Procjena inovativnosti s aspekta poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje

Šlogar, Helena

Doctoral thesis / Disertacija

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Economics / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:343882

Rights / Prava: Attribution 4.0 International/Imenovanje 4.0 međunarodna

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

Repository / Repozitorij:

Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository

DIGITALNA KNJIŽNICA

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

HELENA ŠLOGAR

PROCJENA INOVATIVNOSTI S ASPEKTA PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE, TRŽIŠNE ORIJENTACIJE I ORIJENTACIJE NA UČENJE

DOKTORSKI RAD

Rijeka, 2018.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

HELENA ŠLOGAR

PROCJENA INOVATIVNOSTI S ASPEKTA PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE, TRŽIŠNE ORIJENTACIJE I ORIJENTACIJE NA UČENJE

DOKTORSKI RAD

Rijeka, 2018.

UNIVERSITY OF RIJEKA
FACULTY OF ECONOMICS

HELENA ŠLOGAR

ENTREPRENEURIAL, MARKET AND LEARNIG ORIENTATIONS IN MEASURING INNOVATIVENESS

DOCTORAL THESIS

Rijeka, 2018.

PODACI O POVJERENSTVU I OBRANI DOKTORSKOG RADA

Mentor rada: prof. dr. sc. Heri Bezić, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci

Komentor: prof. dr. sc. Ivo Andrijanić, professor emeritus na *Libertas* međunarodnom sveučilištu u Zagrebu.

Doktorski rad obranjen je 16. travnja 2018. na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, pred Povjerenstvom u sastavu:

1. prof. dr. sc. Tonći Lazibat, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta u Zagrebu - predsjednik

2. prof. dr. sc. Branka Crnković-Stumpf, redovita profesorica Ekonomskog fakulteta u Rijeci - član

3. doc. dr. sc. Tomislav Galović, docent Ekonomskog fakulteta u Rijeci – član.

PREDGOVOR

Povećanje ekonomske, političke i kulturne međuovisnosti pojedinih zemalja, porast međunarodne razmjene, porast inovativnosti i kvalitete proizvoda te konkurencije, neka su od osnovnih obilježja globalne ekonomije. Stvaraju se novi sustavi vrijednosti u kojima znanje, informacija, inovacija, kvaliteta, fleksibilnost poslovanja postaju važni čimbenici opstanka na međunarodnom tržištu. U takvom okruženju napredak ostvaruju one tvrtke koje djelotvornije razvijaju poduzetničku, tržišnu i orijentaciju na učenje uz sposobnost brže prilagodbe novim uvjetima poslovanja na tržištu. Na uspješnost poslovanja utječe i inovativnost proizvoda, procesa te sustava u tvrtki.

Polazeći od uloge inovativnosti u ostvarenju uspjeha tvrtki i teorijskih spoznaja o poduzetničkoj, tržišnoj i orijentaciji na učenje ukazala se potreba za dokazivanjem hipoteze o pozitivnoj povezanosti poduzetničke, tržišne i orijentacije na učenje, inovativnosti te uspješnosti poslovanja hrvatskih tvrtki. Zbog složene gospodarske situacije i potrebe za što bržim gospodarskim rastom te razvojem hrvatskih tvrtki, pojavio se interes za istraživanje pozitivne povezanosti osnovnih obilježja tvrtke i inovativnosti te pozitivne povezanosti inovativnosti i izvoza na međunarodno tržište.

Zahvaljujem mentoru prof. dr. sc. Heri Beziću na savjetima i pruženoj potpori u procesu pisanja rada. Zahvaljujem komentoru prof. dr. sc. Ivi Andrijaniću, professor emeritusu na savjetima i svekoliko pruženoj pomoći u procesu pisanja rada.

Svim članovima Povjerenstva za poslijediplomske studije i doktorate: izv.prof. dr. sc. Saši Živković, prof. dr. sc. Nedi Vitezić, prof. dr. sc. Neli Vlahinić Lenz, prof. dr. sc. Mariji Kaštelan Mrak, zahvaljujem na stručnoj pomoći koju su mi pružili u procesu pisanja rada.

Svim članovima Povjerenstva za ocjenu doktorskog rada: prof. dr. sc. Tonći Lazibatu, prof. dr. sc. Branki Crnković-Stumpf, doc. dr. sc. Tomislavu Galoviću, prof. dr. sc. Heleni Blažić, zahvaljujem na stručnoj pomoći i savjetima koje su mi pružili u procesu pisanja rada.

Zahvaljujem dr. sc. Miljenku Košičeku na pomoći i savjetima kao i dr. sc. Višnji Špiljak, Ines Elezović, mag. soc. Na kraju, zahvaljujem se obitelji i prijateljima na potpori i razumijevanju tijekom pisanja rada.

SAŽETAK

Cilj istraživanja je utvrditi postoji li pozitivna povezanost između: poduzetničke orijentacije i inovativnosti; tržišne orijentacije i inovativnosti te orijentacije na učenje i inovativnosti. Jednako tako, nastojala se ustanoviti pozitivna povezanost između inovativnosti i uspješnosti poslovanja, osnovnih obilježja tvrtke i inovativnosti te pozitivna povezanost između inovativnosti i izvoza. Ovaj rad također definira izravni utjecaj specifičnih orijentacija na inovativnost te njihov utjecaj na uspješnost poslovanja kao i smjer i utjecaj inovativnosti na uspješnost poslovanja. U istraživanju su sudjelovale 303 hrvatske tvrtke iz područja prerađivačke industrije i informatičko-komunikacijske tehnologije. Istraživanje je provedeno metodom anketiranja tijekom posljednja tri mjeseca 2016. godine. Za dokazivanje hipoteza koristila se neparametrijska statistika. Složeniji međuodnos varijabli utvrđen je multivarijatnim statističkim metodama. Rezultati istraživanja potvrđuju da postoji pozitivna povezanost između poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje, inovativnosti te uspješnosti poslovanja. Nadalje, rezultati pokazuju da postoji pozitivna povezanost između inovativnosti i izvoza. Nije potvrđena pozitivna povezanost između osnovnih obilježja tvrtke s inovativnosti. U kontekstu ovog istraživanja, vjerojatno je da poduzetnička orijentacija, tržišna orijentacija i orijentacija na učenje utječu na inovativne aktivnosti tvrtke, što se može pozitivno reflektirati u stvaranju i održavanju dobre poslovne klime.

Ključne riječi: inovativnost, inovacija, poduzetnička orijentacija, tržišna orijentacija, orijentacija na učenje, izvoz, uspješnost poslovanja

ABSTRACT

The aim of the research was to establish whether there is a positive relationship between entrepreneurial orientation and innovativeness, between market orientation and innovativenesss, and between learning orientation and innovativeness. Furthermore, the research analysed the positive reltionship between innovativeness and business performance, between basic characteristics of a firm and its innovativeness, and between innovativeness and export. The research also sought to define what specific elements in the orientations impact innovativeness and business performance, and what impact do different forms of innovativeness have on business performance. The population of the data collection sample consisted of 303 Croatian firms from the fields of manufacturing and information and communication technology. A survey research was conducted in the last three months of 2016. To prove the hypotheses a nonparametric statistics was used. A more complex interrelation among variables was established by a multivariate statistical methods. The findings of the research proved a positive relationship between the entrepreneurial, market and learning orientations of the firms, innovativeness, and business success. The results also show that a positive relationship exists between innovativenes and export. A positive relationship between basic characteristics of a firm and its innovativeness was not established. In the context of this research it is probable that entrepreneurial orientation, market orientation and learning orientation positively influence the innovation activities of a firm, thus maintaining a good business climate.

Key words: innovativeness, innovation, entrepreneurial orientation, market orientation, learning orientation, exports, business performance

KAZALO

Stranica

PREDGOVOR I
SAŽETAK II
ABSTRACT III
SADRŽAJ IV
UVOD 1
1.1. Predmet i ciljevi istraživanja 2
1.2. Definiranje problema i osnovnih hipoteza 4
1.3. Metodologija istraživanja 7
1.4. Struktura rada 10
2. TEORIJSKE ODREDNICE RAZVOJA INOVATIVNOG DRUŠTVA 11
2.1. Inovacije u Europskoj uniji 11
2.2. Preduvjeti za stvaranje inovativnosti u Republici Hrvatskoj 25
2.2.1. Razdoblje od 1990. do 2000. godine 25
2.2.2. Drugo razdoblje tranzicije od 2000. godine. 30
2.2.3. Prepreke razvoju inovativnog gospodarstva 37
2.3. Pregled dosadašnjih istraživanja inovacija u hrvatskim tvrtkama 43
2.4. Inovativnost i ekonomsko tumačenje pojma 48
2.5. Definiranje pojma inovacija 52
2.6. Izvori inovacija 56
2.7. Tipologija inovacija 58
2.8. Strategija kao preduvjet inovacijskog procesa u tvrtki 60
2.9. Učinci inovacija na poslovni uspjeh tvrtki 65
2.10. Utjecaj inovativnosti na izvoz tvrtki 69
3. TEMELJNE ODREDNICE INOVACIJSKIH ORIJENTACIJA 73
3.1. Koncept poduzetničke orijentacije 73
3.1.1. Definiranje pojma poduzetničke orijentacije 74
3.1.2. Elementi poduzetničke orijentacije. 78
3.1.3. Proaktivnost 83
3.1.4. Preuzimanje rizika 85
3.1.5. Autonomija 88
3.2. Koncept tržišne orijentacije 89
3.2.1. Definiranje pojma tržišne orijentacije 89
3.2.2. Konceptualizacija tržišne orijentacije. 95
3.2.3. Odnos tržišne orijentacije i inovativne kulture tvrtke 100
3.2.4. Uloga tržišne orijentacije u poboljšanju uspješnosti tvrtke 103
3.3. Koncept orijentacije na učenje 106
3.3.1. Definiranje orijentacije na učenje 106
3.3.2. Uloga orijentacije na učenje u poboljšanju uspješnosti tvrtke 115
4. POLAZIŠTA ISTRAŽIVANJA INOVATIVNOSTI S ASPKETA PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE, TRŽIŠNE ORIJENTACIJE I ORIJENTACIJE NA UČENJE 119
4.1. Struktura uzorka 119
4.2. Istraživački instrument. 124
4.3. Postupak prikupljanja podataka 128
4.4. Obrada podataka 129
5. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA 130
6. RASPRAVA 178
7. ZAKLJUČAK 181
LITERATURA 186

Popis grafikona 208
Popis tablica 209
Popis slika 211
Prilog I. - Anketni upitnik 212
Prilog II - Dodatni podaci o empirijskom istraživanju za 5. poglavlje 223
Životopis 235
Extended abstract 236
Izjava 253

1. UVOD

U ovome dijelu doktorskog rada iznijet će se kratka razmatranja o izabranoj temi, definirat će se problemi i predmet istraživanja, odrediti ciljevi i svrha istraživanja, navesti glavna i pomoćne hipoteze, metodologija istraživanja, očekivani znanstveni doprinos te struktura rada. Aktualnost teme ogleda se u činjenici da se bavi problemima koji su od vitalne važnosti za konkurentnost tvrtke te posredno utječe na razvoj gospodarstva. Ovaj rad objašnjava načine na koje poduzetnička orijentacija, tržišna orijentacija i orijentacija na učenje utječu na povećanje inovativnosti i uspješnosti poslovanja tvrtke. U sklopu obrade teme rada analizirana su istraživanja relevantnih svjetskih i domaćih autora s različitih aspekata triju orijentacija kao temeljnog čimbenika u razvoju tvrtki. Istražen je razvoj inovacija u Europskoj uniji te preduvjeti stvaranja inovativnosti u Republici Hrvatskoj.

Poduzetnička orijentacija i tržišna orijentacija su dvije odvojene, ali istodobno komplementarne utemeljene strateške orijentacije koje potiču proaktivno ponašanje u industrijskom okruženju. Poduzetnička orijentacija usredotočuje se na proaktivno stvaranje inovacija, a tržišna se orijentacija usredotočuje na prikupljanje tržišnih informacija, ponajprije o potrošačima i konkurentima te o njihovu širenju unutar same tvrtke kako bi mogla odgovoriti na izazove tržišta. Orijentacija na učenje obuhvaća organizacijsko učenje na svim razinama u tvrtki. Smatra se temeljnim aspektom poduzetničke orijentacije jer potiče učenje na novom tržištu i istražuje nove mogućnosti za razvoj tvrtke. Jednako tako, smatra se i temeljnim aspektom tržišne orijentacije jer učenje o tržištu, potrošačima i konkurentima ima svrhu da tvrtke budu tržišno orijentirane.

Aktualnost teme ovoga rada predstavlja donošenje novog pristupa i nalaza vlastitoga empirijskog istraživanja o procjeni inovativnosti s aspekta poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje. U radu će se obraditi distinkcija među pojmovima istraživačkog modela te predočiti rezultate istraživanja različitih gospodarstava. S posebnom pažnjom istražit će se odnos tržišne orijentacije i inovativne kulture tvrtke. U posebnom poglavlju predstavit će se nalazi vlastitoga empirijskog istraživanja, a doprinos doktorskog rada ogleda se u rezultatima istraživanja i u dokazivanju i/ili opovrgavanju postavljenih hipoteza.

1.1. Predmet i ciljevi istraživanja

U vrijeme globalizacije, ekonomskih i društvenih promjena te tehnoloških dostignuća inovativnost je bitna u razvoju tvrtki i cjelokupnoga gospodarstva. Pozitivni učinci inovativnosti za gospodarstvo su brojni i ogledaju su u povećanju zaposlenosti, bruto društvenog proizvoda, izvoza, deviznog priljeva, razmjeni novih tehnologija i u povećanju konkurentnosti. Pojmovno određenje poduzetničke orijentacije postalo je zanimljivo povećanjem kompleksnosti tvrtke i njezinim rastom nastaje potreba za organizacijskom obnovom, inovativnošću, preuzimanjem rizika te prepoznavanjem poslovnih prilika (Miller, 1983). Poduzetnička orijentacija obuhvaća formalne i neformalne aktivnosti kojima tvrtka odgovara na pritiske iz unutarnjeg i vanjskog okruženja, a koje će rezultirati različitim oblicima inoviranja. Proučavanje poduzetničke orijentacije razvilo se iz područja strateškog menadžmenta i ne može se promatrati bez strategije tvrtke, strukture i organizacijske kulture te promatranja vanjskog okruženja (Miller, 1983). Miller (1983) je istraživanje poduzetničke orijentacije koncipirao u tri temeljne dimenzije: inovativnost, preuzimanje rizika i proaktivnost.

Tržišna orijentacije uvodi se devedesetih godina dvadesetog stoljeća i smatra je jednim od najčešće proučavanih područja marketinga. Prvi važni radovi u kojima su postavljene osnovne značajke koncepta tržišne orijentacije napisali su Narver i Slater (1990) i Kohli i Jaworski (1990). Tržišna orijentacija predstavlja implementaciju marketinškog koncepta. Narver i Slater (1990) tržišnu orijentaciju promatraju kroz ponašanje temeljeno na kulturi tvrtke, dok Kohli i Jaworski (1990) kao aktivnosti tvrtke usmjerene na pristup tržišnim informacijama. Narver i Slater (1990) definirali su tri temeljene sastavnice tržišne orijentacije MKTOR (skraćenica engl. *market orientation*) (u daljnjem tekstu: MKTOR): orijentacija na potrošača, orijentacija na konkurenciju i interfunkcionalna koordinacija.

