Day, 1994). Zajednička vizija daje zaposlenicima osjećaj za svrhu i smjernice koje im omogućavaju da se usuglase i odgovore na obradu informacija s tržišta i ostale aktivnosti učenja (Day, 1994). Ova konceptualizacija korištena je i u istraživačkom modelu. Ovaj rad proširuje prethodna istraživanja razmatrajući orijentaciju ka učenju ključnim strateškim resursom ili sposobnošću, sukladno resursnoj teoriji poduzeća.

Iako su prethodna istraživanja pokazala izravan utjecaj orijentacije ka učenju na uspješnost poslovanja (Baker i Sinkula, 1999; Liu i sur. 2003), prema Wiklund i Shepherd (2005) taj odnos može biti kompliciraniji od jednostavnog izravnog utjecaja. Također, prethodna istraživanja potvrdila su da osim izravnog utjecaja, orijentacija ka učenju ima i neizravan utjecaj na uspješnost poslovanja preko inovativnosti (Baker i Sinkula, 1999; Lee i Tsai, 2005). Prema (Srhoj i sur., 2017) orijentacija ka učenju, inovativnost i uspješnost poduzeća u izravnoj su vezi, a orijentacija ka učenju pozitivno djeluje i na inovativnost poduzeća i na njegovu financijsku uspješnost. Slično kao i kod prethodnih strateških orijentacija, ovaj rad proširuje prethodna istraživanja empirijski testirajući i konceptualno argumentirajući model koji najprije povezuje orijentaciju ka učenju s inovativnim poslovnim modelom, a zatim povezuje s uspješnošću poslovanja.

Hult i suradnici (2004) u svom su radu pokazali da je orijentacija ka učenju snažna prethodnica, odnosno da značajno pozitivno utječe na inovativnost. Osim što inovativnost ima izravan utjecaj na uspješnost poslovanja, rezultati njihovog istraživanja pokazali su da je inovativnost i neophodan medijator utjecaja orijentacije ka učenju na uspješnost poslovanja. U ovom je radu izmijenjen i proširen model predložen od Hult i suradnici (2004) tako što je tržišnoj orijentaciji, poduzetničkoj orijentaciji i orijentaciji ka učenju dodana i tehnološka orijentacija te je kao medijator utjecaja umjesto opće inovativnosti korištena inovativnost poslovnih modela.

Rezultati empirijskog modela pokazuju da je orijentacija ka učenju ključan konstrukt u predikciji inovativnosti poslovnog modela. Naime, orijentacija ka učenju pozitivno i statistički značajno utječe na konstrukt inovativnosti poslovnog modela ( $\beta=0,567$ ;  $p<0,05$ ). Povećanjem razine orijentacije ka učenju povećava se inovativnost poslovnog modela za 56,7 %, što je najjači utjecaj

od sve četiri promatrane strateške orijentacije. Unatoč tome što nije bila hipoteza rada, kako bi se dodala još jedna dimenzija u analizi rezultata, provjeren je i izravan utjecaj orijentacije ka učenju na uspješnost poslovanja ( $\beta=0,304$ ;  $p<0,05$ ). Iako je i taj utjecaj snažan i statistički značajan, on je ipak slabiji od neizravnog utjecaja inovativnih poslovnih modela. Navedeno ponovno potvrđuje da inovativni poslovni modeli pružaju okvir za tržišnu komercijalizaciju aktivnosti u sklopu pojedinih strateških orijentacija.

Prosječna vrijednost skale od 3,89 druga je po veličini, iza tržišne orijentacije. Kontrolne varijable veličina i starost poduzeća nisu pokazale statistički značajnu razliku u percepciji ispitanika. Konstrukt orijentacije ka učenju obuhvaća posvećenost učenju, zajedničku viziju, svrhu te otvorenost uma. Najbolje su ocijenjene tvrdnje da organizaciju odlikuje zajednička svrha, da se učenje tretira kao investicija, a ne kao trošak te da se zajednički preispituju pretpostavke o kupcima. Najslabije je ocijenjena tvrdnja je da se učenje u poduzeću tretira kao ključna stvar neophodna za preživljavanje. Objašnjenje može biti u tome što menadžeri hrvatske prehrambene industrije vide učenje kao nešto što je važno, ali ipak nije ključno za preživljavanje.

Kao što su pokazali rezultati istraživanja, orijentacija ka učenju možda nije ključna za preživljavanje poduzeća, ali je svakako ključna za povećanje razine inovativnosti poslovnog modela te za ostvarivanje iznadprosječnih rezultata. Orijehtacija ka učenju ima najjači izravni i neizravni pozitivni utjecaj na uspješnost poslovanja, što bi trebao biti dovoljan poticaj menadžerima da usmjere više aktivnosti i resursa upravo u ovu stratešku orijentaciju.

#### **6.4. Inovativni poslovni modeli i uspješnost poslovanja**

Ranija istraživanja povezala su inovativne poslovne modele s većom uspješnosti poslovanja. To uključuje radove koji su empirijski povezali inovativnost poslovnih modela s većom vrijednosti dionica (Zott i Amit, 2007), istraživanja koja naglašavaju inovativne poslovne modele (Magretta, 2002; Kim i Mauborgne, 2005; Amit i Zott, 2012) i knjige o kreiranju poslovnih modela (Hamel, 2000; Golob, 2009; Osterwalder i Pigneur, 2010; Kaplan 2012; Gassmann i sur., 2015). Posljednjih godina, u nastojanjima da steknu konkurentsku prednost, poduzeća su počela naglašavati inovacije poslovnih modela kao nadopunu ili čak alternativu inovacijama proizvoda ili procesa (Amit i Zott,

2012). Poduzeća će tražiti načine za razvoj novih, inovativnih poslovnih modela koji će im omogućiti stvaranje vrijednosti na drugačiji način od konkurencije.

Navedena literatura fokusirana je na direktnu linearnu vezu između inovativnih poslovnih modela i uspješnosti poslovanja. To je u skladu s hipotezom 5a ovog rada gdje je utvrđeno da inovativnost poslovnog modela pozitivno i statistički značajno utječe na konstrukt uspješnosti poslovanja poduzeća ( $\beta = 0,801$ ;  $p < 0,05$ ).

Navedeni rezultat u skladu je s rezultatima istraživanja IBM Global CEO (IBM Global Business Services, 2006) koje je pokazalo da inovativnost poslovnog modela dovodi do veće uspješnosti poslovanja. Slične rezultate pokazala su i istraživanja Zott i Amit (2007; 2008) u e-poslovanju te Morris i sur. (2013) u prehrambenoj industriji.

Hipoteza 5b predlaže nelinearnu vezu, odnosno da razina inovativnosti poslovnog modela ima inverzan U utjecaj na uspješnost poslovanja, a taj utjecaj najjači je kod srednje razine inovativnosti poslovnog modela. Temeljna je pretpostavka ove hipoteze da će poduzeća koja imaju nisku razinu inovativnosti poslovnog modela ostvarivati malu, beznačajnu razliku u uspješnosti u odnosu na druga poduzeća. S druge strane, poduzeća koja imaju izuzetno visoku razinu inovativnosti poslovnog modela mogu otići predaleko u radikalnim promjenama. Kupci u tom slučaju možda neće razumjeti razliku u vrijednosti koju im novi poslovni model nudi. Potraga za visokim razinama inovativnosti značajno je riskantnija od malih promjena u rutinama ili malih korekcija postojećih struktura rutina (Furubotn, 2001). U konačnici, poduzeća umjerene razine inovativnosti uspjela su pronaći način da pruže jedinstvenu vrijednost svojim kupcima na način koji nije previše disruptivan. Prema Hargadon i Douglas (2001), poduzeća se ponašaju tako da dovedu inovaciju u industriju, ali unutar postojećih institucija te očekivanja koja kupci, dobavljači i distributeri mogu razumjeti. Kao rezultat, najbolju uspješnost poslovanja ostvarit će poduzeća s umjerenom razinom inovativnosti.

Rezultati istraživanja ovog rada ukazuju na veću inovativnost poslovnog modela, a posljedično i veću uspješnost poslovanja poduzeća, kod poduzeća čiji ispitanici trenutačno stanje konstrukata novih sposobnosti, tehnologija, partnerstva percipiraju na srednjoj razini skale. Iako je hipoteza 5b formalno potvrđena, rezultate ipak treba uzeti s određenom rezervom kako zbog metodologije

korištene u dokazivanju ove hipoteze tako i zbog mogućih kompleksnijih oblika nelinearnog odnosa između inovativnosti poslovnih modela i uspješnosti poslovanja.

Rezultati ovog rada sugeriraju da su inovativni poslovni modeli važni za uspješnost poslovanja. Sukladno tome, menadžeri bi trebali usmjeriti svoju pažnju na inovativnost poslovnih modela kao dodatak ili čak alternativu inovacijama proizvoda, usluga i procesa. Prema Teece (2010:191), „postavi pogrešan poslovni model i nećeš imati gotovo nikakve šanse za poslovni uspjeh, postavi ispravan poslovni model, prilagodi ga tržišnom segmentu i ugradi u njega dimenzije koje se ne mogu imitirati, i on će doprinijeti ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća.“

Prema resursnoj teoriji poduzeća (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), veza između inovativnog poslovnog modela i uspješnosti poslovanja vrlo je važna. Dizajniranje adekvatnog poslovnog modela ili prilagodba postojećeg modela postaje ključno za iskorištavanje poslovnih prilika i zavisi od postojećih resursa i sposobnosti poduzeća. Posjedovanje i kontroliranje vrijednih, rijetkih, teško imitirajućih i teško zamjenjujućih resursa samo po sebi nije dovoljno za ostvarivanje konkurentske prednosti (Mahoney i Pandian, 1992; Barney i sur., 2001; Barney i sur., 2011), poduzeća trebaju razviti sposobnosti kako bi iskoristili navedene resurse (Newbert, 2008). Kako bi bila uspješnija, poduzeća trebaju posebno naglasiti praćenje promjena u okruženju i usmjeriti svoje napore u zadovoljavanje specifičnih tržišnih potreba. Kako bi kreirali i zahvatili vrijednost na drugačiji način ili ponudili nove propozicije, poduzeća trebaju mijenjati postojeće poslovne modele.

## 7. ZAKLJUČAK

### 7.1. Zaključna razmatranja

Sukladno postavljenom problemu istraživanja, ovim radom ispitano je utječu li inovacije poslovnih modela na uspješnost poslovanja te jesu li strateške orijentacije poduzeća ključne za inovativnost poslovnih modela. Konceptualno je oblikovan, teorijski argumentiran i empirijski testiran model utjecaja strateških orijentacija na inovativnost poslovnih modela te utjecaj inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja. Također, kritički je obrađen i proširen postojeći znanstveni korpus poslovnih modela, njihovih inovacija i strateških orijentacija poduzeća.

Koristeći resursnu teoriju poduzeća kao teorijsku podlogu, ovaj rad fokusira se na resurse i sposobnosti poduzeća koji su, sukladno navedenoj teoriji, ključni za ostvarivanje konkurentske prednosti i iznadprosječnih rezultata poslovanja. Resursna teorija pokazala je svoju upotrebljivost kod pojašnjavanja mehanizama koji utječu na inovativne poslovne modele i može poslužiti drugim znanstvenicima kako bi teorijski utemeljili svoja istraživanja o inovativnim poslovnim modelima.

Ovaj rad doprinosi znanstvenoj literaturi ispitujući utjecaj inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja, korištenjem empirijski testiranog modela kao i identificiranjem ključnih prethodnica odnosno pokretača inovativnih poslovnih modela, što su znanstvenici u prethodnim istraživanjima naglašavali kao značajnu prazninu u istraživanjima poslovnih modela. Empirijski je potvrđen i konceptualni model za mjerenje razine inovativnosti poslovnog modela koji se može iskoristiti u daljnjim znanstvenim radovima koji se bave inovativnim poslovnim modelima u različitim kontekstima. Pored sistematizacije teorijskih spoznaja iz predmeta istraživanja te dobivanja odgovora na ciljeve istraživanja, ovaj rad proširuje dosadašnje znanstvene spoznaje testirajući model na hrvatskoj prehrambenoj industriji te modelirajući varijable na drugačiji način u odnosu na prethodna istraživanja. Kombinacija korištene teorijske podloge i dizajna istraživačkog instrumenta također je važan doprinos u istraživanju poslovnih modela.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 82 poduzeća hrvatske prehrambene industrije. S obzirom na to da je u populaciji bilo 324 poduzeća, ostvarena je stopa povrata od 25 %. Uzimajući u obzir da nisu sva poduzeća u industriji jednako velika i značajna, izvršeno je ponderiranje stope povrata

sukladno ukupnim prihodima i broju zaposlenih u poduzećima koja su ispunila anketni upitnik. Reprerentativnost uzorka prikazana na taj način pokazala je da poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju čine 59 % ukupnih prihoda, odnosno 48 % zaposlenika hrvatske prehrambene industrije. Uzorak je kvalitetan i rezultati istraživanja mogu se preslikati na čitavu industriju.