Suvremene tvrtke zahtijevaju snažnu orijentaciju na učenje, a Hurley i Hult (1998) zaključili su da je organizacijsko učenje povezano s razvitkom novih znanja, koja su od presudne važnosti za inovacijske sposobnosti i uspješnost tvrtki. Prema Calantone i sur. (2002), orijentacija na učenje sadrži četiri dimenzije: predanost učenju, zajedničku viziju, otvorenost uma i dijeljenje znanja unutar tvrtke. Pod inovativnošću se podrazumijeva da tvrtka podržava nove ideje, eksperimentiranje i kreativne procese koji mogu dovesti do novih proizvoda, usluga ili tehnoloških procesa (Lumpkin i Dess, 1996). Hult i sur. (2004) inovativnost

definiraju kao sposobnost da se uvede ideja, novi proizvod ili proces u tvrtku. Venkatraman (1986) navodi da se uspješnost poslovanja izražava kroz organizacijsku učinkovitost. Koncept uspješnosti poslovanja sadrži financijske indikatore (Calantone i sur., 2002). Istodobno među znanstvenicima postoji velik izbor široko prihvaćenih subjektivnih mjera uspješnosti (Lumpkin i Dess, 2001; Calantone i sur., 2002; Baker i Sinkula, 2009; Kraus i sur., 2012; Messersmith i Wales, 2013).

Cilj istraživanja je utvrditi postoji li pozitivna povezanost između: poduzetničke orijentacije i inovativnosti; tržišne orijentacije i inovativnosti te orijentacije na učenje i inovativnosti. Jednako tako, nastojala se ustanoviti pozitivna povezanost između inovativnosti i uspješnosti poslovanja, osnovnih obilježja tvrtke i inovativnosti te pozitivna povezanost između inovativnosti i izvoza. Ovaj rad također definira izravni utjecaj specifičnih orijentacija na inovativnost te njihov utjecaj na uspješnost poslovanja kao i smjer i utjecaj inovativnosti na uspješnost poslovanja.

Navedeni cilj konkretiziran je nizom zadataka razvrstanih u cjeline: 1. raščlaniti poduzetničku orijentaciju kao kompozitnu varijablu te analizirati karakteristike poduzetničke orijentacije i njezinih elemenata; 2. rašlaniti tržišnu orijentaciju kao kompozitnu varijablu te analizirati karakteristike tržišne orijentacije i njezinih elemenata; 3. raščlaniti orijentaciju na učenje kao kompozitnu varijablu te analizirati karakteristike orijentacije na učenje i njezinih elemenata; 4. analizirati i prikazati teorijske pristupe inovativnosti poslovanja tvrtki; 5. analizirati osnovna obilježja tvrtki s posebnim naglaskom na izvoz. U zemlji s malim tržištem, poput Republike Hrvatske, tvrtke koje žele rasti i širiti poslovanje trebale bi izvoziti proizvode. Cilj je, stoga, ovoga istraživanja identificirati pokretače izvoza i inovativnosti kako bi tvrtke mogle pronaći nove poslovne prilike na međunarodnom tržištu.

1.2. Definiranje problema i osnovnih hipoteza

U turbulentnom, heterogenom i dinamičnom poslovnom okruženju tvrtke se svakodnevnim aktivnostima natječu da zauzmu pozicije na tržištu i ostvare konkurentsku prednost. Tome je znatno pridonijela strukturna promjena institucija pri poticanju poduzetništva, liberalizacija međunarodne trgovine i promjena vanjskog okruženja te ubrzan razvitak modernih tehnologija koje su tvrtkama otvorile brojne mogućnosti. Ključna komponenta za uspjeh tvrtke je kapacitet njihove inovativnosti (Hult i sur., 2004). O pojmu inovativnosti u znanstvenoj literaturi raspravlja se s velikim zanimanjem (Schumpeter, 1934; Hurley i Hult, 1998; Drucker, 1992 ; Bezić, 2008; Gaynor, 2009; Prester, 2010; Atkinson i Ezzel, 2014). Razvitak inovacija skup je, rizičan i dugotrajan poslovni proces, a složeni napori nisu jamstvo tržišnog uspjeha. Osim ulaganja u kvalitetne i inovativne proizvode potrebno je ulagati i u ljudske resurse. Znanje u poslovanju omogućuje strateško planiranje, efektivno i efikasno rješavanje problema, donošenje odluka i utječe na konkurentnost tvrtki.

U skladu s navedenim u području istraživanja inovativnosti posebno mjesto zauzima poduzetnička orijentacija (Miller, 1983; Covin i Slevin, 1991; Lumpkin i Dess, 1996; Lumpkin i Dess, 2001; Rauch i sur., 2009), tržišna orijentacija (Narver i Slater, 1990; Kohli i sur., 1993; Jaworski i Kohli, 1993; Božić i Rajh, 2008) i orijentacija na učenje (Hurley i Hult, 1998; Farrell, 2000; Calantone i sur., 2002; Ma'atoofi i Tajeddini, 2010; Nybakk, 2012). Štoviše, poduzetnička orijentacija, tržišna orijentacija i orijentacija na učenje te inovativnost u hrvatskim tvrtkama imaju sve značajniju ulogu ponajprije zbog posljedica ekonomske krize iz koje je izlaz mogući povećanjem izvoza, a time i inovativnosti u industriji koja u posljednjem desetljeću ne doživljava ekspanziju inovacija i zadovoljavajući rast. Kako bi se odgovorilo na probleme, postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja.

Prvo istraživačko pitanje glasi: Kako poduzetnička orijentacija, tržišna orijentacija i orijentacija na učenje utječu na inovativnost? Nalazi znanstvenih istraživanja potvrđuju da je riječ o značajnim čimbenicima uspješnosti poslovanja (Miller, 1983; Narver i Slater, 1990; Covin i Slevin, 1991; Lumpkin i Dess, 1996; Hurley i Hult, 1998; Farrell 2000; Lumpkin i Dess, 2001; Calantone i sur., 2002; Božić i Rajh, 2008; Nybakk, 2012). Rezultati novijih istraživanja (Hult i sur., 2004; Hoq i Che Ha, 2009) potvrđuju postojanje promatrane veze i naglašavaju da relacija nije dovoljno istražena.

Drugo istraživačko pitanje glasi: Kako inovativnost utječe na uspješnost poslovanja? Ovaj problem prepoznali su mnogi autori (Hult i sur., 2004; Hoq i Che Ha, 2009, Nybakk, 2012). Rezultati istraživanja potvrđuju važnost pozitivne povezanosti između inovativnosti i uspješnosti poslovanja. Na temelju toga postavlja se treće istraživačko pitanje: Utječu li osnovna obilježja tvrtke na inovativnost? Kompleksnost osnovnih obilježja tvrtke zbog svojih specifičnosti iziskuje dodatna istraživanja. Postavlja se i četvrto istraživačko pitanje: Kako inovativnost utječe na razinu izvoza? Pregled postojeće literature pokazuje da izvoz u velikoj mjeri ovisi o inovativnosti te utječe na specifične orijentacije tvrtke, a time i na uspješnost poslovanja čime se teži povećanju konkurentnosti na međunarodnom tržištu.

Osnovna svrha istraživanja je utvrditi povezanost između poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije, orijentacije na učenje, inovativnosti i uspješnosti poslovanja te usporediti rezultate istraživanja provedenih na međunarodnim tržištima s dobivenim rezultatima istraživanja provedenim na tržištu Republike Hrvatske. Time bi se tvrtkama u Republici Hrvatskoj omogućilo da se koriste nalazima novih istraživanja, ako se rezultati pokažu sličnima, u svrhu poboljšanja poslovanja i povećanja razine izvoza.

Na temelju definiranog problema i ciljeva istraživanja definira se glavna hipoteza i pomoćne hipoteze koje će se testirati u okviru izrade rada.

H0 Postoji pozitivna povezanost između poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje, inovativnosti te uspješnosti poslovanja.

Kako bi se potvrdila ili opovrgnula glavna hipoteza postavljene su sljedeće pomoćne hipoteze:

H1: Postoji pozitivna povezanost između poduzetničke orijentacije i inovativnosti.

H2: Postoji pozitivna povezanost između tržišne orijentacije i inovativnosti.

H3: Postoji pozitivna povezanost između orijentacije na učenje i inovativnosti.

H4: Postoji pozitivna povezanost između inovativnosti i uspješnosti poslovanja.

Hipotezom **H5** utvrdit će se postojanje povezanosti između osnovnih obilježja tvrtke s inovativnošću. Osnovna obilježja tvrtke značajno utječu na stupanj inovativnosti u toj tvrtki.

Hipoteza H5 provjerit će se sljedećim pomoćnim hipotezama:

H5a: Postoji pozitivna povezanost između broja zaposlenika i inovativnosti.

H5b: Postoji pozitivna povezanost između starosti tvrtke i inovativnosti.

H5c: Postoji pozitivna povezanost između stupnja obrazovanja i inovativnosti.

Ako se deskriptivnom analizom uoče još neke bitne povezanosti između osnovnih obilježja tvrtke i inovativnosti, one će se ispitati.

Hipotezom **H6** ispituje se postoji li pozitivna povezanost između inovativnosti i izvoza.

U **konceptualnom smislu** doprinos će se očitovati u razvoju znanstvene misli o postojanju pozitivne povezanosti među poduzetničkom orijentacijom, tržišnom orijentacijom i orijentacijom na učenje, inovativnosti te uspješnosti poslovanja.

Empirijski doprinos ostvarit će se: definiranjem izravnog utjecaja specifičnosti orijentacija na inovativnost te uspješnost poslovanja; definiranjem efekta varijable poduzetničke orijentacije na vezu između inovativnosti i uspješnosti poslovanja; definiranjem efekta varijable tržišne orijentacije na vezu između inovativnosti i uspješnosti poslovanja; definiranjem efekta varijable orijentacije na učenje na vezu s inovativnosti i uspješnosti poslovanja; definiranjem smjera i utjecaja inovativnosti na uspješnost poslovanja.

Metodološki doprinos ostvarit će se: razvitkom novog instrumenta; razvitkom i testiranjem novog modela na hrvatskim tvrtkama.

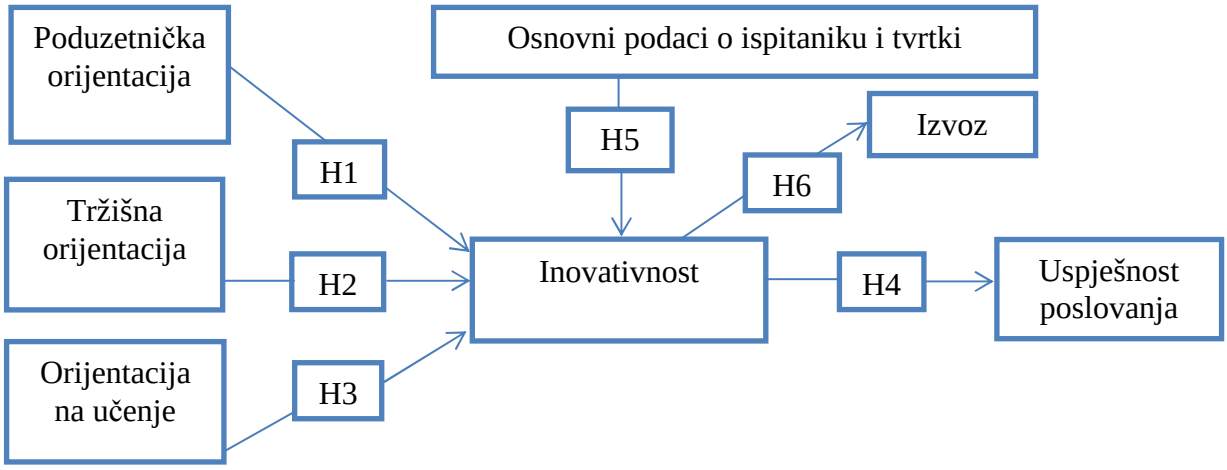
Uz navedeno, istraživanje bi trebalo pridonijeti rezultatima koji će biti od praktične koristi svim tvrtkama kojima nova saznanja mogu pomoći u planiranju sudjelovanja na međunarodnim tržištima i u smislu donošenja kvalitetnijih odluka. Jednako tako, rezultati empirijskog istraživanja trebali bi biti poticaj za slična znanstvena istraživanja u budućnosti. Također, može poslužiti studentima i svim gospodarskim subjektima u produbljivanju ekonomskog znanja. Znanstveni doprinos ogleda se i u činjenici da će se istraživanje provesti u Republici Hrvatskoj, gdje takvih istraživanja nedostaje.

1.3. Metodologija istraživanja

Kako bi se osigurale što vjerodostojnije i pouzdanije spoznaje o istraživačkoj temi, za potrebe izrade rada u skladu s predmetom istraživanja i pretpostavljenim ciljevima empirijsko istraživanje je provedeno metodom anketiranja. To je postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja (Zelenika, 2000, 366). Anketiranje kao metoda prikupljanja podataka odabrana je zbog racionalnih troškova i zato što omogućuje prikupljanje podataka s cijeloga geografskog područja (Tkalac, Verčić i sur., 2013).

U radu se primjenjuju razne znanstveno-istraživačke metode. Metoda deskripcije primjenjuje se pri opisivanju činjenica, procesa te empirijskih potvrđivanja njihova odnosa i veza u skladu s teorijskim spoznajama iz strane i domaće literature. Induktivna metoda primjenuje se u svrhu zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu. Deduktivna metoda primjenjuje se u svrhu izvođenja zaključaka u kojem se iz općih stavova izvode pojedinačni zaključci. Metoda analize koristi se u svrhu boljeg razumijevanja relativno složenog predmeta istraživanja ovoga rada, a neke će pojave biti raščlanjivane na sastavne dijelove i elemente, osobito pri interpretaciji rezultata empirijskog istraživanja. Radi kvalitetnog zaključivanja o vezi pojedinih dijelova u sklopu složenijih pojava, primjenjuje se metoda sinteze, osobito u elaboraciji teorijskih aspekata poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije, orijentacije na učenje, inovativnosti te uspješnosti poslovanja te statistička metoda.

Pretražene su i elektronički dostupne baze podataka, kako bi se osigurao pristup recentnim svjetskim studijama povezanim s predmetom istraživanja. U cilju identificiranja ključnih obilježja poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje, inovativnosti te uspješnosti poslovanja primijenjene su i metode generalizacije i komparacije. Kao podloga za istraživanje razrađen je novi model temeljen na teorijskom modelu koji su istraživali Hult i sur. (2004).



Slika 1. Konceptualni model istraživanja

Izvor: Izrada doktorandice

Konceptualni model prikazan na Slici 1. upućuje na važnost integriranog pristupa proučavanju učinka inovativnosti s aspekta različitih inovacijskih orijentacija na uspješnost poslovanja.

Model istraživanja obuhvaća sljedeće varijable:

– nezavisnu varijablu – poduzetnička orijentacija, tržišna orijentacija, orijentacija na učenje, osnovna obilježja tvrtke
– inovativnost je zavisna varijabla u hipotezama H1, H2, H3 i H5, a nezavisna varijabla u hipotezama H4 i H6
– zavisnu varijablu – uspješnost poslovanja i izvoz.

Specifične dimenzije poduzetničke orijentacije su: inovativnost, preuzimanje rizika, proaktivnost i autonomija. Specifične dimenzije tržišne orijentacije su: orijentacija na potrošača, orijentacija na konkurenciju i interfunkcionalna koordinacija. Specifične dimenzije orijentacije na učenje su: predanost učenju, zajednička vizija, otvorenost uma i dijeljenje znanja unutar tvrtke. Specifične dimenzije inovativnosti su: inovativnost proizvoda, inovativnost procesa i inovativnost poslovnog sustava. Uspješnost poslovanja obuhvaća kvantitativne i kvalitativne efekte na temelju provedene analize znanstvenih radova.

Za potrebe mjerenja poduzetničke orijentacije rabi se prilagođena mjerna ljestvica (Covin i Slevin, 1989) s tri dimenzije: inovativnost, preuzimanje rizika i proaktivnost. Dodana je dimenzija autonomija prilagođena prema Lumpkin i Dess (1996). Za mjerenje tržišne orijentacije upotrijebljena je ljestvica MKTOR (Narver i Slater, 1990) koju čine tri sastavnice: orijentacija na potrošača, orijentacija na konkurenciju i interfunkcionalna koordinacija. Za mjerenje orijentacije na učenje upotrijebljena je mjerna ljestvica Calantone i sur. (2002) koju čine četiri sastavnice: predanost učenju, zajednička vizija, otvorenost uma i dijeljenje znanja unutar tvrtke. Za mjerenje inovativnosti koristi se mjerna ljestvica iz modela Nybakk (2012) podijeljena u tri dijela: inovativnost proizvoda, inovativnost procesa i inovativnost poslovnog sustava. U upitniku za mjerenje uspješnosti primijenjeni su odabrani kvantitativni i kvalitativni indikatori koji su definirani u skladu s analiziranom literaturom (Calantone i sur., 2002; Stilin, 2009).

Učestalost odgovora na pojedina anketna pitanja opisana su neparametrijskom deskriptivnom statistikom i frekvencijskim tablicama. Za dokazivanje hipoteza H1 do H4 koristio se *Spearmanov* koeficijent rang korelacije i regresijska analiza (Papić, 2014). Za dokazivanje hipoteza H5 i H6 koristio se i test *Kruskal-Wallis ANOVA* (neparemetrijska analiza varijance). Struktura povezanosti pojedinih odgovora i pojedinih skupina odgovora analizirana je kanoničkom analizom (engl. *Canonical analysis*) (Borga, 2001) i klaster analizom (engl. *Cluster Analysis*) (Cornish, 2007). Smjer i utjecaj nezavisnih varijabli na zavisne varijable analiziran je multivarijatnom regresijskom analizom (engl. *Multiple Regression*) (Papić, 2014). Rezultati dobiveni statističkom obradom prikazani su grafički i numerički (tablično). Statističko testiranje provedeno je na razini značajnosti od 95 % ($\alpha = 0,05$). Statistička obrada i analiza podataka provedena je programima *Microsoft Excel* i *STATISTICA* 6.1 *StatSoft inc*. 1983 – 2003.

1.4. Struktura rada

Doktorski rad podijeljen je u sedam poglavlja. U uvodu rada definira se predmet i problem istraživanja, određuju se ciljevi, glavna i pomoćne hipoteze, navode metode koje su primijenjene u empirijskom istraživanju, očekivani znanstveni doprinos te struktura rada.

U drugom poglavlju **„Teorijske odrednice razvoja inovativnog društva“** opisane su glavne značajke i razvoj inovacijske politike Europske unije s naglaskom na niz dokumenata i inicijativa te perspektive i izazovi razvoja inovacija u Europskoj uniji u proteklom desetljeću. Posebna pozornost posvećena je pregledu najznačajnijih promjena i procesa u gospodarstvu Republike Hrvatske u posljednja dva desetljeća. U sklopu tematskih cjelina definiran je pojam inovativnosti, inovacija, identificirani su izvori i tipologija inovacija, strategija te uloga i učinci inovacija na uspješnost poslovanja te povezanost inovativnosti i izvoza tvrtki.

U trećem poglavlju **„Temeljne odrednice inovacijskih orijentacija“** objašnjavaju se pojmovi poduzetnička orijentacija, tržišna orijentacija i orijentacija na učenje. Daje se pregled najznačajnijih modela triju orijentacija koje su pozitivno povezane s inovativnosti i uspješnosti poslovanja. Objašnjavaju se pripadajuće dimenzije poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije te orijentacije na učenje.

Četvrto poglavlje **„Polazišta istraživanja inovativnosti s aspekta poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje“** objašnjava metodološki okvir tijekom istraživanja, definira uzorke istraživačkog instrumenta – anketnog upitnika te postupak prikupljanja podataka i obradu podataka.

U petom poglavlju **„Analiza i interpretacija rezultata istraživanja**“ prezentirat će se rezultati primarnog istraživanja provedenog na uzorku hrvatskih tvrtki.

U šestom poglavlju provedena je rasprava i iznesena su ograničenja istraživanja. U Zaključku se sustavno formuliraju i prezentiraju najvažniji rezultati empirijskog istraživanja elaborirani u doktorskom radu kojima se dokazuju ili opovrgavaju postavljene hipoteze.

2. TEORIJSKE ODREDNICE RAZVOJA INOVATIVNOG DRUŠTVA

U ovome dijelu doktorskog rada opisane su glavne značajke i razvoj inovacijske politike Europske unije, perspektive i izazovi razvoja inovacija u Europskoj uniji u proteklom desetljeću. Posebna pozornost posvećena je pregledu najznačajnijih promjena i procesa u gospodarstvu Republike Hrvatske u posljednja dva desetljeća. Objašnjava se pojam inovativnosti, inovacija, identificirani su izvori i tipologija inovacija, strategija te uloga i učinci inovacija na uspješnost poslovanja te povezanost inovativnosti i izvoza tvrtki.

2.1. Inovacije u Europskoj uniji

Kraj dvadesetog stoljeća obilježio je zaostajanje gospodarstva Europske unije za gospodarstvima Sjedinjenih Američkih Država i azijskih zemalja. Na razini zajedničke europske politike prepoznata je uloga i važnost inovacija i inovacijska politika postaje ključni čimbenik u planiranju strategija. U Lisabonu 2000. godine Europsko vijeće donosi strategiju razvoja poznatu pod nazivom Lisabonska strategija. Program reformi objedinjenih u glavni strateški okvir za razvoj Europe s ciljem da do 2010. godine postane najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo svijeta, utemeljeno na znanju, usmjereno prema održivom gospodarskom rastu, s većim brojem kvalitetnijih radnih mjesta i većom društvenom kohezijom.[1]

Širok spektar reformi Lisabonske strategije zahtijevao je temeljno mijenjanje europskih ekonomskih smjernica kroz skup koordiniranih akcija čiji je glavni cilj povećati učinkovitost inovacija i stvaranje programa za modernizaciju obrazovnog sustava i socijalne države te smanjivanje siromaštva. Time je Europsko vijeće definiralo zajedničke prioritete, a ključna komponenta Lisabonske strategije bila je proširenje i razvoj znanja, što je podrazumijevalo veća ulaganja u obrazovanje, znanstvena i tehnološka istraživanja te inovacije kako bi Europa do 2010. godine postala najdinamičnije i najkonkurentnije gospodarstvo svijeta utemeljeno na znanju (Granieri i Renda, 2012, 77).

[1] http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110718ATT24270/20110718ATT24270EN.pdf (15. 3. 2016.).

Europska unija u razdoblju od 2001. do 2002. godine pridonosi stvaranju poticajnog okruženja za razvoj inovacija ponajprije razvojem mreža inovativnih regija u Europi. U to vrijeme važnost uspostave otvorenog tržišta stvara nove oblike pritiska na tvrtke, osobito u tradicionalnim industrijama. Takva kretanja dovode do preusmjeravanja međunarodne trgovine u odnosu na treće zemlje koje ostaju izvan granica Europske unije. Republika Hrvatska na temelju procesa stabilizacije i pridruživanja imala je povoljan bescarinski pristup na tržište Europske unije i bila je manje pogođena od zemalja izvan Europske unije.

Na razini politike Europske unije, inovacije su prepoznate kao krucijalni čimbenik za kreiranje ekonomskog rasta i zaposlenosti zemalja Europske unije, te jačanje razvoja ruralnih područja. Europska unija nastoji ojačati konkurentnost između drugih sudionika globalne ekonomije povećanjem inovativnih aktivnosti europskih tvrtki. U skladu s tim, inovacija je jedan od dva eksplicitna cilja Europske unije sedmoga istraživačkog okvirnog programa FP7[2] (engl. *7th Framework Programme*) u cilju kreiranja europskoga istraživačkog prostora (Posavec i sur., 2011, 243).

Lisabonska strategija obuhvaća tri smjera djelovanja: ekonomski, socijalni i ekološki segment. U tim se segmentima određuje pronalaženje rješenja za stagnirajući ekonomski rast Europe kroz razvijanje programa koji povezuju kratkoročne političke inicijative te srednjoročne i dugoročne gospodarske reforme. Prema Lisabonskoj strategiji, jačanje konkurentnosti Unije temelji se na sedam ciljeva: 1. širenje i učinkovitije korištenje novih informacijskih tehnologija; 2. stvaranje europskog prostora za istraživanje i inovacije; 3. dovršetak izgradnje jedinstvenoga unutarnjeg tržišta Europske unije; 4. stvaranje učinkovitih i integriranih financijskih tržišta; 5. jačanje poduzetništva poboljšanjem i pojednostavljenjem regulatornog okruženja tvrtke; 6. jača socijalna kohezija utemeljena na promicanju zapošljavanja; 7. unaprjeđenje vještina i modernizacija sustava socijalne zaštite; 8. održivi razvoj koji bi osigurao dugoročnu kvalitetu života (Kesner-Škreb, 2007, 441 – 442).

[2] FP7 sedmi okvirni program za istraživanje i razvoj, glavni financijski instrument za potporu aktivnosti znanstvenog istraživanja i tehnološkog razvoja Europske unije koji pokriva gotovo sve znanstvene discipline.

Za promicanje ciljeva Lisabonske strategije prihvaćen je regulatorni mehanizam pod nazivom otvorena metoda koordinacije (engl. *Open method of coordination, OMC*)[3] koju je pokrenulo Europsko vijeće 2000. godine i u nadležnosti je država članica. Zasniva se na zajedničkom utvrđivanju ciljeva, odabiru pokazatelja te razmjeni informacija o primijenjenim rješenjima i usporedbi ostvarenih ciljeva u državama članicama.

U studenom 2004. godine doneseno je „Kokovo izvješće“ (engl. „*Kok Report*“[4]) pod vodstvom W. Koka, bivšega nizozemskog premijera koje sadržava analizu provedbe Lisabonske strategije i prijedloge mjera za postizanje njezinih ciljeva koji su prihvaćeni kao jedan od temelja za revidiranje Lisabonske strategije iz 2005. godine.

Revidirana Lisabonska strategija preusmjerila je prioritete na rast i zapošljavanje. Komisija je predložila partnerstvo sa zemljama članicama u vezi s rastom i zapošljavanjem te predstavila revidirani Lisabonski program Zajednice s akcijama koje bi se trebale poduzeti na razini Europske unije i na nacionalnim razinama unutar triju ključnih područja: 1. učiniti Europu atraktivnijim mjestom za ulaganje i rad: proširiti i produbiti unutarnje tržište, osigurati otvorena i konkurentna tržišta unutar i izvan Europe, poboljšati europsku i nacionalnu regulativu, proširiti i poboljšati europsku infrastrukturu; 2. osigurati znanje i inovacije za rast: povećati i poboljšati ulaganja u istraživanje i razvoj, potaknuti inovacije, primijeniti ICT[5] i održivo iskorištavati resurse, pridonijeti snažnoj europskoj industrijskoj bazi; 3. stvoriti veći broj radnih mjesta te bolja radna mjesta, privući veći broj ljudi u područje rada uz moderniziranje sustava socijalne zaštite, poboljšati prilagodljivost radnika i tvrtki te fleksibilnost tržišta rada, više ulagati u ljudski kapital boljim obrazovanjem i usvajanjem vještina (Kesner-Škreb, 2007, 442 – 443).

„Aho izvješće“ (engl. „*Aho Report*“[6]) za „Stvaranje inovativne Europe“ (engl. *Creating an Innovative Europe*), doneseno 2006. godine pod vodstvom E. Ahoa, bivšeg premijera Finske i predsjednika finskoga nacionalnog fonda za istraživanje i razvoj (Sitra), navodi preporuke o načinima ubrzavanja provedbe novih potpornih mjera na razini Europske unije s ciljem povećanja istraživanja i inovacija u kontekstu revidirane Lisabonske strategije.

---

[3] http://www.europarl.europa.eu/EPRS/EPRS-AaG-542142-Open-Method-of-Coordination-FINAL.pdf (17. 4. 2016).
[4] https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/fp6-evidence-base/evaluation_studies_and_reports/evaluation_studies_and_reports_2004/the_lisbon_strategy_for_growth_and_employment__report_from_the_high_level_group.pdf (18. 4. 2016).
[5] ICT Industrija informacijsko-komunikacijske tehnologije sastoji se od dva segmenta ICT proizvodnog segmenta i ICT uslužnog sektora.
[6] http://www.eua.be/Libraries/research/aho_report.pdf?sfvrsn=0 (19. 4. 2016.).

Brojne inicijative koje je pokrenula Europska komisija vezano za inovacijsku politiku upućuju na značajne probleme s kojima se politika Europske unije suočava. U prilog tome navode se podaci o javnim i privatnim izdacima za istraživanje i razvoj te inovacije koji nisu ni blizu vrlo ambicioznih ciljeva od 3 % BDP-a[7] postavljenih u Lisabonu 2000. godine (Granieri i Renda, 2012, 77). Europska unija pokazuju znatno zaostajanje prema ulaganju u istraživanje i razvoj te inovacije u odnosu na Sjedinjene Američke Države i Japan.

Godine 2006. donesen je Okvirni program za konkurentnost i inovacije, CIP (engl. *Competitiveness and Innovation Programme*), za razdoblje od 2007. do 2013. godine s ukupnim proračunom do 3621 milijuna eura.[8] Podijeljen je u tri operativna programa: program poduzetništva i inovacija EIP (engl. *The Entrepreneurship and Innovation Programme*), program podrške politici informacijsko-komunikacijske tehnologije ICT-PSP (engl. *The Information Communication Technologies Policy Support Programme*), program inteligentne energije u Europi IEE (engl. *The Intelligent Energy Europe Programme*) sa specifičnim ciljevima koji pridonose konkurentnosti tvrtki i njihovim inovativnim kapacitetima kao što je promicanje inovativne aktivnosti (uključujući ekoinovacije), osiguranje boljih pristupa financiranju malog i srednjeg poduzetništva, pomoć u razvoju digitalnog društva uz sveobuhvatno korištenje informacijskih i komunikacijskih tehnologija, osiguranje potpora za brže poslovanje u regiji, promicanje energetske učinkovitosti i korištenja obnovljivih izvora energije.

Godine 2008. u sklopu „Ljubljanskog procesa“ (engl. „*Ljubljana Process*”[9]) doneseni su zaključci Vijeća Europske unije s ciljem izgradnje europskog istraživačkog prostora ERA-e (engl. *European Research Area*). Europski institut za inovacije i tehnologiju (EIT) (engl. *European Institute of Innovation & Technology*) osnovan je 2008. godine i ima ključnu ulogu u podržavanju ciljeva Europske unije za razvoj održivoga gospodarstva i stvaranja radnih mjesta tako što inovatorima i poduzetnicima omogućuje realizaciju najboljih ideja u proizvode i usluge. Cilj instituta je okupljanje poduzetnika kroz suradnju tzv. „trokuta znanja“ vodećih tvrtki, sveučilišta i istraživačkih centara kako bi se osnovala dinamična međunarodna partnerstva pod nazivom zajednice inovacija (ZZI – zajednica znanja i inovacija).[10]

---

[7] BDP Bruto društveni proizvod, (*engl. Gross domestic product*, GDP).
[8] http://ec.europa.eu/cip/ (20. 4. 2016.).
[9] http://www.eu2008.si/si/News_and_Documents/Council_Conclusions/May/0529_COMPET-Lj_proces.pdf (21. 4. 2016.).
[10] https://eit.europa.eu/sites/default/files/eit_leaflet_lo_res.pdf (23. 4. 2016.).