Prehrambena industrija odabrana je s jedne strane zbog velikog strateškog značaja za cjelokupno hrvatsko gospodarstvo, a s druge strane doktorand je dobar poznavatelj industrije zbog dugogodišnjeg radnog iskustva na rukovodećim pozicijama u okviru navedene industrije.

Prvi dio empirijskog istraživanja odnosi se na identificiranje ključnih pokretača inovativnosti poslovnih modela, odnosno utvrđivanje utjecaja strateških orijentacija na inovativnost poslovnih modela poduzeća. Sukladno tome postavljene su hipoteze H1, H2, H3 i H4. Drugi dio empirijskog istraživanja odnosi se na posljedice inovativnih poslovnih modela, odnosno njihov utjecaj na uspješnost poslovanja. Sukladno tome postavljene su hipoteze H5a i H5b.

Hipoteza H1 koja govori o pozitivnom utjecaju tržišne orijentacije na inovativnost poslovnog modela nije statistički potvrđena. Koliko god je to iznenađujuće i u suprotnosti s rezultatima prethodnih istraživanja koja su potvrdila pozitivan utjecaj, u kontekstu promatrane industrije postoji objašnjenje za ovakav rezultat. Nepotvrđivanje hipoteze H1 ne znači *a priori* da tržišna orijentacija nije bitna. Hrvatska prehrambena industrija u zreloj je fazi životnog ciklusa i tržišna se orijentacija na neki način podrazumijeva. Ona je preduvjet poslovanja na tržištu, ali nije izvor konkurentske prednosti.

Hipoteza H2 potvrdila je pozitivan i statistički značajan utjecaj tehnološke orijentacije na inovativnost poslovnog modela. Iako rezultati istraživanja pokazuju da što je poduzeće više otvoreno prema tehnološkim rješenjima i digitalizaciji, to će više povećavati i stupanj inovativnosti poslovnog modela, jačina tog utjecaja ispod je očekivanja. Objašnjenje je slično kao i kod hipoteze H1 te se može pripisati specifičnostima promatrane industrije gdje tržišna, a i tehnološka orijentacija, unatoč svojoj važnosti ne predstavljaju više izvor konkurentske prednosti. Skraćivanje životnog ciklusa proizvoda dovodi do toga da gospodarstvenici trebaju svoje inovacijske napore usmjeriti s inovacija proizvoda na inovacije poslovnog modela.

Hipoteza H3 koja pretpostavlja pozitivan utjecaj poduzetničke orijentacije na inovativnost poslovnog modela statistički je potvrđena i taj utjecaj puno je jači u odnosu na prethodne dvije



hipoteze. Sukladno prethodnim istraživanjima, poduzetnički orijentirana poduzeća vrlo će vjerojatno uvoditi nove proizvode, usluge, tehnologije i poslovne modele. Iako ima značajan utjecaj na inovativnost poslovnog modela, razina poduzetničke orijentacije u promatranom uzorku na najnižoj je razini u odnosu na sve četiri promatrane strateške orijentacije. To jasno govori da menadžeri hrvatske prehrambene industrije trebaju više raditi na poduzetničkoj orijentaciji, odnosno više pažnje i resursa posvetiti inovativnosti putem istraživanja i razvoja, biti proaktivniji u borbi s konkurencijom te preuzeti rizik i biti hrabriji u svom djelovanju kako bi ostvarili zadane ciljeve.

Hipoteza H4 potvrdila je pozitivan i statistički najznačajniji utjecaj orijentacije ka učenju na inovativnost poslovnog modela u odnosu na sve četiri promatrane strateške orijentacije. Konstrukt orijentacije ka učenju sastoji se od posvećenosti učenju, zajedničke vizije te otvorenosti uma. Poduzeće se razvija učenjem, odnosno stjecanjem i implementacijom novih spoznaja. Otvorenost uma neophodna je za prihvaćanje novih ideja, dok zajednička vizija omogućava lakše usmjeravanje aktivnosti i ostvarivanje zajedničke svrhe. Rezultati istraživanja pokazali su da menadžeri hrvatske prehrambene industrije vide učenje kao nešto što je važno, ali ipak nije ključno za preživljavanje. Empirijska potvrda kako orijentacija ka učenju ima najjači direktni i indirektni pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja trebala bi potaknuti menadžere da usmjere više aktivnosti i resursa upravo u ovu stratešku orijentaciju.

Hipoteza H5a središnja je hipoteza i polazna točka ovog rada jer govori o pozitivnom utjecaju inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja. Upravo je potvrda ovog odnosa u prethodnim istraživanjima potaknula interes za inovativnim poslovnim modelima kako znanstvenika tako i gospodarstvenika. Ovim radom također je potvrđeno da inovativnost poslovnog modela pozitivno i statistički značajno utječe na konstrukt uspješnosti poslovanja poduzeća u hrvatskoj prehrambenoj industriji. To bi trebalo potaknuti interes domaćih znanstvenika i gospodarstvenika za koncept inovativnih poslovnih modela.

Hipoteza 5b pretpostavlja da razina inovativnosti poslovnog modela ima inverzan U utjecaj na uspješnost poslovanja, a taj utjecaj najjači je kod srednje razine inovativnosti poslovnog modela. Pretpostavljanje ovakve nelinearne veze poslužilo je kao svojevrсна kočnica da se ne ode predaleko u radikalnim promjenama, odnosno naglašava se potreba za pažljivim određivanjem razine inovativnosti poslovnog modela. Naime, ukoliko je razina inovativnosti poslovnog modela

premala, kupci neće primijetiti razliku u novoj ponudi vrijednosti i neće doći do značajnog povećanja uspješnosti poslovanja. S druge strane, ukoliko je razina inovativnosti poslovnog modela prevelika, to donosi značajne rizike za održivost poslovanja. Iako je hipoteza 5b formalno potvrđena, rezultate ipak treba uzeti s određenom rezervom kako zbog metodologije korištene u dokazivanju ove hipoteze tako i zbog mogućih kompleksnijih oblika nelinearnog odnosa između inovativnosti poslovnih modela i uspješnosti poslovanja.

Hrvatsko je tržište malo, a globalna konkurentnost hrvatske prehrambene industrije nije na zadovoljavajućoj razini. Proizvodnja hrane bilježi vanjskotrgovinski deficit, odnosno uvoz je veći od izvoza. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, pokrivenost uvoza izvozom za 2019. godinu iznosio je 52,4 %, dok je 2010. godine iznosio 55,7 %, što znači da je pokrivenost uvoza izvozom smanjena u posljednjih deset godina. Jačanje globalne konkurentnosti ključno je za razvoj i nacionalni prosperitet. Pored investicija i izvoza, inovacije su ključni pokretač hrvatske ekonomije.

Globalna konkurentnost može se poboljšati inovacijama. Međutim, u današnje vrijeme životni se ciklus proizvoda skraćuje, a nove tehnologije brzo imitiraju, što dovodi do potrebe za širenjem opsega inovacija odnosno za inoviranjem poslovnih modela. Inovatori poslovnih modela uspijevaju revolucionirati čitave industrije prevladavajući dominantnu industrijsku logiku. Svjetski primjeri inovativnih poslovnih modela su primjerice, Ryanair koji je revolucionirao avio industriju, Uber koji se bavi taksi prijevozom, a ne posjeduje vozila, Airbnb koji se bavi iznajmljivanjem nekretnina, a ne posjeduje nekretnine, Amazon se bavi maloprodajom robe bez prodavaonica, Skype je jedan od vodećih svjetskih pružatelja telekomunikacijskih usluga bez vlastite mreže itd.

Za razliku od proizvodnih i tehnoloških inovacija koje često znaju biti vrlo skupe, inovacije poslovnih modela ne zahtijevaju nužno značajna financijska sredstva te ih mogu provoditi i velika i mala poduzeća. Tome u prilog govore i rezultati istraživanja ovog rada koji su pokazali da nema statistički značajne razlike u inovativnosti poslovnih modela zavisno od veličine poduzeća. To je prilika hrvatskim poduzećima za poboljšanje konkurentnosti bez velikih investicija, već preko koristi ostvarenih znanjem, umrežavanjem i novim načinima povezivanja vlastitih resursa, sposobnosti i aktivnosti u globalnom okruženju.

Prema autorovom najboljem znanju, u Hrvatskoj još uvijek nema provedenih empirijskih istraživanja koja povezuju inovativnost poslovnih modela s uspješnosti poslovanja. Potvrda pozitivne veze inovativnih poslovnih modela i uspješnosti poslovanja u hrvatskoj prehrambenoj industriji može biti poticaj i ohrabrenje menadžerima ove, ali i drugih industrija, da razmotre i usmjere svoje aktivnosti u inovacije poslovnih modela kao način stvaranja održive konkurentske prednosti.

Kao što je naglašeno u konceptualnom modelu, inovativni poslovni modeli posljedica su napora proizašlih iz multidimenzionalnih sposobnosti. Analiza ključnih pokretača inovativnih poslovnih modela provedena u ovom istraživanju može dodatno pomoći menadžerima u usmjeravanju napora koji će dovesti do inovativnih poslovnih modela, s posebnim naglaskom na poduzetničku orijentaciju i orijentaciju ka učenju.

Aktualnost teme inovativnih poslovnih modela dodatno je naglašena pandemijom uzrokovanom virusom COVID-19, koja u vrijeme pisanja ovog rada potresa cijeli svijet. Kao rezultat dugog trajanja ove pandemije promijenile su se navike i obrasci ponašanja potrošača, digitalizacija je snažno napredovala u gotovo sve sfere poslovnog i privatnog života. U takvom okruženju poduzeća su primorana inovirati svoje poslovne modele kako bi opstali na tržištu i ostvarili konkurentsku prednost.

Završna je poruka ovog rada menadžerima da su u današnje vrijeme inovacije važnije no ikad, međutim inovacije isključivo na razini proizvoda, usluga i poslovnih procesa više nisu dovoljne za ostvarivanje konkurentske prednosti i iznadprosječnih rezultata. Upravo je to bio glavni motiv autoru za pisanje ovog rada, kako bi se menadžeri hrvatskih poduzeća osvijestili da naprave odmak od tradicionalnog načina razmišljanja, prevladaju kognitivne barijere koje im onemogućavaju spoznaju aplikativne vrijednosti koncepta poslovnih modela te uklone inerciju nastalu postojećom konfiguracijom imovine i poslovnih procesa. Veći fokus na poduzetničku orijentaciju i orijentaciju ka učenju dovest će do veće inovativnosti poslovnog modela koji će kreiranjem vrijednosti, zahvaćanjem vrijednosti i novih propozicija, dovesti do bolje uspješnosti poslovanja. Menadžeri hrvatske prehrambene industrije trebaju pogledati oko sebe, biti hrabri i inovirati svoj poslovni model kako bi ostvarili poslovni uspjeh.

## 7.2. Ograničenja

Inovativni poslovni modeli, kao srž ovog rada, mogu se istraživati na temelju različitih teorijskih podloga. Korištenje resursne teorije kao provjerene i dokazane teorijske podloge omogućava bolje razumijevanje pojave koja se istražuje, međutim nedostaje multidimenzionalnost. Zbog različitih konceptualnih istraživanja, ne postoji jedna sveobuhvatna teorija koja objašnjava pojavu poslovnih modela. Opravdanost resursne teorije kao teorijske podloge za ovaj rad objašnjena je detaljnije u poglavlju 3.4.

Rad se temelji isključivo na kvantitativnom istraživanju. Iako je doktorand dobar poznavatelj hrvatske prehrambene industrije zbog dugogodišnjeg rada na rukovodećim pozicijama u istoj te je u pripremi anketnog upitnika obavio nekoliko razgovora s poznavateljima industrije, kvalitativno istraživanje dodalo bi još jednu dimenziju analizi rezultata istraživanja. Kvalitativnim istraživanjem s poznavateljima industrije dobio bi se dublji uvid u pozadinu pretpostavljenih i empirijski dokazanih odnosa između strateških orijentacija, inovativnih poslovnih modela i uspješnosti poslovanja.

Osim toga, istraživanje je provedeno na uzorku menadžera hrvatske prehrambene industrije. Stavovi ispitanika i njihova percepcija pojedinih tvrdnji pod utjecajem su specifičnih okolnosti i poslovnog okruženja navedene industrije, stoga je teško generalizirati rezultate i pretpostaviti da će oni biti jednaki i u drugim industrijama.

Veličina uzorka također se može smatrati ograničenjem. Važan je nedostatak rada odnos broja jedinica uzorka i broja parametara u modelu. Navedeni odnos trebao bi biti minimalno 10 : 1, čime veličina uzorka nije u skladu s preporukama za korištenje metode modeliranja strukturnih jednadžbi. Svakako bi veći i reprezentativniji uzorak doprinio boljoj kvaliteti rezultata. U istraživanju jedan ispitanik predstavlja jedno poduzeće iz hrvatske prehrambene industrije. Odgovori nisu ponderirani sukladno veličini poduzeća i njihovoj važnosti u industriji, tako da jednak značaj ima odgovor predstavnika velikih nacionalnih kompanija, kao i male lokalne tvrtke.