Vijeće Europe više je puta naglašavalo da je za promicanje inovacijski usmjerene Europe važno unaprijediti procese i provesti reviziju povijesti te se upozoravalo da situacija nije zadovoljavajuća. Jednako tako, Europska komisija objavila je niz dokumenata: Inovacijska unija (engl. *Europe 2020 Flagship Initiative – Innovation Union*), Digitalna europska *agenda* (engl. *A digital agenda of Europe*), Europa s učinkovitim utroškom resursa (engl. *Resource-efficient Europe*), Industrijska politika za zeleni rast (engl. *An industrial policy for green growth*) u kojima se razrađuju mnoge inicijative, a najvažnijom se podrazumijeva ostvarenje Inovacijske unije. Radi usmjeravanja takvih aktivnosti u Europskoj uniji postoje kriteriji: veza između trgovine i razvoja, regionalna integracija i suradnja, podrška makroekonomskoj politici, transportu, sigurnosti hrane i održivom ruralnom razvoju, gradnji institucionalnih kapaciteta, naročito u zemljama (regijama) s dobrim upravljanjem i zakonskim propisima.

Europsko je gospodarstvo 2009. godine pretrpjelo dotad nezabilježeno smanjenje BDP-a za 4,5 %. Privremeno zaustavljanje gospodarskog pada 2010. godine bilo je kratkotrajno te se negativni trend nastavio u 2011. i 2012. godini. Od 2013. godine uočava se postupni oporavak gospodarstva. Očekuje se daljnji porast BDP-a u Europskoj uniji za 1,5 % u 2014. i 2,0 % u 2015 godini. Prosjek Europske unije pokazuje različite putanje rasta i vrlo različita iskustva tijekom krize u svim državama članicama, pri čemu su neke zemlje posebno snažno pogođene, a u drugima su posljedice bile nešto blaže (Europska komisija, 2014, 5).

Europska godina kreativnosti i inovativnosti EYCI (engl. *European Year for Creativity and Innovation*[11]) proglašena je 2009. godine i glavni cilj programa bio je podizanje svijesti o važnosti kreativnosti i inovativnosti za osobni, društveni i gospodarski razvoj čime pridonose gospodarskom napretku kao i dobrobiti pojedinca te društva. Nadalje, cilj je širiti dobre poslovne prakse; poticati istraživanje i obrazovanje, te promicati raspravu o politikama i srodnim pitanjima. Aktivnosti programa usmjerene su na niz različitih skupina, uključujući tvrtke, sveučilišta, kreatore politike, kao i cjelokupnu javnost na europskoj, nacionalnoj i lokalnoj razini.

Europska komisija donijela je dokument pod nazivom „Europa 2020. – strategija za pametni, održivi i inkluzivni rast" (engl. *Europe 2020 Flagship Initiative – Innovation Union*) u kojem se naglašava pametan, održiv i uključiv rast kao način prevladavanja strukturnih slabosti europskoga gospodarstva i poboljšanja njegove produktivnosti i konkurentnosti te podupiranja

[11] http://www.create2009.europa.eu/about_the_year.html (15. 4. 2016.).

održivoga socijalnog tržišnog gospodarstva.[12] Strategija Europa 2020. upotrebljava se kao referentni okvir za aktivnosti na razini Europske unije i na nacionalnim i regionalnim razinama. Vlade zemalja Europske unije postavile su nacionalne ciljeve za postizanje ukupnih ciljeva unutar Europske unije, o kojima izvješćuju u okviru godišnjih nacionalnih programa reformi.[13]

Inovativnost se u dokumentu smatra ključnom inicijativom (engl. *flagship initiative*) strategije razvoja do 2020. godine. Upravljanje inovacijskom politikom Europske unije prije strategije Europe 2020. svjedoči o važnosti predmeta s kojima se politika Europske unije suočava i procjenjuje se da je 16,5 % proračuna Zajednice u razdoblju od 2007. do 2013. godine namijenjeno inovacijskim aktivnostima. Međutim, glavni problem je u tome što je velik iznos novca raspoređen na previše programa i pod različitim pravilima upravljanja (Granieri i Renda, 2012, 79).

Pri tome je važno uočiti postojeće probleme: nedostatak razvoja poduzetništva i inovacija, nefunkcionalni financijski sustavi, sve veća ovisnost o energiji, višestruki pritisak na korištenje resursa i okoliš, snažan porast nezaposlenosti, slabosti u sustavima obrazovanja i osposobljavanja, ispodprosječna uspješnost javne uprave. To su razlozi zbog kojih je razumijevanje i poticanje čimbenika koji pokreću napredak prema ostvarivanju ciljeva strategije Europa 2020. od presudne važnosti (Europska komisija, 2014, 6 – 7). Strategija Europa 2020. predlaže tri prioriteta koji se međusobno nadopunjuju: 1. Pametan rast: razvoj ekonomije utemeljene na znanju i inovaciji; 2. Održiv rast: promicanje ekonomije koja učinkovitije iskorištava resurse, koja je zelenija i konkurentnija; 3. Uključiv rast: njegovanje ekonomije s visokom stopom zaposlenosti koja donosi društvenu i teritorijalnu povezanost (Europska komisija, Europa 2020., 2010, 6).

Da bi se ispunili navedeni ciljevi, Europska komisija navodi sedam vodećih inicijativa (engl. *flagship initiatives*) koje razrađuju specifične akcije koje se trebaju ostvariti na razini Europske unije i na nacionalnim razinama zemalja članica.

[12] http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm (27. 4. 2016.).
[13] Isto.

Tablica 1. Vodeće inicijative strategije Europa 2020.

PAMETAN RAST	ODRŽIV RAST	UKLJUČIV RAST
INOVACIJE Predvodnička inicijativa EU-a „Unija inovacija“ s ciljem unaprjeđenja okvirnih uvjeta i pristupa financiranju istraživanja i inovacija za jačanje lanca inovacija i podizanja razine ulaganja širom Unije.	***KLIMA, ENERGETIKA I MOBILNOST*** Predvodnička inicijativa EU-a „Resursno učinkovita Europa“ s ciljem razdvajanja ekonomskog rasta od korištenja resursa, dekarbonizacije naše ekonomije, povećanja korištenja obnovljivih izvora, modernizacije sektora transporta i promicanja energetske učinkovitosti.	***ZAPOŠLJAVANJE I VJEŠTINE*** Predvodnička inicijativa EU-a „Program za nove vještine i radna mjesta“ s ciljem modernizacije tržišta rada olakšavanjem mobilnosti radne snage te razvojem vještina tijekom cijeloga života s ciljem povećanja sudjelovanja radne snage te boljeg slaganja ponude i potražnje radne snage.
OBRAZOVANJE Predvodnička inicijativa EU-a „Mladi u pokretu“ s ciljem povećanja rezultata obrazovnih sustava te jačanja međunarodne privlačnosti visokog obrazovanja u Europi.	***KONKURENTNOST*** Predvodnička inicijativa EU-a „Industrijska politika za globalizacijsko doba“ s ciljem unaprjeđenja poslovnog okruženja, ponajprije za male i srednje poduzetnike, te razvoja snažne i održive globalno konkurentne industrijske osnove.	***BORBA PROTIV SIROMAŠTVA*** Predvodnička inicijativa EU-a „Europska platforma protiv siromaštva“ s ciljem jamčenja društvene i teritorijalne povezanosti na način da svi imaju koristi od prednosti rasta i radnih mjesta te da se ljudima koji pate od siromaštva i socijalne isključenosti omogući dostojanstven život i aktivno sudjelovanje u društvu.
DIGITALNO DRUŠTVO Predvodnička inicijativa EU-a „Digitalna *agenda* za Europu“ s ciljem širenja brzog interneta te korištenja prednosti jedinstvenoga digitalnog tržišta za kućanstva i tvrtke.		

Izvor: Europska komisija, COM (2010) 2020., 36 – 37.

U Tablici 1. prikazane su najvažnije vodeće inicijative strategije Europa 2020. Program je sažet u izloženim inicijativama strategije Europa 2020. koje su sastavljene od glavnih ciljeva i prioriteta koje će pomoći državama članicama da razviju svoje strategije (Europska komisija, 2010). Te tri važne osi razvoja međusobno podržavaju i predstavljaju perspektivu europskoga socijalnog tržišnog gospodarstva u dvadeset prvom stoljeću. Osnovni problem ove strategije je u realnosti njezine provedbe jer su mnoge reforme koje zagovara strategija Europa 2020. iznimno skupe (Grgurić, 2011, 124).

Strategija Unija inovacija prepoznaje potrebu za jačanjem pružanja financijske potpore inovativnim malim i srednjim tvrtkama, te izravno upućuje na potrebu razvoja novih financijskih instrumenata od 2014. godine nadalje. Komisija je objavila da će raditi s Europskom investicijskom bankom, EIB-om (engl. *European Investment Bank*), nacionalnim financijskim posrednicima i privatnim investitorima te izraditi prijedloge za rješavanje sljedećih kritičnih područja: 1. ulaganja u prijenos znanja i *start-up* tvrtke; 2. dijeliti rizični kapital za brzo rastuće tvrtke i njihovo širenje na europsko i globalno tržište; 3. dijeliti financijske rizike pri ulaganju u istraživanje i razvoj te inovacijske projekte; 4. dijeliti kredite za inovativne, brzorastuće male i srednje tvrtke. Prijedlozi će osigurati učinkovito upravljanje i jednostavan pristup za tvrtke. U tom smislu, inicijativa Unija inovacija usko je povezana s uspješnom provedbom programa CIP (engl. *Competitiveness and Innovation Programme* (Granieri i Renda, 2012, 86).

Izvješće „*Follow-up to Rio+20, notably the SDGs*“[14] nezavisne ekspertne skupine koju je osnovala Europska komisija referentni je okvir za pružanje savjeta o ulozi znanosti, tehnologije i inovacija (engl. *Science, Technology and Innovation*, STI) za provedbu novoga održivog razvojnog programa (*Agenda 2030*) (Giovannini i sur., 2015, 5). Znanost, tehnologija i inovacije prepoznate su kao glavni pokretači povećanja produktivnosti i ključna dugoročna poluga za gospodarski rast (Giovannini i sur., 2015, 12). Ekspertna skupina navodi opće smjernice za istraživačku i inovacijsku politiku određujući ciljeve, sadržaje i metode za njihovo provođenje.

Jednako tako, naglašavaju da je uloga znanosti, tehnologije i inovacija ključna za provedbu novih programa i ciljeva održivog razvoja. U 9. cilju održivog razvoja naglašava se da je tehnološki napredak temelj za postizanje ciljeva zaštite okoliša, kao što je na primjer energetska učinkovitost. Navodi se da je potrebno povećati pristup informacijskim i komunikacijskim tehnologijama do 2020. godine, podržati razvoj domaće tehnologije te poticati istraživanje i inovacije u zemljama u razvoju. Poticanje inovacija dio je 9. cilja održivog razvoja koji se odnosi na elastičnu infrastrukturu i održivu industrijalizaciju. Cilj 9.5 jača ulogu istraživačke i inovacijske politike i izvan STI-ja kao jednog od načina za njihovu provedbu (Giovannini i sur., 2015, 12).

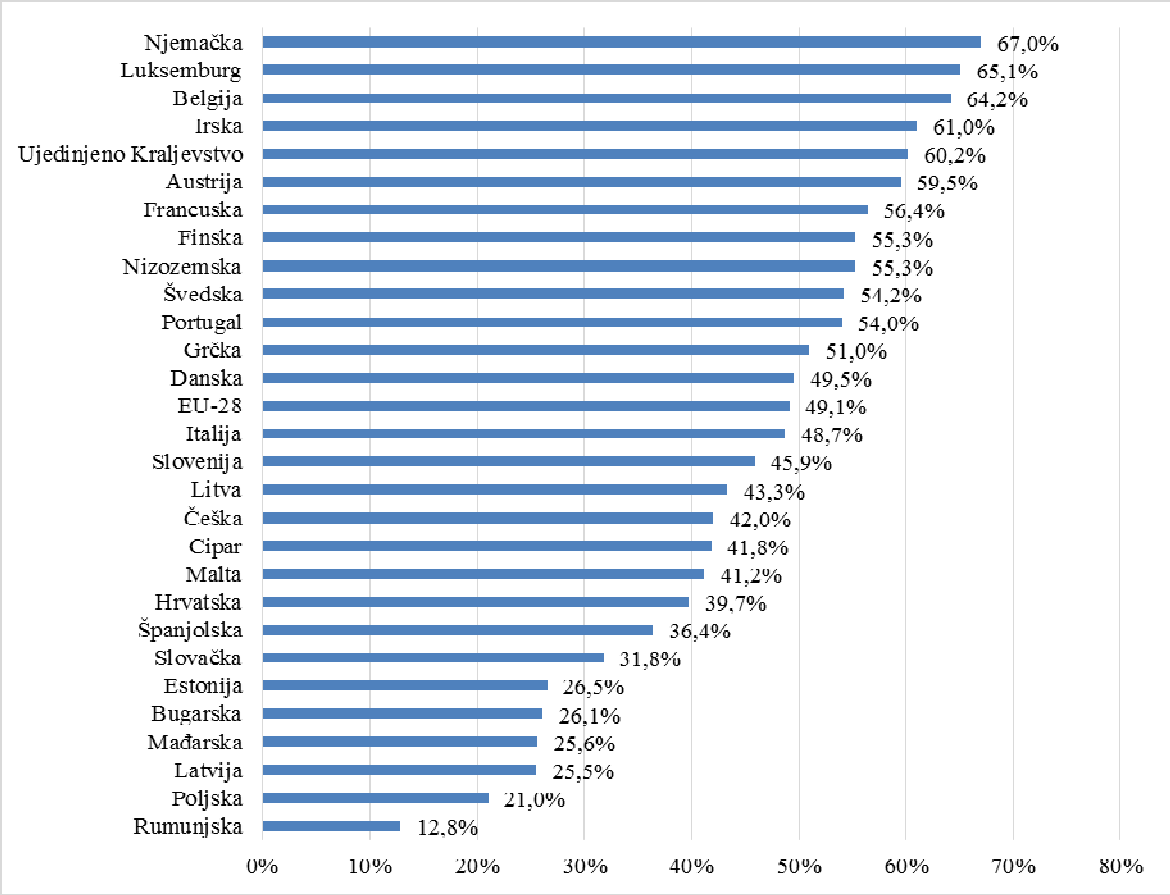
[14] SDGs (engl. *The Sustainable Development Goals*), Ciljevi održivog razvoja.

Na marginama Treće međunarodne konferencije o financiranju ciljeva održivog razvoja[15] (engl. *Addis Abeba Action Plan*[16]) navodi se da su stvaranje, razvoj i širenje novih inovacija i tehnologija i pratećih znanja, uključujući i transfer tehnologija na obostrano dogovorenim uvjetima, snažni pokretači gospodarskog rasta i održivog razvoja (Giovannini i sur., 2015, 12). Program o održivom razvoju usvojen u rujnu 2015. godine na konferenciji Ujedinjenih naroda u New Yorku pod nazivom „*Agenda* 2030. Program za održivi razvoj" podržala je i Europska unija u okviru vanjskih politika država članica. *Agenda* 2030. rezultirala je donošenjem sedamnaest globalnih ciljeva održivog razvoja za razdoblje do 2030. godine.

Ciljevi su: 1. iskorjenjivanje siromaštva; 2. iskorjenjivanje gladi; 3. osigurati zdravlje i dobrobit; 4. kvalitetno obrazovanje; 5. rodna ravnopravnost; 6. osiguranje pitke vode i higijenskih uvjeta; 7. osigurati pristupačnu cijenu energije; 8. promovirati održiv gospodarski rast i dostojanstven rad; 9. izgraditi prilagodljivu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost; 10. smanjiti nejednakost unutar i među državama; 11. učiniti gradove i zajednice održivim; 12. osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje; 13. poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena; 14. očuvati morske resurse za održiv razvoj; 15. očuvati biološku raznolikost; 16. promovirati mir, pravdu i snažne institucije; 17. učvrstiti globalno partnerstvo za održivi razvoj.[17]

Jednako tako, pravna nesigurnost koja okružuje tehnologiju i prijenos znanja između sveučilišta i industrije doveo je Europu u situaciju u kojoj se temeljna istraživanja još uvijek natječu u mnogim tradicionalnim sektorima s drugim regijama svijeta. U smislu dovođenja inovativnih proizvoda na tržištu, Europa je najlošija od svih svojih globalnih konkurenata (Granieri i Renda, 2012, 59). Navedenim dokumentima nastojala se potvrditi važnost promicanja i integriranja svih programa na razini Europske unije čiji je cilj uspostaviti funkcionalne instrumente za dobivanje financijskih potpora pri promicanju kreativnosti, inovativnosti te znanja kroz suradnju tvrtki, sveučilišta i istraživačkih centara u gospodarskim procesima.

[15] U organizaciji Europske komisije u srpnju 2015. godine u etiopijskom gradu Addis Abebi održana je Treća međunarodna konferencija o financiranju ciljeva održivog razvoja.
[16] https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2051AAAA_Outcome.pdf (8. 4. 2016.).
[17] https://www.un.org/pga/wp-content/uploads/sites/3/2015/08/120815_outcome-document-of-Summit-for-adoption-of-the-post-2015-development-agenda.pdf (10. 4. 2016.).



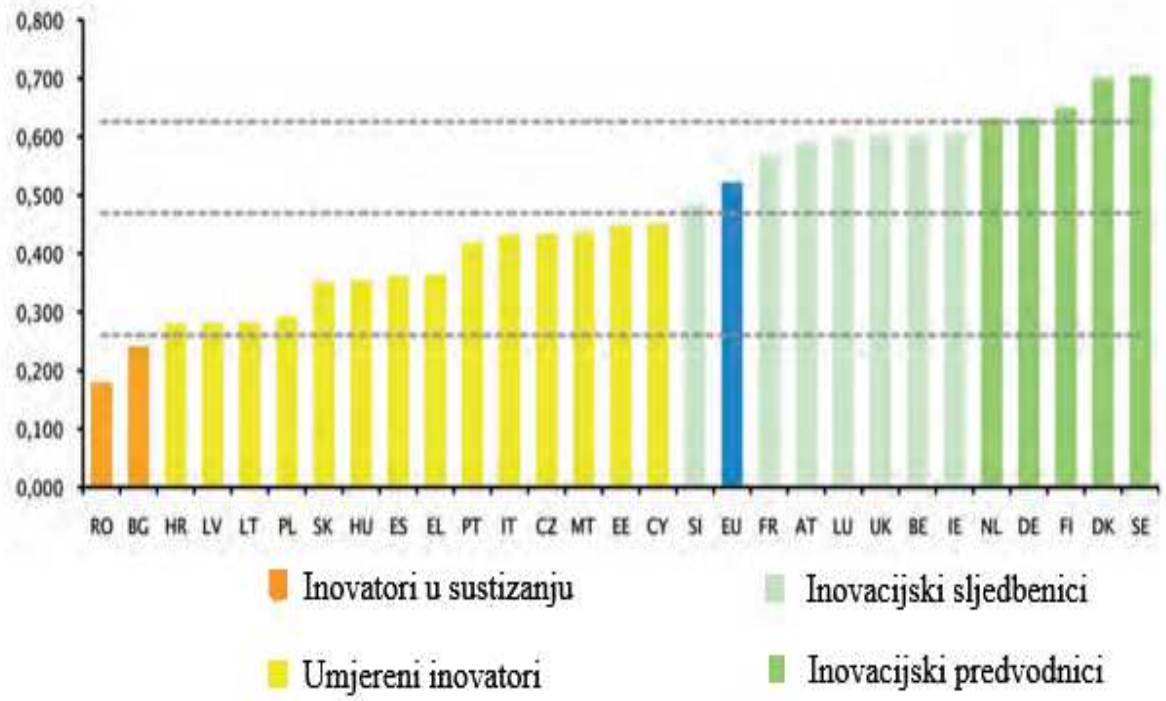
Grafikon 1. Udio inovativnih tvrtki u ukupnom broju tvrtki po zemljama EU-a 2014. godine

Izvor: Obrada doktorandice prema http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn_cis9_type&lang=en (17. 9. 2017)

Grafikon 1. prikazuje da je najveći udio tvrtki s inovativnim aktivnostima zabilježen u Njemačkoj, 67,0 % od ukupnog broja tvrtki, Luksemburgu 65,1 % i Belgiji 64,2 %. Udio manji od 30 % inovativnih tvrtki zabilježen je u Rumunjskoj 12,8 %, Poljskoj 21,0 %, Latviji 25,5 %, Mađarskoj 25,6 %, Bugarskoj 26,1 % i Estoniji 26,5 %. Prosjek zemalja Europske unije iznosi 49,1 %. U Republici Hrvatskoj je od ukupnog broja tvrtki 39,7 % inovativnih.

Istraživanje inovacija i praćenje statusa inovacija po zemljama u Europskoj uniji započelo je 2002. godine na internetskoj stranici *European Innovation Scorebord*, a temelji se na CIS[18] metodologiji (engl. *Community Innovation Survey*). Istraživanje inovacija zajednice Republika Hrvatska prvi put provodi tek 2006. godine i prema prvim pokazateljima vidljivo zaostaje za Slovenijom (Jung Erceg i Prester, 2007, 83).

[18] CIS (engl. *Community Innovation Survey*) – istraživanje inovacija zajednice dio je statistike Europske unije za znanost i tehnologiju. Istraživanje se provodi svake dvije godine, a oblikovanje CIS podataka je dobrovoljno za zemlje, što znači da su s godinama uključene različite države.



Grafikon 2. Članice EU-a inovacije – Indeks inovacijske unije u 2016. godini

Izvor: Obrada doktorandice prema: *European Innovation Scoreboard*, 2016.

http://www.knowledgetransferireland.com/About_KTI/Reports-Publications/European-Innovation-Scoreboard-2016.pdf , 12 (26. 5. 2017.).

Grafikon 2. prikazuje da Švedska (SE), Danska (DK), Finska (FI), Njemačka (DE) i Nizozemska (NL) pripadaju skupini zemalja predvodnica čiji su indeksi značajno veći od prosjeka EU[19]28 te se smatraju inovacijskim predvodnicima. Irska (IE), Belgija (BE), Ujedinjeno Kraljevstvo (UK), Luksemburg (LU), Francuska (FR), Austrija (AT) i Slovenija (SL) predstavljaju zemlje sljedbenice koje su, osim Slovenije, iznad prosjeka EU28. Cipar (CY), Estonija (EE), Malta (MT), Češka (CH), Italija (IT), Portugal (PT), Grčka (EL), Španjolska (ES), Mađarska (HU), Slovačka (SK), Poljska (PL), Litva (LT), Latvija (LV) i Republika Hrvatska (HR) imaju umjerene inovativne aktivnosti i ispod su prosjeka EU28 kao i zemlje inovatori u sustizanju, a odnose se na Bugarsku (BG) i Rumunjsku (RO). U skladu s rezultatima referentno mjerilo je prosjek EU28 zemalja.

[19] EU Europska unija.

U skupini zemalja koje spadaju pod umjerene inovatore porast performansi u razdoblju između 2008. i 2015. godine imalo je deset zemalja, najviše Latvija, 4,0 % prosječni godišnji rast za razdoblje od 2008. do 2015., zatim Malta 3,6 %, Litva 2,4 %, Italija 1,5 %, Slovačka 1,4 %, Estonija 1,1 % i Portugal 0,9 %. Navedeni umjereni inovatori rastu po višoj stopi od Europske unije, što rezultira poboljšanim relativnim učinkom Europske unije. Češka s 0,7 % ima gotovo jednak rast na razini inovativnih performansi kao Europska unija. Inovativne performanse Poljske 0,1 % i Mađarske 0,4% poboljšane su, ali po stopi manjoj od razine Europske unije. Relativna učinkovitost Europske unije se smanjila. Za Grčku, - 0,2 %, Cipar, - 0,6 %, Španjolsku, - 0,8 %, i Republiku Hrvatsku, - 0,9 %, rast inovativnog indeksa bio je negativan, čime se relativna učinkovitost Europske uniju smanjila (*European Innovation Scoreboard*, 2016, 14[20]). Republika Hrvatska je rangirana najlošije među zemljama umjerenih inovatora. Bolje je rangirana samo od Rumunjske i Bugarske koje spadaju u inovatore u sustizanju.

Analizirano je istraživanje Globalni indeks inovativnosti (GII) koje mjeri razinu inovativnosti određene zemlje. U 2016. godini u istraživanje je uključena 141 zemlja, što je 95,1 % ukupne svjetske populacije i 98,6 % svjetskog BDP-a. Razina inovativnosti ekonomije određuje se prema pet čimbenika koji obuhvaćaju elemente nacionalne ekonomije i omogućuju inovativne aktivnosti: institucije, ljudski kapital i istraživanje, infrastruktura, tržišna sofisticiranost i poslovna sofisticiranost, dok dvije komponentne određuju stvarnu razinu inovativnosti, znanje i tehnologiju te kreativne rezultate.

[20] http://www.knowledgetransferireland.com/About_KTI/Reports-Publications/European-Innovation-Scoreboard-2016.pdf (28. 5. 2017.).

Tablica 2. Ocjene globalne inovativnosti po stupovima zemalja Europske unije za 2016. godinu od svih zemalja svijeta

	Indeks globalne inovativnosti	**Institucije**	**Ljudski kapital i istraživanje**	**Infrastruktura**	**Tržišna sofisticiranost**	**Poslovna sofisticiranost**	**Znanje i tehnološki *outputi***	**Kreativni *outputi***
Švedska	63,6	88,3	64,8	66,3	66,2	56,8	63,9	53,4
Ujedinjeno Kraljevstvo	61,9	87,6	62,6	66,4	71,6	49,2	50,2	62,5
Finska	59,9	94,3	68,1	60,0	62,7	57,3	52,1	50,6
Irska	59,0	88,1	54,0	59,4	56,9	53,8	57,9	53,4
Danska	58,5	91,6	65,8	58,8	71,3	47,9	46,4	53,3
Nizozemska	58,3	91,0	55,3	62,1	58,1	53,7	44,1	61,0
Njemačka	57,9	84,1	58,9	58,5	59,7	48,3	51,6	56,3
Luksemburg	57,1	82,1	43,3	55,5	42,5	59,9	48,7	66,4
Francuska	54,0	80,4	58,9	63,7	61,9	48,0	41,3	49,8
Austrija	52,6	87,6	60,8	57,1	51,3	47,6	39,4	49,5
Belgija	52,0	80,5	58,9	55,3	49,7	46,7	44,0	47,5
Estonija	51,7	81,2	41,2	61,6	46,0	40,7	43,9	54,7
Malta	50,4	78,7	41,1	51,3	39,5	44,6	38,3	61,4
EU28	49,7	79,6	48,7	55,3	51,9	42,9	40,2	47,8
Češka	49,4	76,1	48,3	53,7	50,5	42,9	42,8	46,2
Španjolska	49,2	75,3	49,7	62,6	62,3	36,5	38,6	43,6
Italija	47,2	72,8	46,5	59,7	53,6	37,8	38,7	41,8
Portugal	46,4	79,1	48,7	52,7	50,2	34,5	32,4	47,3
Cipar	46,3	81,6	38,7	41,6	56,8	40,6	42,4	39,2
Slovenija	46,0	80,8	50,4	50,7	40,5	42,5	33,9	44,0
Mađarska	44,7	71,3	41,2	51,1	41,0	41,1	44,4	36,5
Latvija	44,3	77,7	31,4	54,3	48,6	36,6	31,6	46,2
Litva	41,8	73,3	49,1	52,9	45,0	37,7	25,7	39,0
Slovačka	41,7	75,0	32,8	53,3	44,2	34,5	32,3	38,6
Bugarska	41,4	67,8	32,1	46,7	43,7	36,2	32,1	43,0
Poljska	40,0	75,3	39,6	47,6	46,5	34,6	27,2	36,3
Grčka	39,8	67,1	55,3	48,6	49,0	27,2	24,9	35,3
Hrvatska	38,3	70,9	35,7	48,4	42,2	34,6	26,5	33,9
Rumunjska	37,9	69,0	30,2	48,9	41,8	30,2	31,0	32,6

Izvor: Obrada doktorandice: prema podacima o profilu zemalja navedenih u *The Global Innovation Index* 2016. http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf (27. 5. 2017.).

Prema podacima iz Tablice 2. može se zaključiti da Republika Hrvatska zaostaje za prosjekom zemalja Europske unije u svim stupovima od ukupno 141 zemlje u kojima je ovim istraživanjem mjerena razina inovativnosti ekonomije. Republika Hrvatska se među državama Europske unije po ukupnoj ocjeni GII-ja nalazi na predzadnjem mjestu s indeksom od 38,3 ispred Rumunjske 37,9. Zemlje Europske unije s najvećom ocjenom GII-ja su Švedska 63,6, Ujedinjeno Kraljevstvo 61,9 i Finska 59,9.

U usporedbi s najrazvijenijim članicama Europske unije tranzicijske zemlje mogu se promatrati kao gospodarstva pogodna za razvoj inovacija. Ako se uzme u obzir da su tranzicijski procesi utjecali na povećanje potražnje kupaca na tržištima, zamjetan je nesklad između rasta potražnje i niske inovativnosti. U tom jazu moguće je prepoznati poslovnu priliku za razvoj inovativnih tvrtki. Tranzicijske zemlje pokazuju nejednaku razvijenost zakonodavnog okvira i nacionalnoga inovacijskog koncepta što se smatra i preprekom za razvoj inovativnoga gospodarstva.

Analiza upućuje na neujednačena iskustva s ciljevima i vodećim inicijativama strategije Europa 2020. Europska unija je na putu ispunjavanja ili približavanja ispunjavanju ciljeva u području obrazovanja, klimatske i energetske politike, ali ne i u području zapošljavanja, istraživanja i razvoja te smanjenja siromaštva (Europska komisija, 2014, 20).

Europska unija trebala bi nastaviti poticati suradnju država članica u područjima obrazovanja, kulture, poduzetništva i zapošljavanja. Međunarodna zajednica, sudeći po brojnosti izloženih dokumenata, teži promicanju inovativnosti kao ključnom temelju za postizanje europskih integracijskih procesa u okviru gospodarstva pojedine zemlje članice. Jednako tako, stvaraju se novi programi za djelovanje novih generacije poduzetnika u svijetu brzih promjena i održivog razvoja.

2.2. Preduvjeti za stvaranje inovativnosti u Republici Hrvatskoj

U ovom dijelu rada analiziraju se promjene u hrvatskom gospodarstvu u posljednja dva desetljeća prošloga stoljeća s osvrtom na gospodarstvo u vremenu socijalizma.