Odgovori u anketnom upitniku rezultat su subjektivne procjene ispitanika. Korištenje takve metode povlači za sobom pitanje pristranosti, iskrenosti i objektivnosti. Pretpostavka je da će ispitanici kao poznavatelji industrije moći dati objektivnu procjenu za tražene tvrdnje, međutim ta procjena može

biti pod utjecajem njihovog radnog mjesta, radnog iskustva kao i poslovnih praksi poduzeća iz kojeg dolaze. Ovo ograničenje posebice dolazi do izražaja kod načina mjerenja uspješnosti poslovanja jer rezultati mogu biti neprecizni. Svakako bi se eventualnim korištenjem sekundarnih podataka u ocjeni uspješnosti poslovanja dobili pokazatelji koji nisu samo rezultat subjektivne procjene ispitanika. U ovom radu sekundarni podaci nisu mogli biti korišteni zbog anonimnosti odgovora te nemogućnosti izravnog povezivanja odgovora ispitanika s konkretnim poduzećem.

### **7.3. Preporuke za buduća istraživanja**

Koncept poslovnih modela svakako predstavlja veliki potencijal za buduća istraživanja. U ovom radu fokus je na odnosu inovativnih poslovnih modela i uspješnosti poslovanja uključivanjem tržišne, tehnološke, poduzetničke i orijentacije ka učenju u model. Istraživanje u ovom radu provedeno je na uzorku hrvatske prehrambene industrije ispitujući percepciju ispitanika u odnosu na zadane tvrdnje u određenom trenutku.

Svakako bi preporuka za buduća istraživanja bila testiranje modela i na drugim pojedinim industrijama. Time bi se mogli donijeti zaključci i preporuke specifične za menadžere promatranih industrija. Osim toga, provodeći istraživanje na više industrija mogli bi se usporediti rezultati po industrijama te generalizirati zaključci na nacionalnoj ili čak međunarodnoj razini.

Longitudinalno istraživanje inovativnih poslovnih modela bilo bi posebno zanimljivo, iako zahtijeva puno vremena. Poslovni modeli razvijaju se i prilagođavaju tijekom vremena. Analizom dugoročnih efekata inovativnih poslovnih modela mogli bi se usporediti kratkoročni i dugoročni rezultati te utvrditi razlozi uspjeha odnosno neuspjeha pojedinih poslovnih modela.

Dodatak kvalitativnog istraživanja pomogao bi u dubinskom razumijevanju utjecaja strateških orijentacija kao pokretača inovativnosti poslovnog modela te posljedično utjecaj inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja. Također, promjenom parametara za ocjenu uspješnosti poslovanja i korištenjem sekundarnih podataka mogle bi se proširiti spoznaje o pretpostavljenim odnosima između varijabli.

U ovom radu korišten je alat za mjerenje inovativnosti poslovnog modela koji je razvio Clauss (2017). Navedeni alat dokazao je svoju upotrebljivost na testiranom modelu. Daljnje korištenje ovog alata pruža praktički neograničene mogućnosti kako znanstvenicima tako i gospodarstvenicima za istraživanje inovativnih poslovnih modela.

U vrijeme pisanja ovog rada svjedoci smo nažalost globalne pandemije uzrokovane virusom COVID-19 (koronavirus) koja je zahvatila cijeli svijet i uzrokovala milijune smrtnih slučajeva. Zbog dugotrajne prisutnosti ove pandemije cijeli svijet došao je u stanje koje se naziva „novo normalno“. Promijenile su se navike i obrasci ponašanja, ljudi se manje okupljaju, poslovi se obavljaju od kuće, digitalizacija je snažno napredovala i dotakla praktički sve sfere naših života. Poduzeća moraju mijenjati način poslovanja, prilagoditi svoje proizvode, usluge, način interakcije s kupcima i potrošačima te mijenjati svoje poslovne modele. Poduzeća koja su spremnija inovirati svoje poslovne modele trebala bi se brže i bolje prilagoditi novonastaloj situaciji. U tom kontekstu svakako bi bilo zanimljivo istražiti utjecaj globalne pandemije COVID-19 na poslovne modele poduzeća.

## LITERATURA

1. Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. Columbus, OH: McGraw-Hill Higher Education.
2. Afuah, A. (2014). *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. New York: Routledge.
3. Afuah, A. and Tucci, C.L. (2001). *Internet business models and strategies: text and cases*. New York, NY: Irwin/McGraw-Hill.
4. Ahlstrom, D. and Bruton, G. D. (2009). *International management: Strategy and culture in the emerging world*. Cengage Learning.
5. Al-Debei, M. and Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*. 19(3), pp. 359-376.
6. Alt, R. and Zimmermann, H. D. (2001). Preface: introduction to special section—business models. *Electronic markets*, 11 (1), pp. 3-9.
7. Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.
8. Amit, R. and Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*. 22(6-7), pp. 493-520.
9. Amit, R. and Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), pp. 41-49.
10. Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin. Inc. Homewood. Illinois.
11. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York, McGraw-Hill.
12. Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of business research*. 35(2), pp. 93-103.
13. Babbie, E. (2012). *The practice of social research*. Boston: Cengage Learning.
14. Baden-Fuller, C., Giudici, A., Morgan, M. S. (2017). Business models and value. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 11635). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
15. Baden-Fuller, C., Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*. 46(6), pp. 419-426.
16. Baden-Fuller, C. and Morgan, M.S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*. 43(2-3), pp. 156-171.
17. Bailetti, T. (2012). Technology entrepreneurship: overview, definition, and distinctive aspects. *Technology Innovation Management Review*. 2(2), pp. 5-12.
18. Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (1999). Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market-Focused Management*. 4(4), pp. 295-308.

19. Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (2002). Learning orientation, market orientation and innovation: Delving into the organization's black box. *Journal of Market Focused Management*. 5(1), pp. 5-23.
20. Bakotić, D. (2014). Suvremeni modeli za mjerenje organizacijskih performansi. *Ekonomska misao i praksa*. (1), pp. 373-388.
21. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), pp. 99-120.
22. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1), pp. 99-120.
23. Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2nd ed. Prentice Hall. New Jersey.
24. Barney, J., Wright, M. and Ketchen, D.J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*. 27(6), pp. 625-641.
25. Barney, J., B. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage*. 2nd ed., Pearson Prentice Hall.
26. Barney, J.B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4 edn. Addison-Wesley Reading.
27. Barney, J.B. and Clark, D.N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press Oxford.
28. Barney, J.B., Ketchen, D.J. and Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*. 37(5), pp. 1299-1315.
29. Barringer, B.R., Ireland, D.R (2006). *Entrepreneurship: successfully launching new ventures*. II, United States: Pearson Prentice Hall.
30. Belak, V. (2014). *Analiza poslovne uspješnosti*. RRiF, Zagreb.
31. Bennett, R. C. and Cooper, R. G. (1979). Beyond the marketing concept. *Business horizons*. 22(3), pp. 76-83.
32. Bentler, P.M. (1988). *Causal modeling via structural equation system*. In Nesselrode, J.R. and Cattell R.B., (ur.). *Handbook of multivariate experimental psychology*. New York: Plenum Press, pp. 317-335.
33. Bentler, P.M. and Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*. 88(3), pp. 588-606.
34. Berglund, H., Sandström, C. (2013). Business model innovation from an open systems perspective: structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development*. 18 (3-4), pp. 274-285.
35. Bhuian, S.N., Menguc, B. and Bell, S.J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*. 58(1), pp. 9-17.
36. Bjorkdahl, J. (2009). Technology cross-fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products. *Research Policy*. 38(9), pp. 1468-1477.



37. Blank, S. (2005). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Second Edition: K & S Ranch.
38. Bock, A. J., Opsahl, T., George, G. and Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management studies*. 49(2), pp. 279-305.
39. Boddy, D. (2008). *Management: an introduction*. Pearson Education.
40. Bouwman, H. and Fielt, E. (2008). Service innovation and business models. In *Mobile service innovation and business models* (pp. 9-30). Springer, Berlin, Heidelberg
41. Božić, L. (2006). Učinci sastavnica tržišne orijentacije na razvoj inovacija proizvoda. *Privredna kretanja i ekonomska politika*. 16(107), pp. 46-63.
42. Božić, L. (2006). The effects of market orientation on product innovation. *Privredna kretanja i ekonomska politika*. 16(107), pp. 46-63.
43. Božić, L. i Rajh, E. (2008). Procjena psihometrijskih karakteristika ljestvice za mjerenje tržišne orijentacije. *Ekonomski pregled*. 59(1-2), pp. 38-50.
44. Brlečić Valčić, S. (2015). Poslovni modeli u going concern konceptu temeljeni na međuovisnosti kategorija stvaranja, očuvanja i zadržavanja vrijednosti. *Ekonomski misao i praksa*. (1), pp. 199-216.
45. Buble, M., Cingula, M. i Dujanić, M. (2005). *Strateški menadžment*. Sinergija. Zagreb.
46. Buble, M., Kulović, D., Kuzman, S. i Koletnik, F. (2010). *Due diligence i procjena vrednosti poduzeća*. Kemigrafika. Sarajevo.
47. Burtonshaw-Gunn, S. and Salameh, M. (2010). *Essential tools for operations management - tools, models and approaches for managers and consultants*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
48. Buturac, G. (2018). Perspektive razvoja industrije hrane i pića u međunarodnom okruženju: slučaj Hrvatske. *Ekonomski pregled*. 69(2), pp. 131-162.
49. Buturac, G. i Vizek, M. (2015). Izvoz prehrambene industrije i učinci na gospodarstvo: slučaj Hrvatske. *Ekonomski pregled*. 66(3), pp. 203-230.
50. Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming (multivariate applications series)*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
51. Cadogan, J.W. (2012). International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead. *International Marketing Review*. 29(4), pp. 340-348.
52. Cakar, N. D. and Erturk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48 (3), pp. 325-359.
53. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. and Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*. 31(6), pp. 515-524.

54. Calia, R.C., Guerrini, F.M. and Moura, G.L. (2007). Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration. *Technovation*. 27(8), pp. 426-432.
55. Cano, C. R., Carrillat, F. A. and Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of research in Marketing*. 21(2), pp. 179-200.
56. Carayannis, E. G., Sindakis, S. and Walter, C. (2015). Business model innovation as lever of organizational sustainability. *The Journal of Technology Transfer*. 40(1), pp. 85-104.
57. Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. 8 (2), pp. 123-149.
58. Casadesus-Masanell, R. and Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*. 34(4), pp. 464-482.
59. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
60. Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
61. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*. 35(6), pp. 12-17.
62. Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 43, pp. 354-363.
63. Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*. 11(3), pp. 529-555.
64. Chesbrough, H., (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35 (6), pp. 12-17.
65. Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
66. Christensen, C. (1997). *The Innovator's dilemma: The revolutionary book that will change the way you do business*. New York: HarperCollins Publishers.
67. Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, Mass.: Harvard Business School.
68. Christensen, C.M. and Bower, J.L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*. 17(3), pp. 197-218.
69. Christensen, C.M. and Raynor, M.E. (2003). *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
70. Christensen, C. M., Bartman, T. and Van Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*. 58(1), pp. 31-40.

71. Chreneer, D., Johansson, J. and Malmstrom, M. (2015). Business Model Management Typologies-Cognitive Mapping of Business Model Landscapes. *International Journal of Business and Management*. 10 (3), pp. 67-80.
72. Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*.47(3), pp. 385-403.
73. Connor, T. (2007). Market orientation and performance', *Strategic Management Journal*. 28(9), pp. 957-959.
74. Cooper, R. G. (1999). The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*. 16(2), pp. 115-133.
75. Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J. (1987). New products: what separates winners from losers? *Journal of product innovation management*. 4(3), pp. 169-184.
76. Coulter, M. (2002). *Management in Action*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
77. Covin, J.G. and Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 23(3), pp. 47-63.
78. Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of entrepreneurship research*. 1(1986), pp. 626-639.
79. Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. 10(1), pp. 75-87.
80. Covin, J.G. and Wales, W.J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36(4), pp. 677-702.
81. Cunningham, G. B. (2002). Examining the relationship among Miles and Snow's strategic types and measures of organizational effectiveness in NCAA Division I athletic departments. *International review for the sociology of sport*. 37(2), pp. 159-175.
82. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 34(3), pp. 555-590.
83. Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard business review*. 84(1), pp. 88-98.
84. David, F. R. (1989). *Strategic management*. Columbus: Merrill Publishing Company.
85. Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), pp. 37-52.
86. Day, G.S. (1994). Continuous Learning About Markets. *California management review*. 36(4), pp. 9-31.
87. De Geus, A. P. (1988). Planning as Learning, *Harvard Business Review*. 88 (2), pp. 70-74.
88. Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J.E. and Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 9 (1), pp. 1–11.

89. DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M. and Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic management journal*. 26(1), pp. 47-74.
90. Deshpandé, R., Farley, J.U. and Webster, F.E., Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*. 57(1), pp. 23-37.
91. Deshpandé, R. and Farley, J.U. (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing*. 21(1), pp. 3-22.
92. Dess, G.G., Lumpkin, G.T. and Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*. 18(9), pp. 677-695.
93. Dess, G.G., Lumpkin, G.T. and Eisner, A.B. (2008). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
94. Deutscher, F., Zapkau, F.B., Schwens, C., Baum, M. and Kabst, R. (2016). Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research*. 69(2), pp. 849-861.
95. Dillman, D.A., Smyth, J.D. and Christian, L.M. (2009). *Internet, mail, and mixed-mode surveys: the tailored design method*. NJ: Wiley.
96. Di Valentin, C., Weiblen, T., Pussep, A., Schief, M., Emrich, A. and Werth, D. (2012). *Measuring business model transformation*. Transformation. 2012. - European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems (EMCIS) 2012. – München.
97. Dmitriev, V., Simmons, G., Truong, Y., Palmer, M. and Schneckenberg, D. (2014). An exploration of business model development in the commercialization of technology innovations. *R&D Management*. 44 (3), pp. 306–321.
98. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper and Row Publishers, Inc, New York, NY.
99. Drucker, P. F. (1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. 72(5), pp. 95-104.
100. Dubosson-Torbay, M., Osterwalder and A., Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*. 44(1), pp. 5-23.
101. Dwight, C. (2019). What is business model innovation? Dostupno na: <https://bizfluent.com/about-7220445-business-model-innovation-.html> [pristupljeno 22.svibnja 2019].
102. Eden, C. and Ackermann, F. (2000). Mapping distinctive competencies: A systemic approach. *Journal of the Operational Research Society*. 51(1), pp. 12-20.
103. Engel, J. F., Blackwell, R. D. and Miniard, P. W. (1990). *Consumer behaviour*. The Dryden Press.

104. Enzig, C.M., Batternik, M.H., Janszen, H.A.F. and Omta (Onno) S.W.F. (2011). Where innovation processes make a difference in products' short- and long-term market success. *British Food Journal*. 113(7), pp. 812-837.
105. Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L. and Sánchez-Peinado, E. (2008). Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal*. 26(4), pp. 463-489.
106. Fagerberg, J., Mowery, D. C. and Nelson, R. R. (Eds.). (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford university press.
107. Farrell, M. A. (1999). Antecedents and consequences of a learning orientation. *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*. 10, pp. 38-51.
108. Feldman, M.S. and Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*. 48(1), pp. 94-118.
109. Felton, A.P. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*. 37(4), pp. 55-65.
110. Fielt, E. (2013). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*. 1(1), pp. 85-105.
111. Fiol, C. M. and Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*. 10(4). pp. 803-813.
112. FoodDrinkEurope (2020). Trade Bulletin Q4 2019. Dostupno na: <https://www.fooddrinkeurope.eu/resource/trade-bulletin-q4-of-2019/> [pristupljeno 21.studenog 2020].
113. FoodDrinkEurope (2020). Data & Trends EU Food & Drink Industry 2020 Edition. Dostupno na: <https://www.fooddrinkeurope.eu/resource/data-trends-of-the-european-food-and-drink-industry-2020/> [pristupljeno 21.studenog 2020].
114. Foss, N. J., and Saebi, T. (2015). Business models and business model innovation: Bringing organization into the field. In N. J. Foss & T. Saebi (Eds.), *Business model innovation: The organisational dimension*. Oxford: Oxford University Press.
115. Foss, N. J. and Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 43(1), pp. 200-227.
116. França, C. L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*. 140, pp. 155-166.
117. Frankenberger, K., Weiblen, T. and Gassmann, O. (2014). The antecedents of open business models: an exploratory study of incumbent firms. *R&D Management*. 44(2), pp. 173-188.
118. Frese, M. (2009). *Toward a psychology of entrepreneurship: An action theory perspective*. Now Publishers Inc.
119. Furubotn, E. G. 2001. The new institutional economics and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 45(2), pp. 133-153.

120. Galičić, V. i Ivanović, S. (2008). Informacijska tehnologija i organizacijska kultura hotelskih poduzeća. *Informatologia*. 41(1), pp. 33-38.
121. Galić, M. (2010). Učeće organizacije. *MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*. 4(7), pp. 179-194.
122. Galović, T. (2016). *Uvod u inovativnost poduzeća*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
123. Gambardella, A. and McGahan, A.M. (2010). Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*. 43(2-3), pp. 262-271.
124. Garcia, R. and Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*. 19 (2), pp. 110-132.
125. Gatignon, H. and Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*. 34(1), pp. 77-90.
126. Gassman, O., Frankerberger, K. and Sauer, R. (2015). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionize Your Business*. Harlow: Pearson Education Limited.
127. Gassman, O., Frankerberger, K. and Sauer, R. (2016). *Exploring the field of Business Model Innovation: New Theoretical Perspectives*. Palgrave Macmillan.
128. Geroski, P., Machin, S. and Van Reenen, J. (1993). The profitability of innovating firms. *The RAND Journal of Economics*. pp. 198-211.
129. Gerybadze, A., Hommel, U., Reiners, H. W. and Thomaschewski, D. (Eds.). (2010). *Innovation and international corporate growth*. Heidelberg: Springer.
130. Ghaziani, A. and Ventresca, M. J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. In *Sociological Forum* (20 (4), pp. 523-559). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.
131. Ghobadian, A., James, P., Liu, J. and Viney, H. (1998). Evaluating the applicability of the Miles and Snow typology in a regulated public utility environment. *British Journal of Management*. 9, pp. 71-83.
132. Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R. and Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & leadership*. 35 (6), pp. 27-33.
133. Gnjidić, V. (2014). Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology. *Management. Journal of Contemporary Management Issues*. 19(1), pp. 93-117.
134. Golob, B. (2009). *Inovacija od ideje do tržišta*. Dragon d.o.o., Rijeka.
135. Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*. 93(1), pp. 48-58.
136. Grant, R. M. (1998). *Contemporary strategy analysis*. Third Ed. Oxford, Blackwell Publishers.
137. Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. 4th ed. Oxford. Blackwell Publishers.

138. Grant, R. M., (2004). *Contemporary Strategic Analysis*. 5th Edition, Blackwell Publishing.
139. Grant, R., M., (2010). *Contemporary strategy analysis*. 7th ed., Wiley & Sons, United Kingdom.
140. Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36(2), pp. 166-173.
141. Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. A meta-analysis. *European Journal of Marketing*. 42(1/2), pp. 115-134.
142. Gunarathne, U. (2015). Measurement Model of the Market Orientation: New Theoretical Framework NEWMKTOR Model. *International Journal of Management and Commerce Innovations*. 3 (1), pp. 255-263.
143. Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*. 13(2), pp. 199-217.
144. Hakala, H. and Kohtamäki, M. (2010). The interplay between orientations: entrepreneurial, technology and customer orientations in software companies. *Journal of Enterprising Culture*. 18(3), pp. 265-290.
145. Hakala, H. and Kohtamäki, M. (2011). Configurations of entrepreneurial-customer-and technology orientation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 17(1), pp.64-81.
146. Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
147. Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1991). Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review*. 69(4), pp. 81-92.
148. Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for Future*. Harvard Business School Press, Boston, SAD.
149. Han, J.K., Namwoon, K. and Srivastava, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*. 62(4), pp. 30-45.
150. Hargadon, A. B., and Douglas, Y. 2001. When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative Science Quarterly*. 46(3), pp. 476-501.
151. Harrison, J. S., John, C. H. S. (2013). *Foundations in strategic management*. Cengage Learning.
152. Hartmann, M., Oriani, R. and Bateman, H. (2013). *The Performance Effect of Business Model Innovation: An Empirical Analysis of Pension Funds*. In Proceedings of the 35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, 17–19 June 2013.

153. Hayduk, L.A. (1987). *Structural equation modelling with LISREL: Essentials and advances*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
154. Hedman, J. and Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*. 12(1), pp. 49-59.
155. Hill, C.W.L., Jones, G. R. (2009). *Essentials of Strategic Management*. 2nd Edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
156. Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (2013). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Stamford: Cengage Learning.
157. Hofer, C. W., Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Co., St. Paul, SAD.
158. Holmes Jr, R. M., Hoskisson, R.E., Kim, H., Wan, W.P. and Holcomb, T.R. (2018). International strategy and business groups: A review and future research agenda. *Journal of World Business*. 53(2), pp. 134-150.
159. Hult, G.T.M., Hurley, R.F. and Knight, G.A. (2004). Inovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*. 33(5), pp. 429-438.
160. Hult, G.T.M., Hurley, R.F. and Knight, G.A. (2005). Inovativeness and capacity to innovate in a complexity of firm-level relationships: A response to Woodside 2004. (2005). *Industrial Marketing Management*. 34, pp. 281-283.
161. Hult, G.T.M. and Ketchen, D.J. (2001). Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*. 22(9), pp. 899-906.
162. Hult, G.T.M., Ketchen, D.J. and Slater, S.F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*. 26(12), pp. 1173-1181.
163. Hussian, S.S., Azhar, S. M. and Shahid, M. (2013). Strategic orientations and organizational types: a theoretical link. *Journal of Organization & Human Behavior*. 2(3), pp. 17-31.
164. Hyder, A. S., Chowdhury, E. H. (2015). Market Orientation in Service Firms—An International Comparative Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 175(2015), pp 16-23.
165. IBM Global Business Services. (2006). Expanding the innovation horizon: The global CEO study. dostupno na: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ceostudy.pdf> [pristupljeno 08.rujna 2016].
166. Ireland, R.D., Hitt, M.A. and Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*. 29(6), pp. 963-989.
167. Jatić, S., Ilić, M. P. (2018). Traditional and new business models in the banking industry. *Bankarstvo*. 47(1), pp. 106-117.



168. Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*. 57(3), pp. 53-70.
169. Jeong, I., Pae, J.H. and Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Industrial Marketing Management*. 35(3), pp. 348-358.
170. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow, England. Financial Times Prentice Hall.
171. Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston, MA: Harvard Business Press.
172. Johnson, M.W., Christensen, C.M. and Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. 86(12), pp. 58-68.
173. Jones, G.R. (2007). *Organisational Theory, Design and Change*. (5. Ed.), Pearson Hall.
174. Kaplan, S. (2012). *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World Is Changing*. John Wiley & Sons.
175. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*. 15(1), pp. 87-104.
176. Keh, H.T., Nguyen, T.T.M. and Ng, H.P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*. 22(4), pp. 592-611.
177. Keskim, H. (2006). Market orientation, Learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*. 9(4), pp. 396-417.
178. Ketchen, D.J., Hult, G.T.M. and Slater, S.F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*. 28(9), pp. 961-964.
179. Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
180. Kirca, A. H., Jayachandran, S. and Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*. 69(2), pp. 24-41.
181. Kohli, A.K. and Jaworsky, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research, Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. 54(2), pp.1-18.
182. Kohli, A. K., Jaworski, B. J. and Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*. 30(4), pp. 467-477.
183. Kolarić, B. (2017). Dinamika odnosa upravljanja znanjem i inovativnosti kao relevantnih faktora organizacione efikasnosti. *Ekonomski izazovi*. (12), pp. 93-104.
184. Krković, A., Momirović, K. and Petz, B. (1966). Selected chapters from psychometrics and nonparametric statistics. Zagreb: Croatian Society of Psychologists.

185. Krstić, M., Skorup, A., Lapčević, G. (2016). Trendovi u razvoju inovativnih poslovnih modela. *Trendovi u poslovanju*. 2(8), pp. 43-54.
186. Lambert, S. C., Davidson, R. A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*. 31(6), pp. 668-681.
187. Laudien, S. M., Daxböck, B. (2017). Business model innovation processes of average market players: a qualitative-empirical analysis. *R&D Management*. 47(3), pp. 420-430.
188. Lawton, L. and Parasuraman, A. (1980). The impact of the marketing concept on new product planning. *Journal of Marketing*. 44(1), pp. 19-25.
189. Lazibat, T., Baković, T., Lulić, L. (2006). Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi. *Ekonomski pregled*. 57(1-2), pp. 64-79.
190. Leavy, B. (2003). Assessing your strategic alternatives from both a market position and core competence perspective. *Strategy & Leadership*. 31 (6), pp. 29-35.
191. Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. and Deimler, M. S. (2009). *Business model innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game*. The Boston Consulting Group, Boston, MA.
192. Lindgren, P. (2012). Business model innovation leadership: How do SME's strategically lead business model innovation? *International Journal of Business and Management*. 7 (14), pp. 53-66.
193. Liu, N. C., Roth, A. V. and Rabinovich, E. (2011). Antecedents and consequences of combinative competitive capabilities in manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*. 31 (12), pp. 1250-1286.
194. Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. 21(1), pp. 135-172.
195. Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*. 16(5), pp. 429-451.
196. Margetta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 80(5), pp. 86-92.
197. Mahoney, J.T. and Pandian, J.R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*. 13(5), pp. 363-380.
198. March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. 2(1), pp. 71-87.
199. Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory\*. *Journal of Product Innovation Management*. 23(1), pp. 19-25.
200. Markides, C. (2008). *Game-changing strategies how to create new market space in established industries by breaking the rules*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

201. Markides, C.C. (2013). Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us? *The Academy of Management Perspectives*. 27(4), pp. 313-323.
202. Martins, L.L., Rindova, V.P. and Greenbaum, B.E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 9(1), pp. 99-117.
203. Massa, L. i Tucci, C. (2013) Business Model Innovation. *The Oxford handbook of innovation management*. 20(18), pp. 420-441.
204. Matsuno, K., Mentzer, J.T. and Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*. 66(3), pp. 18-32.
205. McGrath, R. G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*. 43(2), pp. 247–261.
206. Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. *R&D Management*. 44 (5), pp. 429–449.
207. Mezias S.J. and Glynn, M.A. (1993). The Three Faces of Corporate Renewal: Institution, Revolution and Evolution. *Strategic Management Journal*. 14, pp. 77-101.
208. Mikić, M. (2009). Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 7(1), pp. 161-176.
209. Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York, McGraw-Hill.
210. Miles, R. E. and Snow, C.C. (1994). *Fit, Failure & the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*. New York. The Free Press.
211. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*. 29(7), pp. 770-791.
212. Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*. 18(1), pp. 116-138.
213. Miller, D. and Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management science*. 24(9), pp. 921-933.
214. Miloloža, H. (2016). Utjecaj tržišne orijentacije hrvatskih poduzeća na inovacije proizvoda i usluga. *Business Excellence*. 10(2), pp. 89-106.
215. Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
216. Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*. 16(2), pp. 44-53.
217. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NY. Prentice-Hall.
218. Mintzberg, H., Taylor, W. D. and Waters, J. A. (1984). Tracking strategies in the birthplace of Canadian tycoons. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 1 (1), pp. 1-28.
219. Montoya-Weiss, M. M. and Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: a review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*:

*An International Publication Of The Product Development & Management Association.* 11(5), pp. 397-417.