2.2.1. Razdoblje od 1990. do 2000. godine

Potkraj osamdesetih godina prošlog stoljeća hrvatsko se gospodarstvo ubrajalo u liberalnije ekonomije socijalističkih država što je bio dobar preduvjet za prelazak iz tadašnje planske privrede u tržišnu ekonomiju. Razdoblje socijalističkoga društvenog uređenja potrebno je promatrati kao determinirajuću prethodnicu suvremenih pojava i procesa pri prelasku na tržišno gospodarstvo. Iako postoji potreba za odmakom od socijalizma i privid diskontinuiteta, potrebno je sagledati dugogodišnje napore u procesima koji su stvorili okvir za stvaranje suvremenog društva.

Prema istraživanju, Županova (1985) koje je proveo među radnicima samoupravnih tvrtki, pokazalo se da radnici u velikoj mjeri ne pokazuju poduzetnički duh niti tendenciju za preuzimanjem rizika. U demokratskoj sredini članovi radnog kolektiva motivirani su da se brinu o tvrtki, da neprestano uvode proizvodne i organizacijske inovacije i da kontroliraju efikasnost rada poslovodstva time što će u slučaju lošeg rada otkazati povjerenje (Horvat, 1990, 47).

U velikim tvrtkama upravljalo se centralistički, bez posredništva tržišta, a razvoj malih i srednjih tvrtki bio je u suprotnosti s ideološkim postavkama socijalizma bez obzira na njihove ekonomske učinke (Glas i sur., 1999). Pribičević navodi da je privatni i zadružni sektor u cijelom nizu djelatnosti koja se vrši u manjim, ali i u srednjim proizvodnim jedinicama upravo zbog izražene poduzetničke komponente kod vlasnika i zadrugara gotovo uvijek efikasniji od državnog, odnosno društvenog sektora, ali zbog dogmatskog shvaćanja o prirodi socijalizma, on je onemogućavan ili kranje ograničavan (Pribičević, 1990, 55).

Iako su u to vrijeme postojale snažne prepreke u poslovanju, pojavili su se neki oblici poduzetništva, posebice mali poduzetnici i obrtnici (Puljiz i sur., 2008), koji su djelovali u okolnostima državnog monopolizma i u okviru tradicije tzv. „divljeg poduzetništva“. Prema Rogiću (1998), tradicija tzv. „divljeg poduzetništva“ smatra se tipičnom za socijalistički sustav i može se shvatiti kao poduzetništvo izvan struktura koje se javlja u okolnostima izraženoga državnog monopolizma i koje nije prepoznato kao prijetnja tadašnjem gospodarskom sustavu (Rogić, 1998).

Gospodarstvo se u socijalizmu temeljilo na velikim tvrtkama u državnom odnosno društvenom vlasništvu koja su zapošljavala većinu radne snage u državi. S druge strane potpuno drukčiji trend imale su najrazvijenije zapadne države u kojima su prevladavale male i srednje tvrtke. U početnom razdoblju tranzicije pojavila se tzv. „socijalistička crna rupa“. Ta je pojava označavala nedostatak tvrtki veličine deset do sto zaposlenih u svim socijalističkim društvima koja su se tada smatrala pokretačima ekonomskog rasta (Glas i sur., 1999). Ideja da se razvoj malih i srednjih tvrtki vidi kao ključni pokretač ekonomskog rasta na prostorima bivše države počinje se javljati tek u drugoj polovici osamdesetih godina prošloga stoljeća i to prvo u raspravama slovenskih ekonomista koji su se tim konceptom suprotstavljali gigantizmu tadašnjega gospodarskog sustava (Čengić, 2002, 177).

Posljednje desetljeće socijalističkog režima obilježila je tehnološka stagnacija i ekonomska kriza. U to vrijeme dolazi do pojave reformističke struje usmjerene na razvoj poduzetništva, potencijal malih i srednjih tvrtki, a time i stvaranja uvjeta za razvoj inovacija, zapošljavanja te gospodarski rast (Franičević, 1990). Kolakovićeva misao da ,,krajem dvadesetog stoljeća, s naglim razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije i propašću socijalističkih društvenih uređenja, poduzetništvo ponovno dobiva na intenzitetu i postaje glavna temeljna gospodarska djelatnost. Velika ekonomska tranzicija, promjena kritičnih proizvodnih resursa s materijalnih na nematerijalne s jedne strane, te istodobna liberalizacija i privatizacija u postkomunističkim zemljama s druge, širom je otvorila vrata novom poduzetničkom uzletu“ možda najjasnije oslikava važnost poduzetništva (Kolaković, 2006, 7).

Prvih godina tranzicije ratne okolnosti usporile su sustavniji razvoj poduzetništva i transformaciju društva. Ratna agresija uzrokovala je značajne gubitke proizvodnih kapaciteta u industriji što rezultira materijalnom štetom koja se procjenjuje na oko 37,1 milijardu američkih dolara od 1990. do 1995. godine, dok je gubitak ljudskih života i ostale nematerijalne štete nemoguće procijeniti (Vlada RH, 1999). U takvom ozračju ostvaruje se prelazak na tržišno gospodarstvo u kojem je cilj privatizacija društvenih tvrtki i izgradnja nove ekonomske strukture. Domovinski rat rezultirao je gubitkom tržišta ostalih zemalja bivše Jugoslavije te su u proteklom desetljeću mnoge proizvodne tvrtke otišle u stečaj. S druge strane opstale su proizvodne tvrtke koje mogu konkurirati stranim kompanijama koje ulaze na hrvatsko tržište (Jung Erceg i Prester, 2007).

Velikom poreznom reformom započetom 1994. godine postavljeni su temelji poreznog sustava tržišnoga gospodarstva (Šimović i sur., 2015). Do kraja 1995. godine društvene tvrtke postale su privatno vlasništvo pojedinaca dioničara ili velikih tvrtki i banaka dioničara 51 % te države, odnosno fondova 44 % (Hrvatski fond za privatizaciju i Mirovinski fond) (Kovačević, 2001, 98). Uz intenzivnije pokretanje novih tvrtki u kojima je broj u prvim godinama tranzicije rastao za oko 10 000 godišnje, njihov se udio u ukupnom prihodu gospodarstva povećao s manje od 10 % 1990. godine na 35 % 1995. godine (Kovačević, 2001, 120 – 123). U skladu sa značajnom promjenom tzv. „socijalistička crna rupa“ počela se mijenjati raspadom velikih tvrtki na samostalne manje jedinice i većim brojem malih tvrtki s poduzetničkim inicijativama. Struktura hrvatskoga gospodarstva do kraja prvog desetljeća tranzicije značajno se promijenila u korist malog i srednjeg poduzetništva.

U promatranom razdoblju počeo je rasti broj malih i srednjih tvrtki, čime njihova uloga postaje sve važnija u stvaranju novih radnih mjesta. Rast malih i srednjih tvrtki podrazumijevao je i prebacivanje kolektivne odgovornosti na individualnu odgovornost uz naglašavanje osobne inicijative i preuzimanje rizika kao nužnog elementa poduzetničkih aktivnosti. Kao glavni čimbenik porasta produktivnosti i brzoga gospodarskog rasta počinju se isticati neovisnost tvrtki i slobodno tržište kao preduvjet razvoja poduzetništva (Horvat, 1990). Devedesetih godina dvadesetog stoljeća malo poduzetništvo postaje brojnija, ali još uvijek nedovoljno snažna poduzetnička klasa koja se tek formirala i nije imala dovoljno inovacijskog kapaciteta da bi postala glavni pokretač novih razvojnih procesa.

Male i srednje tvrtke prihvaćene su kao temeljni dio ekonomskih reformi. Od njih se očekivalo da uz proces restrukturiranja i privatizacije velikih tvrtki te uz strane investicije pridonesu ravnomjernijem regionalnom razvoju, smanjenju nezaposlenosti i povećanju izvoza. Iako male i srednje tvrtke podižu stupanj stručnosti svojom inovativnošću i fleksibilnošću te tako utječu na industrijski razvoj, ipak je najveći broj tvrtki u sektoru trgovine i usluga osnovan s ciljem lokalnog djelovanja.

U stvarnosti se promoviranje poduzetništva kao pokretača rasta nije ostvarilo te su unatoč promjenama ekonomske strukture zabilježeni kontinuirani značajni deficiti zapošljavanja, rasta i konkurentnosti (Franičević, 2005). Devedesetih godina dvadesetog stoljeća malo poduzetništvo bilo je najrazvijenije u sektoru trgovine, nekretnina i poslovnih usluga (Maleković i Polić, 1998), a najmanje u proizvodnji, što je karakteristično za poduzetničko djelovanje u postsocijalističkim zemljama. Devedesetih godina razvijalo se poduzetništvo s niskim potencijalom pretvaranja u brzorastuće konkurentne tvrtke što se temelji na podacima od 51,3 % malih trgovaca s prosječno zaposlene 2,6 osobe (Glas i sur., 1999).

U početnoj fazi razvoja gospodarstva, prema Kovačeviću (2001), poduzetništvo je imalo važnu ulogu jer je u ovome razdoblju bilo jedini generator zapošljavanja te se brojnost malih tvrtki bitno promijenila. U drugoj polovici devedesetih godina institucionalni okvir pri Ministarstvu gospodarstva počeo se sustavno baviti problematikom razvoja malih i srednjih tvrtki. Pokrenute su mnoge inicijative radi promoviranja svih relevantnih institucija za financiranje i razvoj poduzetništva, uključujući dostupne kreditne linije Hrvatske banke za obnovu i razvitak, kredite koje su davale Europska banka za obnovu i razvoj, Svjetska banka te krediti komercijalnih banaka. Uz navedene mogućnosti može se reći da su beneficirani krediti bili rijetkost (Maleković i Polić, 1998). Naime, zbog navedene političke situacije nisu bila dostupna sredstva iz programa *PHARE*,[21] jednog od najvećih izvora financijske pomoći državama nužnim za pristupanje Europskoj uniji.

[21] Cilj programa *PHARE* (engl. *Programme and the enlargement of the* European *Union*) je pomoći državama korisnicama pri provedbi reformi nužnih za pristupanje Europskoj uniji, te ih pripremiti za korištenje strukturnih fondova Europske unije: Europskog fonda za regionalni razvoj – ERDF i Europskog socijalnog fonda – ESF. http://www.mfin.hr/hr/phare (15. 5. 2016.).

Promatrajući hrvatsko društvo u širem društvenom kontekstu Švarc (2009, 143) navodi da: ,,Hrvatsko društvo, kao polumoderno društvo, nije dosegnulo onu razinu modernosti koja je potrebna za prerastanje u društvo znanja. Društvo znanja zasniva se, za razliku od industrijskih društava utemeljenih na vrijednostima kapitalističkog društva (individualizam, poduzetništvo, tvornica) na novoj paradigmi razvoja koja pretpostavlja nove sustave vrijednosti i nove institucionalne oblike kao što su fleksibilnost, kreativnost, mobilnost, kooperacija/umrežavanje 'scientizacija poduzetništva' sektor usluga. Stoga je za prerastanje Hrvatske u društvo znanja potrebna prije svega sociokulturna promjena i političko učenje jer ovi faktori utječu na (re)formiranje svjetonazora, upravljačke prakse i percepcije razvoja političke, menadžerske i intelektualne elite.“

Uzimajući u obzir navedeno, u hrvatskoj je industriji izostala planirana revitalizacija industrijskog sektora istraživanja s obzirom na to da nema novih istraživačkih instituta, jedinica i središta kojima bi se obnovila devastirana industrijska istraživanja iz doba tranzicije (Švarc, 2009, 121). Isto tako, dominiraju industrije niske tehnološke razine (tekstil, drvo, brodogradnja), intenzivne radom i s malom dodanom vrijednošću. Međunarodna konkurencija tvrtki (izvozna moć) jest slaba, a broj inovativnih tvrtki nezadovoljavajući je u odnosu na europske zemlje (Švarc, 2009, 122).

Može se zaključiti da je razdoblje tranzicije obilježeno teškim ratnim okolnostima u transformaciji integracijskih procesa koji su se odvijali presporo, ponajprije zbog tadašnjeg nepovjerenja međunarodnih organizacija i stranog kapitala prema političkim strukturama, što je ujedno bio dodatni argument za opravdavanje zatvorenosti gospodarstva. Iako su u hrvatskom gospodarstvu poduzimane reforme kako bi se što bolje prilagodili ekonomiji utemeljenoj na znanju, mnoge reforme nisu ostvarile željene rezultate.

2.2.2. Drugo razdoblje tranzicije od 2000. godine

Od 2000. godine počinje drugo razdoblje tranzicije gospodarstva otvaranjem države prema regionalnim i globalnim procesima te pridruživanju Europskoj uniji. Suvremeno poslovanje u takvim uvjetima zahtijeva stalne prilagodbe zahtjevima tržišta te su potrebni novi proizvodi i usluge s visokom dodanom vrijednošću (Posavec i sur., 2011). U takvim okolnostima sustavnije se počinje razvijati zakonodavni i institucionalni okvir za razvoj poduzetništva i sve se češće koriste sintagme poput poduzetničkog društva, poduzetničkog okruženja, poduzetničke klime te poduzetničke kulture.

U tom razdoblju donosi se niz zakona temeljenih na Zakonu o poticanju razvoja maloga gospodarstva (Narodne novine, broj 29/02) iz 2002. godine kojim se uređuju osnove za primjenu poticajnih mjera gospodarske politike usmjerenih razvoju, restrukturiranju i tržišnom prilagođavanju maloga gospodarstva. Na temelju Zakona o poticanju razvoja maloga gospodarstva dolazi do osnivanja Hrvatske agencije za malo gospodarstvo koja je formalna institucija za davanje potpora poduzetničkim projektima.

Stručne skupine Nacionalnog vijeće za konkurentnost (u daljnjem tekstu: NVK) upućuju na važnost promicanja aktivnoga ekonomskog djelovanja i 2004. godine donosi se pedeset pet preporuka[22] u cilju unaprjeđenja konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva širim razumijevanjem aktivnog djelovanja, ponajprije u usmjeravanju na participiranje u svim sferama ekonomskog i društvenog života. Pedeset pet preporuka NVK-a po pojedinim stručnim skupinama Vijeća obuhvaćaju sedam skupina:[23] 1. Obrazovanje za rast i razvoj; 2. Pravna država sukladna Europskoj uniji; 3. Troškovna i cjenovna konkurentnost; 4. Razvoj inovativnosti i tehnologije; 5. Jačanje malih i srednjih tvrtki; 6. Regionalni razvoj i razvoj klastera; 7. Stvaranje pozitivnog stava i liderstva.

Vlada Republike Hrvatske osnovala je Poslovno-inovacijski centar Hrvatske BICRO (engl. *Business Innovation Center of Croatia*) 1998. godine u cilju provođenja programa državne potpore radi jačanja tehnologijskog razvoja i povećanja konkurentnosti hrvatskih tvrtki (Singer i sur., 2011, 85).

[22] http://www.konkurentnost.hr/nvk, NVK, ožujak 2004 (6. 3. 2016.).
[23] Isto.

Republika Hrvatska je uključena u niz međunarodnih istraživanja koja prate kvalitetu institucionalnog i zakonodavnog okvira za poslovnu aktivnost i koji ukazuje na složenost i netransparentnost zakonodavnog okvira kao najvažniju prepreku za jačanje intenziteta poduzetničke aktivnosti u Republici Hrvatskoj (Alpeza i sur., 2017, 87).

Global Entrepreneurship Monitor (u daljnjem tekstu: GEM) najveći je međunarodni empirijski istraživački projekt za praćenje poduzetničke aktivnosti, pokrenut 1999. godine kao inicijativa skupine istraživača s *London Business Schoola* iz Velike Britanije i *Babson Collegea* iz Sjedinjenih Američkih Država. Te godine u istraživanju je sudjelovalo deset najrazvijenijih zemalja (G –7[24] zemlje, Danska, Finska i Izrael), koje su željele dobiti odgovor na pitanje zašto je poduzetnički kapacitet Sjedinjenih Američkih Država veći nego u drugim razvijenim zemljama. Republika Hrvatska sudjeluje u GEM projektu od 2002. godine. Istraživanje polazi od pretpostavke da nacionalni ekonomski rast ovisi o kapacitetu cjeline društva da inovira, anticipira promjene i koristi ih za stvaranje prosperiteta na razini pojedinca i zemlje kao cjeline (Singer i sur., 2011, 14).

Tablica 3. Interes za inovativnost – iz perspektive tvrtke, Republike Hrvatske i GEM zemlje

Godina	**Republika Hrvatska**	**GEM prosjek**	**Najbolji**	
2007.	3	3,43	4,25	UEA*
2008.	2,52	3,00	3,58	Koreja
2009.	2,76	3,15	3,98	Island
2010.	2,74	3,12	3,94	Tajvan
2011.	2,5	3,07	4,45	Singapur

* UEA Ujedinjeni Arapski Emirati

Izvor: Singer i sur. (2011), Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2002 – 2011., Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća, 91.

Podaci iz Tablica 3. pokazuju da postoji interes za inovativnost iz perspektive poslovnih subjekata koji se prati od 2007. godine u istraživanju GEM-a Hrvatske i pokazuje da su hrvatske tvrtke manje zainteresirane za inovativnost što „upozorava na tromost poslovnih sustava da iskoriste otvorenost tržišta za inovativna rješenja“ (Singer i sur., 2011, 89).

[24] Skupina G7 naziv je za savjetodavni forum sedam najznačajnijih industrijskih zemalja svijeta koju čine predstavnici vlada Sjedinjenih Američkih Država, Kanade, Japana, Njemačke, Italije, Francuske i Ujedinjenog Kraljevstva.

Prema rezultatima GEM-a, u 2016. godini Republika Hrvatska ima značajnije više tvrtki koje ulažu u najnovije tehnologije nego što je to prosjek zemalja Europske unije i zemalja čija gospodarstva su temeljena na efikasnosti, ali istovremeno ima značajnije manje tvrtki čiji proizvodi su novina svim kupcima. To otvara pitanja djelotvornosti ulaganja u tehnologiju, ali i razine inovativnosti unutar tvrtke, a time i konkurentnosti (Singer i sur., 2017, 31). Iako je Republika Hrvatska bolja po tehnološkoj opremljenosti svojih tvrtki od Europske unije i usporedne skupine zemalja čija se gospodarstva temelje na efikasnosti, po inovativnosti proizvoda je obratno. To su vrlo zabrinjavajući pokazatelji jer se konkurentnost ne ostvaruje kroz tehnološku opremljenost, nego kroz inovativne proizvode (Singer i sur., 2017, 32).

Iako pritisci prema stvaranju konkurentnoga gospodarstva temeljenog na razvijenom poduzetništvu podrazumijevaju liberalizaciju, deregulaciju i fleksibilizaciju gospodarskog prostora, pokazuje se da su mehanizmi upletanja države još uvijek ekstenzivni i kruti. Vlada Republike Hrvatske 2014. godine donijela je Strategiju poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014. – 2020. godine (Narodne novine, broj 153/14). Strategijom se dugoročno usmjerava razvoj i sustavno poticanje inovacija kao temeljne vrijednosti uspješnosti gospodarstva, ali i društva u cjelini. Inovacijska strategija Republike Hrvatske trebala bi pridonijeti izgradnji učinkovitog inovacijskog sustava koji će hrvatsko gospodarstvo usmjeriti prema aktivnostima utemeljenim na kreativnosti i znanju kao osnovnim čimbenicima pokretanja gospodarstva, resursima u industrijskoj proizvodnji i sposobnosti za inovativnost te tradiciji, kako bi se iskoristio potencijal Republike Hrvatske s obzirom na teritorijalni položaj.

Nacionalna strategija za inovacije za razdoblje od 2014. do 2020. godine služi kao okvir koji određuje načine poboljšanja inovacijskog kapaciteta i upravljanje inovacijama (Golja i Kontošić, 2015). U okviru Strategije definirani su nacionalni prioriteti koji trebaju utjecati na razvoj Republike Hrvatske: 1. poboljšana inovacijska izvedba Republike Hrvatske; 2. povećan udio ulaganja poslovnog sektora u ukupnim ulaganjima u istraživanje i razvoj; 3. povećan broj bazičnih i primijenjenih istraživanja namijenjenih jačanju konkurentnosti gospodarstva; 4. povećanje ljudskih kapaciteta za istraživanje, tehnološki razvoj i inovacije.

GEM godinama potvrđuje da su obrazovaniji ljudi i poduzetnički aktivniji, što pokazuju i podaci za Republiku Hrvatsku u Tablici 4. te usporedni pokazatelji za Europsku uniju, zemlje čijoj razvojnoj skupini (gospodarstva temeljena na efikasnosti) pripada i Republika Hrvatska (Singer i sur., 2015, 41). Distribucija rane poduzetničke aktivnosti mjerene TEA indeksom pokazuju sličnost između Republike Hrvatske i prosjeka zemalja Europske unije uključenih u GEM, osim što je u Republici Hrvatskoj znatno manje poduzetnički aktivnih s najnižom razinom obrazovanja. Puno veća razlika je u odnosu na prosjek skupina zemalja kojoj Republika Hrvatska pripada s obzirom na razvijenost (gospodarstva temeljena na efikasnosti), jer Republika Hrvatska ima značajnije nižu razinu poduzetničke aktivnosti u svakoj od promatranih obrazovnih razina (Singer i sur., 2017, 39).

Tablica 4. Rana poduzetnička aktivnost (TEA indeks[25]) po obrazovnim razinama – %

Godina	**Manje od srednje škole**	**Srednja škola**	**Obrazovanje nakon srednje škole**	**Postdiplomsko obrazovanje**
2012.	5,2	8,9	11,8	14,2
2013.	3,3	3,0	6,8	1,2
2014.	4,1	8,3	12,1	7,8
2015.	0,8	9,1	9,8	10,7
2016.	1,5	8,8	12,6	9,7
EU, 2016.	6,0	8,0	10,6	12,7
Gospodarstva temeljena na efikasnosti, 2016.[26]	11,7	14,1	16,6	19,7
Gospodarstva temeljena na inovativnosti, 2016.[27]	5,9	8,1	10,8	12,5

Izvor: Obrada doktorandice prema: Singer i sur. (2015), Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2012 – 2015., Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća, 42. i Singer i sur. (2017), Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2016., Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća, 39.

[25] Poduzetnička aktivnost početnika i novih poduzetnika, mjerena kroz odnos broja takvih poduzetnika prema uzorku odrasle populacije, starosti od 18 do 64 godine izražena je kroz *total early-stage entrepreneurial activity* (TEA) indeks. Indikatori motivacije za poduzetničku aktivnost: TEA Prilika indeks: oni koji se opredjeljuju za poduzetničku aktivnost jer su uočili poslovnu priliku. TEA Nužnost indeks: oni koji su na poduzetničku aktivnost natjerani situacijom u kojoj su se našli (ostali bez posla, nisu mogli naći drugo zaposlenje…) (Singer i sur., 2011, 17 – 18).

[26] Gospodarstva temeljena na faktorima efikasnosti karakterizira povećana industrijalizacija i ekonomija obujma. Velike tvrtke dominiraju, ali se otvaraju niše opskrbnih lanaca za male i srednje tvrtke (Singer i sur., 2015, 14).

[27] Gospodarstva temeljena na inovacijskim faktorima obuhvaćaju istraživanje i razvoj, intenzitet znanja i rastući uslužni sektor te imaju veći potencijal za inovativnu poduzetničku aktivnost (Singer i sur., 2015, 14).

Kako bi dostigla razinu razvijenih zemalja Europske unije, Republika Hrvatska treba stvoriti određene preduvjete za razvoj poduzetništva primjenom znanja i iskustva razvijenih zemalja, podupirati poduzetnički koncept i razvoj poduzetničke kulture (Crnković-Stumpf i sur., 2006).

Tablica 5. Indeks globalne inovativnosti (GII) Republike Hrvatske za razdoblje od 2012. do 2016. godine

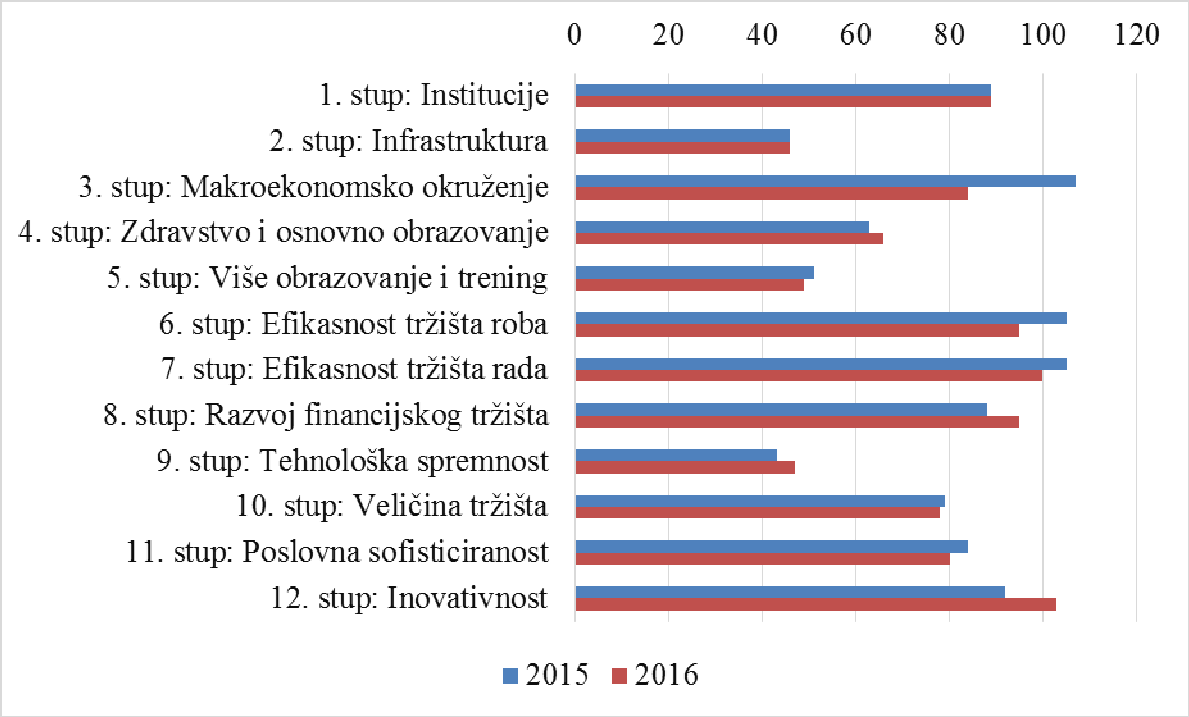
Republika Hrvatska		**2012.**	**2013.**	**2014.**	**2015.**	**2016.**
Indeks globalne inovativnosti	Ocjena	40,7	41,9	40,7	41,7	38,3
	Rang	42	37	42	40	47
Institucije	Ocjena	69,2	69,1	69,8	71,8	70,9
	Rang	41	48	45	41	42
Ljudski kapital i istraživanje	Ocjena	41,9	34,9	35,3	36,9	35,7
	Rang	51	58	48	47	50
Infrastruktura	Ocjena	44,9	43,3	45,4	44,6	48,4
	Rang	36	32	37	50	47
Tržišna sofisticiranost	Ocjena	36,8	46,5	42,5	47,1	42,2
	Rang	77	64	113	68	73
Poslovna sofisticiranost	Ocjena	39,4	36,7	32,5	37,9	34,6
	Rang	64	48	69	50	50
Znanje i tehnološki *outputi*	Ocjena	34	33,9	34,9	31	26,5
	Rang	45	39	40	44	58
Kreativni *outputi*	Ocjena	35,8	41,6	37,9	40,5	33,9
	Rang	50	52	47	39	48

Izvor: Obrada doktorandice prema: *The Global Innovation Index* 2012.[28], 208; *The Global Innovation Index* 2013.[29],161; *The Global Innovation Index* 2014.[30],172; *The Global Innovation Index* 2015.[31],192; *The Global Innovation Index* 2016.[32], 203.

Prema rezultatima međunarodnog istraživanja Globalni indeks inovativnosti, Tablica 5. pokazuje da se ukupna ocjena Republike Hrvatske od ukupno 141 zemlje u kojima je ovim istraživanjem mjerena razina inovativnosti ekonomije povećavala s 40,7 u 2012. na 41,7 u 2015. godini, ali je u 2016. godini pala na 38,3 što je rezultiralo smanjenjem ranga s 42. mjesta na 47. mjesto. Republika Hrvatska bilježi rast ocjene u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu samo u stupu infrastruktura (rast za 3,8), a bilježi pad u stupovima: ljudski kapital i istraživanje (smanjenje za 1,2), poslovna sofisticiranost (za 3,3), znanje i tehnološki *outputi* (za 4,5), institucije (za 0,9), tržišna sofisticiranost (za 4,9) i kreativni *outputi* (za 6,6). Najveće odstupanje u rangu dogodilo se 2014. godine u tržišnoj sofisticiranosti gdje je pad ocjene za 4 rezultirao padom Republike Hrvatske za 59 mjesta, ali je 2015. uslijedio oporavak povećanjem ocjene za 4,6 i dolaskom na 68. mjesto, nakon čega slijedi pad na 73. mjesto.

[28] https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/GII-2012-Report.pdf (7. 6. 2016.).
[29] http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2013.pdf (8. 6. 2016.).
[30] https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf (9. 6. 2016.).
[31] https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf (27. 6. 2017.).
[32] http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf (29. 5. 2017.).

Analizirano je i istraživanje Izvještaj o globalnoj konkurentnosti GCI (engl. *The Global Competitiveness Report*) koje provodi Svjetski gospodarski forum (engl. *World Economic Forum*) gdje se mjeri nacionalna konkurentnost 138 država kao skup politika, institucija i čimbenika koji određuju razinu produktivnosti te razinu blagostanja građana. Indeks se sastoji od 12 „stupova" podijeljenih u tri zasebne cjeline koje predstavljaju osnovu za različite načine vođenja gospodarstva. Temelje se na: 1. osnovnim uvjetima: institucije, infrastruktura, makroekonomsko okruženje, zdravstvo i osnovno obrazovanje; 2. čimbenicima efikasnosti: više obrazovanje i trening; efikasnost tržišta roba; efikasnost tržišta rada; razvoj financijskog tržišta; tehnološka spremnost; veličina tržišta; 3. inovacijskim čimbenicima: poslovna sofisticiranost i inovativnost. Konačna ocjena GCI-ja je između 1 (najmanje) i 7 (najviše), a temelji se na 113 indikatora razvrstanih po dvanaest stupova konkurentnosti.



Grafikon 3. Promjena pozicije Republike Hrvatske za dvanaest stupova konkurentnosti u 2016. u odnosu na 2015. godinu

Izvor: Obrada doktorandice prema: *The Global Competitiveness Report* 2016 – 2017[33], 162 i *The Global Competitiveness Report* 2015 – 2016[34], 148.