220. Morgan, N.A., Kaleka, A. and Katsikeas, C.S. (2004). Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing.* 68(1), pp. 90-108.
221. Morić Milovanović, B. (2012). Moderating effect of external environment on the entrepreneurial orientation and business performance relationship of Croatian small and medium sized manufacturing enterprises. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti.* 6(2), pp. 9-23.
222. Morić Milovanović, B. i Laktašić, M. (2013). Uloga resursa i poduzetničke orijentacije kao predujeta uspješnog razvoja poduzeća. *Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu.* 11(1), pp. 17-30.
223. Morić Milovanović, B., Srhoj, S. i Krišto, T. (2016). Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa.* (2), pp. 535-563.
224. Morić Milovanović, B., Srhoj, S. i Krišto, T. (2017). Strateški pristup inoviranju poslovnih modela. *Ekonomska misao i praksa.* 26(2), pp. 847-881.
225. Morris, M., Minet, S., Richardson, J. and Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy.* 17(1), pp. 27-50.
226. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research.* 58(6), pp. 726-735.
227. Morris, M., Shirokova, G. and Shatalov, A. (2013). The business model and firm performance: the case of Russian food service ventures. *Journal of Small Business Management.* 51(1), pp. 46-65.
228. Müller, C. (2014). Business model change concepts-a literature review. In *ISPIM Conference Proceedings.* The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). pp. 1-16
229. Naman, J.L. and Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal.* 14(2), pp. 137-153.
230. Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing.* 54(4), pp. 20-35.
231. Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change.* Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
232. Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal.* 29(7), pp. 745-768.
233. Noble, C.H., Sinha, R.K. and Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing.* 66(4), pp. 25-39.

234. Olson, E.M., Slater, S.F. and Hult, G.T.M. (2005). The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*. 69(3), pp. 49-65.
235. Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. V. and McDougall-Covin, P. P. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance*. 16 (3), pp. 337-368.
236. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach*. University of Lausanne, Lausanne, Switzerland.
237. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. NJ: Wiley.
238. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela: priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb, Školska knjiga.
239. Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*. 16(1), pp. 1-38.
240. Palić, P. i Rašić Bakarić, I. (2016). Sektorska analiza – hrana i piće, *Ekonomski institut, Zagreb*. 45(5), pp. 1-24.
241. Palić, P. (2020). Sektorska analiza – hrana i piće, *Ekonomski institut, Zagreb*. 86(10), pp. 1-21.
242. Palić, P. (2021). Sektorska analiza – hrana i piće, *Ekonomski institut, Zagreb*. 77(9), pp. 1-20.
243. Parasuraman, A., Grewal, D. and Krishnan, R. (2006). *Marketing research*. Boston: Cengage Learning.
244. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*. 64(1), pp. 12-40.
245. Pateli, A. G., Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*. 13(4), pp. 302-314.
246. Pavić, L. (2019). *Razvoj savremenog poslovnog modela u motelima u Srbiji kao prediktor inovativnosti u tranzitnom turizmu*. (Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu).
247. Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York. John Wiley.
248. Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*. 14(3), pp. 179-191.
249. Petrovic, O., Kittl, C. and Teksten, R. D. (2001). Developing business models for ebusiness. Available at SSRN 1658505.
250. Petz, B. (1981). *Basic statistical methods for non mathematicians*. Zagreb: SNL.
251. Pintarić, J. (2010). Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala. *EFZG working paper series*. (06), pp. 1-22.
252. Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

253. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
254. Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business review*. 79(3), pp. 62-78.
255. PwC (2013). Unleashing the power of innovation, dostupno na: <http://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/consulting/unleashing-the-power-of-innovation.html> [pristupljeno 08. rujna 2016].
256. Rajgopal, S., Venkatachalam, M. and Kotha, S. (2003). The Value Relevance of Network Advantages: The Case of E-Commerce Firms. *Journal of Accounting Research*. 41(1), pp. 135-162.
257. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. and Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33(3), pp. 761-787.
258. Renko N. (2005). *Strategije marketinga*. Zagreb: Ljevak d.o.o.
259. Roberts, P. W. (2001). Innovation and firm-level persistent profitability: A Schumpeterian framework. *Managerial and Decision Economics*. 22(4-5), pp. 239-250.
260. Rose, D. and Sullivan, O. (1993). *Introducing data analysis for social scientists*. Maidenhead, BRK, England: Open University Press.
261. Rosenbusch, N., Brinckmann, J. and Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*. 26(4), pp. 441-457.
262. Samli, A. C. (2011). *From imagination to innovation: New product development for quality of life*. Springer Science & Business Media.
263. Salavou, H., Baltas, G. and Lioukas, S. (2004). Organizational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure. *European Journal of Marketing*. 38(9/10), pp. 1091-1112.
264. Sawhney, M., Wolcott, R.C. and Arroniz, I. (2011). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*. 47 (3), pp. 28-34.
265. Schendel, D. E. and Hatten, K. J. (1972). Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1972, No. 1, pp. 99-102). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
266. Schneider, S., and Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*. 17 (01), pp. 134-156.
267. Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard Press.
268. Segev, E. (2000). *Business Unit Strategy*. CBI, John Wiley & Sons.
269. Senge, P. M. (2002). Peta disciplina u praksi: strategije i alati za gradnju učeće organizacije. Mozaik knjiga.
270. Shafer, S. M., Smith, H. J. and Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*. 48(3), pp. 199-207.

271. Shin, S. and Aiken, K. D. (2012). The mediating role of marketing capability: evidence from Korean companies. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 24 (4), pp. 658-677.
272. Shoham, A., Evangelista, F., Albaum, G. (2002). Strategic firm type and export performance. *International Marketing Review*. 19 (3), pp. 236-258.
273. Sinkula, J. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*. 58, pp. 35-45.
274. Sinkula, J., Baker, W. and Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25(4), pp. 305-318.
275. Slater, S.F., Hult, G.T.M. and Olson, E.M. (2007). On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 35(1), pp. 5-17.
276. Slater, S. F. and Narver, J. C. (1993). Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. *European journal of marketing*. 27(10), pp. 33-51.
277. Slater, S. F. and Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of marketing*. 58(1), pp. 46-55.
278. Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Orientation. *Journal of marketing*. 59(3), pp. 63-73.
279. Slater, S.F. and Narver, J.C. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*. 19(10), pp. 1001-1006.
280. Slater, S.F., Olson, E.M. and Hult, G.T.M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. *Strategic Management Journal*. 27, pp. 1221-1231.
281. Smodila, M., Perić, M. (2019). Strategic orientation of Croatian companies: Blue or red oceans?. *Naučne publikacije Državnog univerziteta u Novom Pazaru. Serija B, Društvene & humanističke nauke*. 2(1), pp. 46-55.
282. Spieth, P., Schneckenberg, D., and Ricart, J. E. (2014). Business model innovation: State of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44, pp. 237-247.
283. Srhoj, S., Batarelo Kokić, I., Krišto, T. (2017). U potrazi za inovacijama: medijacijska uloga orijentacije učenju u odnosu odrednica poduzetničke klime i proizvodno-uslužnih inovacija. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*. 11(1), pp. 9-36.
284. Stefanovic, I. and Milosevic, D. (2012). On conceptual differentiation and integration of strategy and business model. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*. 30(1), pp. 141-161.
285. Stevenson H.H., Jarillo J.C. (2007). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management\*. In: Cuervo Á., Ribeiro D., Roig S. (eds) *Entrepreneurship* (pp. 155-170). Springer, Berlin, Heidelberg.

286. Šlogar, H. (2018). *Procjena inovativnosti s aspekta poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje*. Doktorska disertacija, Rijeka: Ekonomski fakultet.
287. Šporčić, M., Landekić, M. i Marjanović, M. (2012). Vodič za prikupljanje podataka i interpretaciju inovacija u šumarstvu. *Nova mehanizacija šumarstva: Časopis za teoriju i praksu šumarskoga inženjerstva*. 33(1), pp. 79-94.
288. Štefanić, I. (2015). *Inovativno3 poduzetništvo*. Osijek: Tera tehnopolis d.o.o..
289. Tabari, M., Ziabari, M. and Radmard, M. (2014). The role of a blue ocean strategy on performance evaluation. *Management Science Letters*. 4(8), pp. 1611-1618.
290. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*. 28 (13), pp. 1319-1350.
291. Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 43(2-3), pp. 172-194.
292. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), pp. 509-533.
293. Tell, J., Hoveskog, M., Ulvenblad, P., Ulvenblad, P.-O., Barth, H. and Ståhl, J. (2016). Business model innovation in the agri-food sector: a literature review. *British Food Journal*, 118(6), pp. 1462–1476.
294. Thompson, A., Strickland, A. J. and Gamble, J. (2015). *Crafting and executing strategy: Concepts and readings*. McGraw-Hill Education.
295. Thompson, A. A. Jr., Strickland, A. J. and Gamble, J. E. (2006). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: MATE d.o.o.
296. Thompson, J.L. and Martin, F. (2005). *Strategic Management: Awareness and Change*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
297. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*. 8(2), pp. 3-8.
298. Tipurić, D. (2005). Formuliranje strategije: Alternativne strategije. U: Buble, M., ur. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
299. Tipurić, D. (2022). *Mastering Strategic Leadership. How to Convey Myth to Reality*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
300. Tonković Grabovac, M. i Morić Milovanović, B. (2015). Provjera osnovnih postavki modela poduzetničke orijentacije na hrvatskim poduzetnicima. *Suvremena psihologija*. 18(1), pp. 21-40.
301. Tripsas, M. and Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*. 21 (10–11), pp. 1147–1161.
302. Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development*. Harlow: Prentice Hall.
303. Tsai, M. H., Lin, Y. D. and Su, Y. H. (2011). A grounded theory study on the business model structure of Google. *International Journal of Electronic Business Management*. 9(3), pp. 231-242.



304. Varničić, M. (2019). Poslovni modeli u sektoru transporta i logistike. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu*. 34(07), pp. 1230-1233.
305. Vendrell-Herrero, F., Parry, G., Bustinza, O. F. and Gomes, E. (2018). Digital business models: Taxonomy and future research avenues. *Strategic Change*. 27(2), pp. 87-90.
306. Venkatraman, N. (1989) Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*. 35(8), pp. 942-962.
307. Venkatraman, N. and Henderson, J.C. (1998). Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*. 40(1), pp. 33-48.
308. Veryzer Jr, R. W. (1998). Discontinuous innovation and the new product development process. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*. 15(4), pp. 304-321.
309. Walsh, A. (1990). *Statistics for the social sciences: with computer applications*. New York: Harper & Row.
310. Wang, C.L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32(4), pp. 635-657.
311. Webster, M. (1985). *Webster`s ninth new collegiate dictionary*. Meriam - Webster Inc.
312. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5(2), pp. 171-180.
313. Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 24(1), pp. 37-48.
314. Wiklund, J. and Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*. 24(13), pp. 1307-1314.
315. Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*. 20(1), pp. 71-91.
316. Vils, L., Mazzieri, M., Rodrigues, G. V., Da Silva, A. R. and de Queiroz, M. J. (2017). Business model innovation: A bibliometric review. *International Journal of Innovation: IJI Journal*. 5(3), pp. 311-324.
317. Vrdoljak Raguž, I. i Tolušić, M. (2012). Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomska misao i praksa*. (1), pp. 381-398.
318. Vugrinec Hitrec, V. (2007). Kim, W.C. and Mauborgne, R.: "Strategija plavog oceana". *Market-Tržište*. 19(1), 133-136.
319. Wahyono, W. (2018). Business model innovation: a review and research Agenda. *Journal of Indian Business Research*. 11(4), pp. 348-369.
320. Weill, P. and Vitale, M. R. (2001). *Place to space: Migrating to eBusiness models*. Boston. MA: Harvard Business School Press.
321. Wirtz, B., Daiser, P. (2018) Business model innovation processes: A systematic literature review. *Journal of Business Models*. 6(1), pp. 40-58.

322. Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S. and Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research, *Long Range Planning*. 49(1), pp. 36-54.
323. Wittine, Z., Bedeković, H. i Filipović, D. (2019). Utjecaj korporativne kulture na uspjehnost spajanja i preuzimanja. *Notitia-časopis za održivi razvoj*. 1(1), pp. 55-71.
324. Woodside, A.G. (2005). Firm orientations, inovativeness, and business performance: Advancing a system dynamics view following a comment on Hult, Hurley and Knight's 2004 study. *Industrial Marketing Management*. 34, pp. 275-279.
325. Yu, Y. T. and White, C. (2005). Satisfaction Emotions and Consumer Behavioral Intention. *Journal of Service Marketing*. 19(6), pp. 411-420.
326. Zahra, S.A. (2008). Being entrepreneurial and market driven: implications for company performance. *Journal of Strategy and Management*. 1(2), pp. 125-142.
327. Zahra, S. A. (2008). Being entrepreneurial and market driven: implications for company performance. *Journal of strategy and management*. 1 (2), pp. 125-142.
328. Zahra, S.A. and Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. 10(1), pp. 43-58.
329. Zhang, S., Teizer, J., Lee, J. K., Eastman, C. M. and Venugopal, M. (2013). Building information modeling (BIM) and safety: Automatic safety checking of construction models and schedules. *Automation in Construction*. 29, pp. 183-195.
330. Zhou, K.Z., Li, J.J., Zhou, N. and Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China. *Strategic Management Journal*. 29(9), pp. 985-1000.
331. Zhou, K.Z., Yim, C.K. and Tse, D.K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*. 69(2), pp. 42-60.
332. Zott, C. and Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*. 18(2), pp. 181-199.
333. Zott, C. and Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*. 29(1), pp. 1-26.
334. Zott, C. and Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*. 11(4), pp. 403-411.
335. Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*. 37(4), pp. 1019-1042.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Određenja poslovnih modela.....	17
Tablica 2. Popis najcitiranijih autora i najrelevantnijih znanstvenih publikacija u području poslovnih modela .....	19
Tablica 3. Elementi poslovnog modela .....	23
Tablica 4. Konceptijski okviri poslovnih modela.....	27
Tablica 5. Izabrani teorijski pristupi strategiji i strateške orijentacije .....	41
Tablica 6. Porterove generičke strategije .....	55
Tablica 7. Reprerentativnost osnovnog skupa u odnosu na cjelokupnu prehrambenu industriju (2017.) .....	100
Tablica 8. Broj popunjenih anketnih upitnika i stopa povrata .....	101
Tablica 9. Stopa povrata po veličini poduzeća.....	102
Tablica 10. Aproksimacija ukupnih prihoda i broja zaposlenih poduzeća iz uzorka (2018.).....	103
Tablica 11. Reprerentativnost uzorka u odnosu na populaciju i na prehrambenu industriju (2018.) .....	103
Tablica 12. Distribucija frekvencija poduzeća prema djelatnostima koje obavljaju.....	104
Tablica 13. Distribucija frekvencija poduzeća prema broju zaposlenih .....	105
Tablica 14. Distribucija frekvencija poduzeća prema starosti poduzeća .....	105
Tablica 15. Distribucija frekvencija prema veličini poduzeća .....	106
Tablica 16. Distribucija frekvencija prema radnom mjestu ispitanika.....	107
Tablica 17. Distribucija frekvencija prema stručnoj spremi ispitanika.....	107
Tablica 18. Indikatori tržišne orijentacije .....	109
Tablica 19. Indikatori tehnološke orijentacije.....	110
Tablica 20. Indikatori poduzetničke orijentacije.....	110
Tablica 21. Indikatori orijentacije ka učenju.....	111
Tablica 22. Indikatori inovativnosti kreiranja vrijednosti (latentni podkonstrukt inovativnosti poslovnog modela) .....	113
Tablica 23. Indikatori inovativnosti novih propozicija (latentni podkonstrukt inovativnosti poslovnog modela) .....	114

Tablica 24. Indikatori inovativnosti zahvaćanja vrijednosti (latentni podkonstrukt inovativnosti poslovnog modela) .....	115
Tablica 25. Indikatori uspješnosti poslovanja .....	116
Tablica 26. Stopa dovršavanja anketnog upitnika korištenjem Typeform platforme .....	120
Tablica 27. KMO i Bartlettov test sfericiteta (SPSS).....	125
Tablica 28. Deskriptivni pokazatelji mjernih skala, analiza pouzdanosti i valjanosti .....	128
Tablica 29. Deskriptivni pokazatelji konstrukta tržišne orijentacije .....	130
Tablica 30. Deskriptivni pokazatelji konstrukta tehnološke orijentacije .....	131
Tablica 31. Deskriptivni pokazatelji konstrukta poduzetničke orijentacije .....	132
Tablica 32. Deskriptivni pokazatelji konstrukta orijentacije ka učenju .....	133
Tablica 33. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih sposobnosti (indikatori inovativnosti kreiranja vrijednosti; podindikatori inovativnosti poslovnog modela) .....	134
Tablica 34. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih tehnologija (indikatori inovativnosti kreiranja vrijednosti; podindikatori inovativnosti poslovnog modela) .....	135
Tablica 35. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih partnerstva (indikatori inovativnosti kreiranja vrijednosti; podindikatori inovativnosti poslovnog modela) .....	135
Tablica 36. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih procesa (indikatori inovativnosti kreiranja vrijednosti; podindikatori inovativnosti poslovnog modela) .....	137
Tablica 37. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih ponuda.....	138
Tablica 38. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih klijenata i tržišta.....	139
Tablica 39. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih kanala.....	140
Tablica 40. Deskriptivni pokazatelji konstrukta novih odnosa s klijentima .....	141
Tablica 41. Deskriptivna statistika konstrukta novih modela prihoda (indikatori inovativnosti zahvaćanja vrijednosti; podindikatori inovativnosti poslovnog modela).....	142
Tablica 42. Deskriptivna statistika konstrukta novih modela troškova (indikatori inovativnosti zahvaćanja vrijednosti; podindikatori inovativnosti poslovnog modela).....	143
Tablica 43. Deskriptivna statistika konstrukta uspješnosti poslovanja .....	144
Tablica 44. Deskriptivni pokazatelji i testiranje razlika između percepcija promatranih konstrukata u modelu s obzirom na djelatnost kojom se poduzeće bavi .....	145
Tablica 45. Deskriptivni pokazatelji i testiranje razlika između percepcija promatranih konstrukata u modelu s obzirom na broj zaposlenih osoba u poduzeću. ....	147

Tablica 46. Scheffeov post hoc test o utvrđivanju statistički značajnih razlika između pojedinih poduzoraka. ....	148
Tablica 47. Deskriptivni pokazatelji i testiranje razlika između percepcija promatranih konstrukata u modelu s obzirom na starost poduzeća. ....	149
Tablica 48. Deskriptivni pokazatelji i testiranje razlika između percepcija promatranih konstrukata u modelu s obzirom na klasifikaciju poduzeća (malo, srednje ili veliko). ....	150
Tablica 49. Scheffeov post hoc test o utvrđivanju statistički značajnih razlika između pojedinih poduzoraka (malo, srednje i veliko poduzeće). ....	150
Tablica 50. Deskriptivni pokazatelji i testiranje razlika između percepcija promatranih konstrukata u modelu s obzirom na poziciju u poduzeću (član stručnog tima/sluzbe, direktor sektora/odjela, član uprave, predsjednik uprave). ....	151
Tablica 51. Deskriptivni pokazatelji i testiranje razlika između percepcija promatranih konstrukata u modelu s obzirom na obrazovanje ispitanika (SSS i niže, VŠS ili sveučilišni/stručni prvostupnik, VSS ili magistar struke/specijalist, magistar ili doktor znanosti). ....	152
Tablica 52. Korelacijska matrica promatranih varijabli u modelu. ....	154
Tablica 53. Pokazatelji usklađenosti pretpostavljenog i empirijskog modela. ....	156
Tablica 54. Koeficijenti i značajnost utjecaja u modelu. ....	158
Tablica 55. Koeficijenti utjecaja odrednica inovativnosti poslovnog modela i značajnost koeficijenata. ....	161
Tablica 56. Sumarni rezultati predloženih hipoteza. ....	162
Tablica 57. Koeficijenti indirektnih utjecaja i značajnosti koeficijenata. ....	162
Tablica 58. Rezultati testiranja pretpostavljenog modela uspješnosti poslovanja poduzeća. ....	164
Tablica 59. Koeficijent determinacije i korigirani koeficijent determinacije zavisnih varijabli. ....	164
Tablica 60. Rezultati testiranja prediktora inovativnosti poslovnog modela. ....	165
Tablica 61. Trendovi i udjeli ukupnih prihoda i broja zaposlenika od 2016. do 2020. ....	166
Tablica 62. Struktura ukupnih prihoda i broja zaposlenih u prehrambenoj industriji RH po županijama (2019.). ....	169
Tablica 63. Struktura ukupnih prihoda i broja zaposlenih u prehrambenoj industriji RH po djelatnostima (2019.). ....	171
Tablica 64. Struktura ukupnih prihoda i broja zaposlenih u prehrambenoj industriji RH po veličini poduzeća (2019.). ....	171

Tablica 65. Deset vodećih poduzeća u prehrambenoj industriji RH po ukupnom prihodu (2019.) .....	172
Tablica 66. Prosječne vrijednosti odabranih pokazatelja poslovanja vodećih deset.....	173
Tablica 67. Vanjskotrgovinska razmjena, djelatnost prerađivačke industrije te proizvodnja pića, od 2010. do 2019.....	176

## POPIS SLIKA

Slika 1. Elementi dizajna poslovnog modela .....	22
Slika 2. Elementi dizajna poslovnog modela .....	26
Slika 3. Inovativni poslovni model .....	32
Slika 4. Inovacija poslovnog modela kao podskup dizajna i rekonfiguracije poslovnih modela ..	33
Slika 5. Faze razvoja poslovnog modela.....	37
Slika 6. Vrste ekspanzije i koncentracija .....	43
Slika 7. Načini stvaranja strategije.....	46
Slika 8. Adaptacijski ciklus.....	48
Slika 9. Četiri tipa strateške orijentacije poduzeća .....	49
Slika 10. Porterov model pet konkurentskih sila.....	54
Slika 11. VRIO koncept .....	59
Slika 12. Primjena SWOT analize na platnu poslovnog modela .....	66
Slika 13. Povećanje vrijednosti za kupce i smanjenje cijene unutar strategije plavog oceana .....	70
Slika 14. Način povezivanja strategije plavog oceana i platna poslovnog modela.....	73
Slika 15. Koncept tržišne orijentacije .....	76
Slika 16. Različiti pristupi analizi strateških orijentacija poduzeća.....	84
Slika 17. Inovacijski čimbenici i učinci inovacija na uspješnost poslovanja poduzeća.....	87
Slika 18. Konceptualni model istraživanja. Detaljna razrada prikazana u poglavlju 4.3.9.....	93
Slika 19. Proces istraživanja.....	96
Slika 20. Detaljan prikaz modela istraživanja s varijablama, indikatorima i hipotezama .....	118
Slika 21. Testiranje modela utjecaja inovativnosti poslovnog modela na uspješnost poslovanja poduzeća.....	157
Slika 22. Utjecaj strateških orijentacija na inovativnost poslovnog modela.....	159
Slika 23. Utjecaj inovativnosti poslovnog modela na uspješnost poslovanja .....	160
Slika 24. Bazni indeksi ukupnih prihoda 2016. - 2020. (2016.=100) .....	167
Slika 25. Bazni indeksi broja zaposlenika 2016. - 2020. (2016.=100) .....	168
Slika 26. Podaci o industriji hrane i pića po članicama EU za 2018.....	174
Slika 27. Vanjskotrgovinska bilanca industrije hrane i pića EU 2008.-2019. ....	175
Slika 28. Ekonomska značajnost prehrambene industrije u Hrvatskoj i zemljama EU-a .....	177

## PRILOZI

### Prilog 1. Poziv ispitanicima na ispunjavanje upitnika na hrvatskom jeziku

Poštovani,

moje ime je Dalibor Brnos i trenutno sam doktorand Poslijediplomskog doktorskog studija „Management“ na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Mentorica moje doktorske disertacije je prof. dr. sc. Ivana Barković-Bojanić.

Istraživanje se odnosi na utjecaj strateških orijentacija i inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja poduzeća prehrambene industrije u Republici Hrvatskoj. Anketni upitnik je namijenjen upravi, menadžerima te voditeljskom kadru zaduženom za strategiju i/ili marketing.

Ekonomska znanost bez primjene u praksi nema previše smisla. Cilj je potaknuti menadžere da razmišljaju o svom poslovnom modelu i načinima za njegovo inoviranje te agregiranim rezultatima istraživanja dati smjernice za poboljšanje konkurentnosti hrvatske prehrambene industrije.

Anketa je potpuno anonimna i u skladu je s najvišim Sveučilišnim etičkim standardima. U rezultatima istraživanja neće biti istaknut naziv niti jednog trgovačkog društva, već će biti prezentirani isključivo agregirani podaci za sva anketirana trgovačka društva u Republici Hrvatskoj.

Vaše vrijeme je dragocjeno. Iz tog razloga anketni upitnik je pripremljen u posebnoj aplikaciji koja je osim za računala prilagođena i za ispunjavanje na mobitelima odnosno tabletima. Ispunjavanje ankete je jednostavno, intuitivno, čak i zabavno, a zahtijeva svega 8-10 minuta Vašeg vremena.

Po završenom istraživanju, svim sudionicima ankete biti će poslan dokument s nalazima istraživanja, te Vas molim da na kraju ostavite e-mail adresu na koju želite da se nalazi istraživanja pošalju.

Za ispunjavanje upitnika kliknite na slijedeći link:

<https://daliborbrnos.typeform.com/to/mXIV8q>

Upitnik je popunjen klikom na: Pošalji.

Ukoliko imate bilo kakvih pitanja, slobodno me nazovite na broj 098 245 695.

Unaprijed se zahvaljujem na suradnji.

Uz poštovanje,

mr. sc. Dalibor Brnos, MBA



## Prilog 2. Anketni upitnik



Dobrodošli na anketni upitnik koji istražuje utjecaj strateških orijentacija i inovativnih poslovnih modela na uspješnost poslovanja

Ovo istraživanje je dio doktorske disertacije i Vaši odgovori su od iznimne vrijednosti jer na temelju njih možemo proširiti znanstvene spoznaje o području inovacija poslovnih modela te dati smjernice za poboljšanje konkurentnosti hrvatske prehrambene industrije. Vaši odgovori su anonimni, a svi rezultati će se koristiti samo u skupnom obliku isključivo u znanstvene svrhe. Hvala!

**Start**

pritisni **Enter** ↵

### 1 → OSNOVNE INFORMACIJE O VAŠEM PODUZEĆU

**Dalje**

pritisni **Enter** ↵

### 1 → OSNOVNE INFORMACIJE O VAŠEM PODUZEĆU

a. Molim Vas da odaberete glavnu djelatnost i šifru djelatnosti Vašeg poduzeća: \*

A C10.1 Prerada i konzerviranje mesa i proizvodnja mesnih proizvoda

B C10.2 Prerada i konzerviranje riba, rakova i školjki

C C10.3 Prerada i konzerviranje voća i povrća

D C10.4 Proizvodnja biljnih i životinjskih ulja i masti

E C10.5 Proizvodnja mliječnih proizvoda

F C10.6 Proizvodnja mlinskih proizvoda, škroba i škrobnih proizvoda

G C10.7 Proizvodnja pekarskih i brašneno-konditorskih proizvoda

H C10.8 Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda

I C10.9 Proizvodnja pripremljene hrane za životinje

J Drugo

**U redu** ✓

b. Broj zaposlenih u Vašem poduzeću: \*

- A do 10
- B od 11 do 50
- C od 51 do 250
- D preko 251

**U redu ✓**

c. Koliko je staro Vaše poduzeće: \*

- A od 1 do 10 godina
- B od 10,1 do 20 godina
- C od 20,1 do 50 godina
- D više od 50 godina

**U redu ✓**

d. Prema Zakonu o računovodstvu Vaše poduzeće spada u kategoriju: \*

- A MIKRO poduzetnika
- B MALIH poduzetnika
- C SREDNJIH poduzetnika
- D VELIKIH poduzetnika

**U redu ✓**

## 2 → TRŽIŠNA ORIJENTACIJA PODUZEĆA

Molimo odaberite broj koji najbolje opisuje Vaš stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama koje mjere intenzitet TRŽIŠNE ORIJENTACIJE Vašeg poduzeća.

**Dalje** pritisni Enter ↵

a. Naše prodajno osoblje redovito razmjenjuje informacije o konkurentskim strategijama. \*

- |                    |   |                 |   |                   |
|--------------------|---|-----------------|---|-------------------|
| 1                  | 2 | 3               | 4 | 5                 |
| Uopće se ne slažem |   | Niti da niti ne |   | Potpuno se slažem |

**U redu ✓**

- b. Top menadžment redovito raspravlja o konkurentskim snagama i strategijama. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

- c. Naši poslovni ciljevi su uglavnom usmjereni na zadovoljstvo kupaca. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

- d. Naše strategije proizlaze iz uvjerenja o tome kako možemo stvoriti veću vrijednost za kupce. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

- e. Sustavno i često mjerimo zadovoljstvo kupaca. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

- f. Sve naše poslovne funkcije su integrirane u zadovoljavanje potreba ciljanog tržišta. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

- g. Sve naše poslovne funkcije međusobno reagiraju na potrebe i zahtjeve drugih poslovnih funkcija. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

### 3 → TEHNOLOŠKA ORIJENTACIJA PODUZEĆA

Molimo odaberite broj koji najbolje opisuje Vaš stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama koje mjere intenzitet TEHNOLOŠKE ORIJENTACIJE Vašeg poduzeća.

**Dalje** pritisni Enter ↵

a. Naši proizvodi uključuju visoko tehnološke dijelove. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

b. Vrlo smo aktivni u razvoju novih tehnologija. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

c. Namjeravamo razviti nove tehnologije kako bi odgovorili na promjene u očekivanjima naših kupaca. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

d. Naše tehnološko znanje bolje je od onog naših konkurenata. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

e. Naši programi razvoja proizvoda su ambiciozniji u odnosu na naše konkurente. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

#### 4 → **PODUZETNIČKA ORIJENTACIJA PODUZEĆA**

Molimo odaberite broj koji najbolje opisuje Vaš stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama koje mjere intenzitet **PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE** Vašeg poduzeća.

**Dalje**

pritisni **Enter** ↵

- a. Općenito, top menadžeri naše tvrtke stavljaju jak naglasak na R&D, tehnološko vodstvo i inovacije. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu** ✓

- b. U posljednjih pet godina lansirali smo na tržište puno novih linija proizvoda/usluga. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu** ✓

- c. Promjene u našim linijama proizvoda/usluga su često bile vrlo značajne. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu** ✓

- d. U borbi s konkurencijom, naša tvrtka uglavnom započinje akcije na koje konkurencija zatim odgovara. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu** ✓

- e. U borbi s konkurencijom, naša tvrtka često prva predstavlja nove proizvode/usluge, nove administrativne tehnike, nove tehnologije i sl. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu** ✓

- f. U borbi s konkurencijom, naša tvrtka uglavnom zauzima vrlo borbeni stav. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

- g. Općenito, top menadžeri naše tvrtke imaju jaku sklonost prema vrlo rizičnim projektima (uz mogućnost vrlo visokih povrata). \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

- h. Općenito, top menadžeri naše tvrtke vjeruju da, zbog prirode okruženja, moraju djelovati hrabro i sveobuhvatno kako bi ostvarili ciljeve tvrtke. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

- i. U situacijama kad treba donijeti rizičnu odluku, naša tvrtka tipično zauzima hrabar, agresivan stav kako bi maksimizirala vjerojatnost iskorištavanja potencijalnih prilika. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

## 5 → ORIJENTACIJA PODUZEĆA KA UČENJU

Molimo odaberite broj koji najbolje opisuje Vaš stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama koje mjere intenzitet ORIJENTACIJE Vašeg poduzeća KA UČENJU.

**Dalje** pritisni **Enter** ↵

- a. Menadžeri se u principu slažu da je sposobnost stjecanja novih znanja i/ili vještina ključna za ostvarivanje naše konkurentske prednosti. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

- b. Temeljne vrijednosti naše organizacije uključuju učenje kao ključ za napredak. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

- c. Kod nas postoji svijest da je učenje investicija, a ne trošak. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

- d. Učenje se u našoj organizaciji tretira kao ključna pretpostavka za preživljavanje. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

- e. Našu organizaciju odlikuje zajednička svrha. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

- f. Kod nas je prisutna potpuna suglasnost oko organizacijske vizije na svim razinama, funkcijama i odjelima. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

g. Svi zaposlenici su posvećeni ciljevima organizacije. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

h. Zaposlenici sebe vide kao partnere u određivanju usmjerenja organizacije. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

i. Ne bojimo se kritički preispitivati neke zajedničke pretpostavke o našim kupcima. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

j. Djelatnici naše organizacije shvaćaju da moraju kontinuirano preispitivati način na koji doživljavaju tržište. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

k. Često zajednički preispitujemo vlastite predrasude o načinu na koji interpretiramo informacije o kupcima. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

## 6 → INOVATIVNOST KREIRANJA VRIJEDNOSTI

Molimo odaberite broj koji najbolje opisuje Vaš stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama koje mjere intenzitet INOVATIVNOSTI POSLOVNOG MODELA Vašeg poduzeća.

**Dalje** pritisni Enter ↵



- a. Naši djelatnici kontinuirano stručnim usavršavanjem razvijaju nove kompetencije. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

- b. U odnosu na našu direktnu konkurenciju, naši zaposlenici imaju vrlo suvremena znanja i sposobnosti. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

- c. Konstantno razmišljamo o tome koje nove kompetencije moramo usvojiti kako bi se prilagodili promjenjivim zahtjevima tržišta. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

- d. Vodimo brigu o tome da tehnički resursi našeg poduzeća budu suvremeni. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

- e. U odnosu na našu konkurenciju, naša tehnička oprema je vrlo inovativna. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

- f. Redovno iskorištavamo nove mogućnosti za tehnološka poboljšanja kako bi proširili naš portfelj proizvoda/usluga. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

g. Kontinuirano tragamo za novim poslovnim suradnicima. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

h. Redovno iskorištavamo prilike koje proizlaze iz integracije novih partnera u naše procese. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

i. Redovno procjenjujemo potencijalne koristi od outsourcinga (izdvajanja posla). \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

j. Novi poslovni partneri nam redovito pomažu u daljnjem razvoju našeg poslovnog modela. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

k. Nedavno smo značajno unaprijedili naše interne procese. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

l. Tijekom proizvodnje naših proizvoda koristimo inovativne procedure i procese. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

- m. Redovno preispitujemo postojeće procese i po potrebi ih značajno mijenjamo. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

## 7→ INOVATIVNOST NOVIH PROPOZICIJA

Molimo odaberite broj koji najbolje opisuje Vaš stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama koje mjere intenzitet INOVATIVNOSTI POSLOVNOG MODELA Vašeg poduzeća.

**Dalje** pritisni Enter ↵

- a. Redovno pristupamo novim, nezadovoljenim potrebama kupaca. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

- b. U odnosu na našu konkurenciju, naši proizvodi/usluge su vrlo inovativni. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

- c. Naši proizvodi/usluge redovno rješavaju potrebe kupaca koje naša konkurencija nije zadovoljila. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

- d. Redovno iskorištavamo prilike koje nastaju na novim ili rastućim tržištima. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu ✓**

e. Redovno pristupamo novim, nezadovoljenim tržišnim segmentima. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

f. Konstantno tragamo za novim tržištima i tržišnim segmentima za naše proizvode/usluge. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

g. Redovno iskorištavamo nove kanale distribucije za naše proizvode/usluge. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

h. Konstantne promjene naših kanala distribucije dovele su do njihove bolje efikasnosti. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

i. Konstantno mijenjamo portfelj naših kanala distribucije. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

j. Nastojimo zadržati naše kupce ponudom novih usluga. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

- k. Težimo inovativnim/modernim akcijama kako bi zadržali naše kupce (npr. CRM). \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

- l. U posljednje vrijeme smo poduzeli mnogo akcija kako bi ojačali veze s našim kupcima. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

## 8 → INOVATIVNOST ZAHVAĆANJA VRIJEDNOSTI

Molimo odaberite broj koji najbolje opisuje Vaš stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama koje mjere intenzitet INOVATIVNOSTI POSLOVNOG MODELA Vašeg poduzeća.

**Dalje** pritisni Enter ↵

- a. U posljednje vrijeme smo stvorili nove prilike za povećanje prihoda (npr. dodatna prodaja, unakrsna prodaja). \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

- b. Sve više nudimo integrirane usluge (npr. ugovore o održavanju) kako bi ostvarili dugoročne financijske povrate. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

- c. Nedavno smo nadomjestili ili zamijenili jednokratnu prodajnu transakciju s dugoročnim ostvarivanjem prihoda. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

d. Ne oslanjamo se na trajnost naših postojećih izvora prihoda. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

e. Redovno preispitujemo našu strategiju odnosa cijena-količina. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

f. Aktivno tragamo za prilikama za smanjenje proizvodnih troškova. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

g. Naši proizvodni troškovi se kontinuirano preispituju i po potrebi usklađuju s tržišnim cijenama. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

h. Redovno iskorištavamo prilike koje nastaju kroz cjenovnu diferencijaciju. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem
<b>U redu ✓</b>				

## 9 → USPJEŠNOST POSLOVANJA

Molimo odaberite broj koji najbolje opisuje Vaš stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama koje mjere intenzitet USPJEŠNOSTI POSLOVANJA Vašeg poduzeća.

**Dalje** pritisni Enter ↵

a. Vlasnici su zadovoljni s uspješnosti poslovanja našeg poduzeća. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu** ✓

b. Naše poduzeće je vrlo profitabilno u odnosu na konkurenciju. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu** ✓

c. Naše poduzeće raste vrlo snažno u odnosu na konkurenciju. \*

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem		Niti da niti ne		Potpuno se slažem

**U redu** ✓

## 10 → PODACI O ISPITANIKU / KONTAKT ZA DOSTAVU REZULTATA ISTRAŽIVANJA

**Dalje** pritisni Enter ↵

a. Vaše trenutno radno mjesto je: \*

A predsjednik Uprave (generalni direktor)

B član Uprave

C direktor sektora/odjela

D član stručnog tima/službe

E Drugo

**U redu ✓**

b. Vaša stručna sprema: \*

A doktor znanosti

B magistar znanosti

C VSS ili magistar struke/sveučilišni specijalist

D VŠS ili sveučilišni prvostupnik/stručni prvostupnik

E SSS i niže

**U redu ✓**

c. Molimo upišite naziv Vašeg poduzeća:

Ovdje unesite svoj odgovor...

**U redu ✓**

pritisni **Enter** ↵

d. Ukoliko želite primiti agregirane rezultate istraživanja, molimo upišite Vašu e-mail adresu:

netko@primjer.com

**Pošalji**

pritisnite **Ctrl + Enter** ↵

Nikad ne šalji lozinku! - [Prijavite zloupotrebu](#)



Prilog 3. Z-score analiza promatranih varijabli u modelu

<b>Z-MO</b>	<b>Z-TO</b>	<b>Z-EO</b>	<b>Z-LO</b>	<b>Z-PER</b>	<b>Z-INO</b>
0,14026	-0,0304	-0,02798	-0,97567	0,11115	-0,57443
0,54383	-1,16338	-1,10761	-1,6188	-0,61802	-0,90068
0,14026	0,4228	-0,56779	-0,58979	1,5695	-0,24817
-0,46508	-0,71019	-0,70275	0,56783	1,20491	-0,4113
-0,46508	-0,71019	-0,56779	0,18196	-1,07636	-0,28895
0,54383	0,4228	0,9167	0,56783	-0,25343	0,64903
1,35096	1,55578	1,59147	1,33958	1,5695	1,3831
-0,66687	-1,61658	-1,78238	0,31058	-0,9826	-1,79788
0,34205	-1,84317	-1,64743	1,33958	-0,61802	0,60825
-1,68469	-1,74956	-1,99697	-1,6478	-1,44094	-1,06212
0,54383	0,64939	0,37688	0,05333	0,11115	0,32277
-1,474	-1,16338	-0,8377	-1,36155	-1,34719	-1,59397
-0,46508	-1,84317	-1,51247	-1,74742	-1,71177	-1,7571
-0,46508	-0,71019	-0,02798	-0,46117	-0,61802	-0,57443
-0,46508	-0,25699	-0,16293	-1,10429	-0,9826	-0,53365
-0,86865	-1,16338	-0,70275	-0,71842	-0,61802	-0,57443
-0,2633	0,64939	-0,29789	0,31058	0,11115	-0,69677
1,35096	1,55578	1,45652	1,59684	1,5695	1,09763
0,54383	0,4228	0,78175	0,18196	1,20491	0,40434
1,14918	1,55578	1,59147	1,59684	0,84032	1,30154
0,54383	-0,93679	0,10698	-0,71842	-0,25343	-0,98225
-0,06152	0,1962	-0,16293	0,31058	0,11115	0,44512
-0,06152	1,55578	-0,29789	0,31058	0,11115	0,64903
0,94739	-0,48359	0,10698	0,56783	0,11115	0,40434
-0,86865	-0,0304	0,10698	0,56783	0,47574	-0,08505
-0,46508	0,64939	-0,16293	-0,71842	0,47574	-0,37052
-0,06152	-0,48359	-0,70275	-0,46117	-0,61802	-0,12583
-1,67578	-0,48359	-1,78238	-0,84704	-0,9826	-1,96101
-0,66687	-0,48359	-0,29789	-0,20392	0,47574	-0,49286
-1,87756	-0,71019	-1,10761	-0,58979	-1,34719	-1,47163
1,35096	0,4228	-0,02798	-1,6188	0,47574	0,11886
1,35096	1,55578	1,05165	1,21096	1,5695	1,42388
0,14026	-0,71019	0,51184	-0,20392	-0,61802	-1,47163
0,94739	1,32919	0,24193	0,43921	1,5695	0,77137
1,14918	0,4228	0,51184	0,82508	1,20491	0,52668
1,14918	1,55578	1,18661	1,33958	1,20491	1,09763
-1,67578	-0,71019	-0,43284	-0,33254	-0,61802	-0,00348

-1,67578	-1,38998	-1,10761	-1,51917	-1,71177	-1,83867
1,14918	0,4228	1,59147	0,56783	1,5695	0,89372
-1,87756	-1,61658	-0,56779	-1,03367	-0,61802	-1,34928
0,74561	1,10259	0,37688	1,08233	-0,61802	0,20043
0,54383	-1,16338	-1,24256	0,05333	-1,34719	0,44512
0,94739	1,10259	0,9167	1,33958	1,5695	0,56747
-0,06152	-0,25699	-0,02798	1,08233	-0,61802	0,68981
-1,67578	-0,25699	-0,70275	0,56783	-1,34719	0,56747
0,74561	1,10259	0,51184	1,08233	0,47574	0,9345
1,35096	1,55578	1,32156	1,21096	0,84032	1,30154
-0,86865	-0,25699	-0,97266	-0,58979	-0,9826	-0,77834
0,34205	0,1962	-0,56779	-0,20392	-0,61802	-0,12583
0,34205	0,1962	-0,02798	-0,20392	-0,25343	-0,16661
-1,474	0,1962	0,10698	1,59684	1,5695	1,70936
0,54383	0,64939	0,24193	0,56783	0,47574	1,01607
1,14918	0,4228	0,37688	-0,33254	0,11115	-0,24817
-1,07043	-0,93679	-1,24256	-0,84704	-1,34719	-0,8599
1,14918	0,87599	1,59147	0,69646	0,84032	1,34232
0,54383	1,10259	0,9167	0,43921	0,47574	0,89372
0,94739	1,55578	1,45652	0,69646	0,84032	0,97528
-1,87756	-1,84317	-1,64743	-1,10429	-1,34719	-1,2057
0,94739	0,1962	-0,56779	-1,23292	-0,25343	-1,02303
-0,66687	-0,25699	0,37688	-0,33254	-0,9826	0,07808
0,54383	0,1962	0,24193	0,69646	0,47574	0,64903
1,14918	0,64939	1,45652	0,95371	1,20491	0,73059
0,34205	-0,25699	-0,16293	-0,58979	-0,25343	-0,4113
1,14918	0,4228	1,45652	1,21096	1,5695	1,05685
0,34205	-0,71019	1,32156	0,43921	1,20491	0,64903
1,35096	1,55578	1,45652	1,59684	0,47574	1,58701
-0,66687	-0,0304	-0,43284	-0,07529	-0,25343	0,24121
0,74561	1,55578	1,45652	0,43921	1,20491	1,05685
-0,66687	-0,48359	0,10698	-0,07529	-0,25343	-0,12583
-1,87756	0,1962	0,24193	-0,97567	0,47574	0,4859
-0,06152	-0,0304	-0,56779	-0,07529	-0,61802	-0,16661
-0,46508	-0,0304	0,10698	-0,07529	0,11115	0,0373
-0,66687	-0,48359	-0,02798	0,43921	-0,61802	0,0373
0,54383	1,10259	1,59147	1,08233	0,47574	0,85294
0,94739	0,87599	0,78175	0,05333	0,47574	0,9345
-0,2633	-0,0304	-0,29789	-0,71842	-1,34719	-0,32974
0,54383	0,64939	0,64679	0,18196	0,11115	0,73059
-0,86865	-1,16338	-0,70275	-0,33254	0,47574	-0,49286
0,54383	-0,93679	-1,64743	-0,58979	0,84032	-0,53365

0,14026	0,64939	0,51184	0,43921	-0,25343	0,40434
-1,67578	-1,61658	-1,91733	-1,6188	-1,71177	-1,2057
0,14026	-0,71019	0,64679	0,31058	0,11115	0,56747

Izvor: autor

# BIOGRAFIJA AUTORA

## Osobni podaci

Datum rođenja: 02.02.1976.

Mjesto rođenja: Pula

Državljanstvo: Hrvatsko

## Obrazovanje

2014 – danas Sveučilište u Osijeku, Ekonomski fakultet, Poslijediplomski doktorski studij

2005 – 2009 Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Magistar znanosti, Poslovno upravljanje - MBA

1994 – 1998 Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Puli, Diplomirani ekonomist

## Dodatno obrazovanje

2020 Certifikat u području javne nabave, Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, državni ispit

2019 Ovlašteni procjenitelj, Hrvatski institut za financije, Hrvatsko društvo procjenitelja

2013 Certified Controller, Akademija za kontroling MCB Beograd, po licenci i programu Controller Akademie Munich

2011 IGC Certified Controller, Kontroling akademija Poslovna učinkovitost, Zagreb

## Radno iskustvo

2020 – danas Lučka uprava Pula, ravnatelj

2019 – 2020 Brionka d.d. Pula, prokurist

2017 – 2018 Brionka d.d. Pula, savjetnik Uprave

2015 – 2017 Brionka d.d. Pula, direktor (član Uprave)

2015 – 2017 Brionka-trgovina d.o.o. Pula, direktor (član Uprave)

2014 – 2017 Puljanka-Brionka d.o.o. Pula, direktor (predsjednik Uprave)

2009 – 2014 Puljanka-Brionka d.o.o. Pula, rukovoditelj sektora za financije, kontroling i opće poslove

2006 – 2009 Puljanka-Brionka d.o.o. Pula, rukovoditelj sektora za razvoj poslovanja

- 2002 – 2006 Puljanka-Brionka d.o.o. Pula, voditelj informatičke službe  
 2001 – 2002 Puljanka-Brionka d.o.o. Pula, organizator financijskih poslova  
 2000 – 2001 Puljanka-Brionka d.o.o. Pula, pripravnik

### Članstva

- 2021 – danas predsjednik Nadzornog odbora, Sportska zajednica Istarske županije  
 2020 – 2021 član Nadzornog odbora, Sportska zajednica Istarske županije  
 2020 – danas podpredsjednik odbojkaškog kluba OK Pula  
 2021 – 2022 predsjednik Nadzornog odbora, Plinara d.o.o. Pula  
 2018 – 2021 član Nadzornog odbora, Kaštijun d.o.o. Pula  
 2019 – 2020 član Gospodarskog vijeća, HGK Županijska komora Pula  
 2019 – 2020 predsjednik Strukovne grupe trgovine, HGK Županijska komora Pula  
 2018 – 2020 član Vijeća Udruženja trgovine, HGK Sektor za trgovinu  
 2013 – 2015 član Nadzornog odbora, Brionka d.d. Pula

### Objavljene publikacije

1. Brnos, D., Katičić, Lj. (2017). BOOSTING COMPETITIVENESS OF CROATIAN COMPANIES THROUGH BUSINESS MODEL INNOVATION // INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT RESEARCH XIII / Bacher, U. ; Barković, D. ; Dernoscheg, K.H. ; Lamza - Maronić, M. ; Matic, B. ; Pap, N. ; Runzheimer, B. (ur.). (ur.). Opatija: Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek Croatia, Postgraduate Doctoral Study Program in Management, Hochschule Pforzheim University, 2017. str. 108-120 (predavanje, međunarodna recenzija, cjeloviti rad (in extenso), znanstveni)
2. Brnos, D. (2017). *Porterov model pet konkurentskih sila // Kontroling u praksi - instrumenti kontrolinga*. Meter, M. (ur.), Poslovna učinkovitost d.o.o. Zagreb, str. 49-62.  
Zagreb: Poslovna učinkovitost d.o.o., 2017. str. 49-62
3. Katičić, Lj., Brnos, D. (2016). Asset Governance is a Strategic Business Model // OFEL International Conference Abstracts of the Proceedings / Tipurić, D.; Kovač, I. (ur.). Zagreb: CIRU - Governance Research and Development Centre, Zagreb, 2016. str. 44-65 (predavanje, međunarodna recenzija, cjeloviti rad (in extenso), znanstveni).