[33] http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf (10. 11. 2017.).
[34]http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf (7. 11. 2017).

Grafikon 3. prikazuje da je od 12 „stupova“ konkurentnosti u 2016. godini Republika Hrvatska najbolje rangirana u stupu infrastruktura 46. mjesto, a najlošije u stupu inovativnost 103. mjesto. Republika Hrvatska je 2016. godine u odnosu na 2015. godinu bilježila pad pozicije u stupovima: inovativnost pad za 11 mjesta, razvijenost financijskog tržišta za sedam, tehnološka spremnost za četiri te zdravstvo i osnovno obrazovanje za tri mjesta. Pozicija se nije promijenila za stupove institucije i infrastruktura, dok se poboljšanje pozicije bilježi u stupovima makroekonomsko okruženje rast pozicije za 23 mjesta, efikasnost tržišta roba za 10, efikasnost tržišta rada za pet, sofisticiranost poslovnog sektora za četiri, više obrazovanje i trening za dva te veličina tržišta za jedno mjesto. Jednako tako, potrebno se usmjeriti na aktivnosti koje pridonose povećanju nacionalne konkurentnosti u međunarodnom okruženju u područjima javne uprave i institucija za potrebe poduzetništva te poboljšati financijski razvoj tržišta i inovativnost.

Prema Priopćenju državnog zavoda za statistiku br. 8.2.1. (2016), ulaganje u istraživanje i razvoj jedna je od ključnih komponenti povećanja inovativnosti i konkurentnosti gospodarstva. U 2015. godini bruto domaći izdaci za istraživanje i razvoj u Republici Hrvatskoj bili su veći za 10 % u odnosu na 2014. godinu.[35]

U Deloitteovom istraživanju, „Izvještaj o aktivnostima istraživanja i razvoja za 2015. godinu – Srednja Europa“, u kojem je sudjelovalo 411 tvrtki s područja Srednje Europe stavljen je naglasak na ispitivanje upoznatosti korisnika s novim potporama i bespovratnim sredstvima koje su Republici Hrvatskoj, uz nacionalnu potporu, na raspolaganju kroz Europske fondove u financijskoj perspektivi od 2014. do 2020 godine. Nalazi istraživanja pokazuju nizak intenzitet ulaganja u istraživanje i razvoj u Republici Hrvatskoj od 0,75 % BDP-a, dok je u Europskoj uniji prosjek 2,03 %.[36] Stvaranje inovativnog okruženja zahtijeva formuliranje i provođenje inovacijske politike na razini države, koja ima za cilj poticanje poduzetništva, ulaganje u razvoj znanosti s orijentacijom na uspješnu praktičnu primjenu tehnoloških dostignuća. Osnovni ciljevi takve politike ogledaju se u osiguranju pravnih, organizacijskih i ekonomskih uvjeta za razvijanje inovativne djelatnosti. Rast inovativnog potencijala može se ostvariti kontinuiranim motiviranjem tvrtki da postižu europske standarde.

[35] Statističke informacije 2016., Državni zavod za statistiku, 2016., Istraživanje i razvoj u 2015., Priopćenje br. 8.2.1., 2016., Državni zavod za statistiku.
[36] https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/about-deloitte/articles/ce-corporate-rnd-2015.html (11. 3. 2017).

2.2.3. Prepreke razvoju inovativnoga gospodarstva

Prepreke inovativnosti naročito su izražene u vrijeme kada su impulsi rasta gospodarstva pod pritiskom recesije i postaju sve skromniji u odnosu razvijenih i nerazvijenih zemalja. Prema riječima predsjednika Europske komisije J. M. Barrosa, razvoj inovacija u Europi otežavaju: nedostupnost financiranja, skupo patentiranje, nedostatak pravnih i poreznih pravila u zemljama članicama, zastarjelih propisa i procedura, sporih procesa donošenja standarda, nedostaci u javnom obrazovanju i sustavu inovacija u velikom broju zemalja te nedostaci i fragmentacija napora u javnoj nabavi (Granieri i Renda, 2012, 65).

O pristupu preprekama razvoju inovativnoga gospodarstva u razvijenim zemljama govori studija Piatiera iz 1984. godine. Studija je provedena za potrebe Komisije Europske zajednice pod nazivom „Prepreke inovacijama u malim i srednjim tvrtkama“ te uključuje osam zemalja Europske gospodarske zajednice. Unatoč problemima zbog razlika među zemljama u industrijskoj strukturi, konsolidacija pojedinih nacionalnih izvješća identificira značajne prepreke za inovacije koje su česte u zemljama sudionicama. To obuhvaća učinak obrazovanja i obuke među zaposlenima u tvrtkama, učinak financiranja inovacija od banaka, učinak djelovanja rizičnog kapitala tvrtke za financiranje inovacija, standarde i norme kontrole proizvoda. Piatier je otkrio da je nedostatak državne pomoći jedna od najvažnijih prepreka za inovacije u europskim zemljama što ima negativan utjecaj na krajnji dio inovacijskog procesa, to jest distribuciju i izvoz (Piatier, 1984).

Madrid-Guijarro i sur. (2009) istražuju prepreke za proizvod, proces i upravljanje inovacijama na uzorku od 224 menadžera malih i srednjih proizvodnih tvrtki u regiji Murcia u Španjolskoj kao dio gospodarskog Barometar projekta financiranog od *Instituto de Fomento de la Región de Murcia*. Najznačajnije prepreke povezane su s nedostatkom financijskih sredstava, troškovima koji nose visoki rizik, nekompetentnim ljudskim resursima, a najmanje značajne prepreke povezane su s otporom menadžera i/ili zaposlenika. Rezultati pokazuju da troškovi povezani s inovacijama imaju proporcionalno veći utjecaj na male nego na veće tvrtke. Vanjske prepreke obuhvaćaju nedostatak državne potpore, turbulentno poslovno okruženje i nedostatak informacija. Istraživanje je pokazalo da zaduživanje tvrtke također negativno utječe na inovativnost.

Zeleny (2012) navodi da je glavna prepreka za inovacije dio same tehnologije: njezina infrastruktura i tehnologija mrežne podrške. Prema Granieri i Renda (2012, 68), ključne prepreke za inovacije u skladu s dionicima obuhvaćaju nedostatak pristupa novim znanjima, nedostatak kreativnog i stručnog kadra, nedostatak vještina upravljanja, uključujući upravljanje inovacijama, nedostatak znanja o prednostima inovacija, nedostatak pristupa financiranju, nedostatak znanja o instrumentima podrške, nedostatak poticaja za olakšavanje suradnje među sudionicima, nedostatak pristupa znanju, mrežama i klasterima, prepreke u pronalaženju partnera za inovacije, visoki troškovi inovacija. Navode i ključne prepreke za pristup financiranju u skladu s tvrtkama: nedostatak podataka o tržištu, nedostatak potražnje za novim proizvodima i uslugama, nedostatak pristupa izvorima financiranja inovacija, nedostatak pristupa međunarodnim tržištima, nedostatak podataka o mjerama potpore dostupne za inovacije.

Vokoun (2015) je prateći inovatore u češkoj prerađivačkoj industriji ustanovio da su najviše ometajući čimbenici za inovacije troškovi inovacije, nedostatak informacija i nedostatak stručnog kadra. Veglio i Zucchella (2015) navode da manje tvrtke podliježu ograničenjima pojedinih resursa te se tako mogu stvoriti prepreke pri dobivanju potrebnih financijskih resursa za aktivnosti istraživanja i razvoja. U financijskom sustavu vlasništvo industrijskog kapitala, institucionalni okvir i uloga države postale su najvažnije prepreke za razvoj inovacija u talijanskoj industriji (Romagnoli i Romagnoli, 2015). Baldwin i Hanel (2015) navode sljedeće prepreke: nedostatak suradnje s drugim tvrtkama, nedostatak informacija o tehnologijama, nedostatak suradnje sa znanstvenim i obrazovnim institucijama, standardi i propisi, nedostatak podataka o tržištu te nedostatak stručnog kadra.

Međunarodna istraživanja u koje je uključena Republika Hrvatska već niz godina ukazuju na kontinuiranost sljedećih prepreka u razvoju malih i srednjih tvrtki: 1. administrativne prepreke, naročito one vezane uz dugotrajne i skupe procedure za pokretanje i likvidaciju tvrtki; 2. neefikasnost pravosuđa; 3. dugotrajne procedure registracije vlasništva; 4. nedostatnost obrazovnih sadržaja za izgradnju poduzetničkih kompetencija; 5. nerazvijenost neformalnih oblika financiranja pokretanja i rasta poslovnih pothvata. Višegodišnja prisutnost istih prepreka upućuje na nedostatak dugoročnih strukturnih reformi potrebnih da se potakne produktivnost i poduzetništvo radi pokretanja ekonomskog rasta o kojem ovisi standard građana i smanjenje nezaposlenosti (Alpeza i sur., 2017, 37).

Rezultati GEM istraživanja u Republici Hrvatskoj od početka provedbe istraživanja 2002. godine kao najslabije komponente poduzetničkog ekosustava identificiraju: vladavine politike prema regulatornom okviru, poduzetničko obrazovanje i prijenos rezultata istraživanja u sektor malih i srednjih tvrtki. Navedene komponente u svim godinama provedbe GEM istraživanja u Republici Hrvatskoj ocijenjene su najniže zbog čega se mogu smatrati ključnim preprekama razvoja poduzetničke aktivnosti (Alpeza i sur., 2017, 37). Država nedovoljno brzo prati poduzetnike i njihov poduzetnički entuzijazam te obično usporava procese mnogobrojnim preprekama pa se često postavlja pitanje ima li poticajnih mogućnosti za razvoj novih tvrtki.

Poduzetnička okolina u GEM projektu Hrvatske opisana je okvirom uvjeta o kojima ovisi inovativnost i poduzetnička aktivnost ljudi koji su predmet praćenja GEM projekta. Pri tome treba voditi računa da je poduzetnička okolina tek u interakciji s okvirom općih nacionalnih uvjeta i uvjeta koji pridonose jačanju efikasnosti koja stvara pretpostavke za ekonomski rast (Singer i sur., 2011, 75). U 2015. godini najbolje su ocijenjene sljedeće komponente poduzetničke okoline: 1. fizička infrastruktura 4,54; 2. otvorenost tržišta – dinamika promjena za tvrtke 3,65 i 3. otvorenost tržišta – dinamika promjena za krajnje potrošače 3,67. Najlošije su ocijenjene: 1. vladine politike prema regulatornom okviru 1,21; 2. vladine politike prema prioritetima, na primjer, javne nabave 1,39; 3. doprinos osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja u razvoju poduzetništva i otvaranju novih tvrtki 1,21 i 4. kulturne i društvene norme koje potiču poduzetničko preuzimanje rizika, 1,38 (Singer i sur., 2015, 61 – 62).

Istraživanje indeksa lakoće poslovanja (engl. *Doing business*) DB Svjetske banke mjeri kvalitetu regulatorne okoline i njen utjecaj na poslovanje tvrtki kroz 11 područja u 189 zemalja obuhvaćenih ovim istraživanjem. Deset od tih područja uključeno je u istraživanje *Doing Business* 2016.: 1. započinjanje poslovanja; 2. izdavanje građevinskih dozvola; 3. opskrba električnom energijom; 4. registriranje imovine; 5. dobivanje kredita; 6. zaštita malih investitora; 7. plaćanje poreza; 8. vanjska trgovina; 9. izvršenje ugovora i 10. rješavanje nesolventnosti. Jedanaesto područje, regulacija tržišta rada, nije uključeno u istraživanje za 2016 godinu. Od zemalja Europske unije najbolje je rangirana Danska na trećem mjestu od 189 zemalja obuhvaćenih *Doing Business* istraživanjem iza Singapura na prvom mjestu i Novog Zelanda na drugom mjestu. Republika Hrvatska je na ukupnoj ljestvici svih zemalja na 40. mjestu te na 21. mjestu promatrajući samo zemlje Europske unije. Najlošije je rangirana u

području izdavanja građevinskih dozvola (129. mjestu, među državama Europske unije samo ispred Cipra), a najbolje u vanjskoj trgovini gdje dijeli prvo mjesto s većinom država u Europskoj uniji (Tablica 6.).

Tablica 6. Indeks lakoće poslovanja za države Europske unije u 2016. godini od svih zemalja svijeta

	Lakoća poslovanja	Započinjanje poslovanja	Izdavanje građevinskih dozvola	Opskrba električnom energijom	Registriranje imovine	Dobivanje kredita	Zaštita malih investitora	Plaćanje poreza	Vanjska trgovina	Izvršenje ugovora	Rješavanje nesolventnosti
Danska	3	29	5	12	9	28	20	12	1	37	9
Ujedinjeno Kraljevstvo	6	17	23	15	45	19	4	15	38	33	13
Švedska	8	16	19	7	11	70	14	37	17	24	19
Finska	10	33	27	16	20	42	66	17	32	30	1
Njemačka	15	107	13	3	62	28	49	72	35	12	3
Estonija	16	15	16	34	4	28	81	30	24	11	40
Irska	17	25	43	30	39	28	8	6	48	93	20
Litva	20	8	18	54	2	28	47	49	19	3	70
Austrija	21	106	47	17	26	59	36	74	1	6	18
Latvija	22	27	30	65	23	19	49	27	22	25	43
Portugal	23	13	36	25	27	97	66	65	1	20	8
Poljska	25	85	52	49	41	19	49	58	1	55	32
Francuska	27	32	40	20	85	79	29	87	1	14	24
Nizozemska	28	28	85	43	30	79	66	26	1	91	11
Slovačka	29	68	84	48	5	42	88	73	1	63	33
Slovenija	29	18	71	35	36	126	7	35	1	117	12
Španjolska	33	82	101	74	49	59	29	60	1	39	25
Češka	36	93	127	42	37	28	57	122	1	72	22
Rumunjska	37	45	105	133	64	7	57	55	1	34	46
Bugarska	38	52	51	100	63	28	14	88	20	52	48
Hrvatska	40	83	129	66	60	70	29	38	1	10	59
Mađarska	42	55	88	117	29	19	81	95	1	23	65
Belgija	43	20	54	53	132	97	57	90	1	53	10
Italija	45	50	86	59	24	97	36	137	1	111	23
Cipar	47	64	145	67	92	42	25	44	43	143	17
Grčka	60	54	60	47	144	79	47	66	27	132	54
Luksemburg	61	80	14	28	89	167	122	21	1	17	80
Malta	80	132	83	86	96	174	36	25	39	61	83

Izvor: Obrada doktorandice prema: *Doing Business* 2016, http://www.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf (12. 9. 2016.).

Baković i Ledić-Purić (2011) navode da postoje prepreke što se tiče financiranja poslovnih ideja i nepovoljnih financijskih uvjeta za tvrtke. Prester i sur. (2012) navode da je u hrvatskim tvrtkama glavna prepreka u trajanju inoviranja. Pokazalo se da razvoj modificiranih proizvoda traje u prosjeku pet mjeseci, a za potpuno novi proizvod potrebno je do sedam mjeseci. Sljedeći problem je izbor kriterija za daljnje ulaganje u inovacijski projekt. Kao prepreka je naznačen i nedostatan marketing novih proizvoda. Prepreke inoviranja razlikuju se prema veličini tvrtki, a pronalaze se u nedostatku ideja, slaboj koordinaciji među odjelima u tvrtki i neadekvatnom mjerenju uspjeha inovacija. U daljnjim istraživanjima polazi se od pretpostavke kako je za dobivanje financijskih sredstava iz pristupnih europskih fondova potrebno znanje eksperata za pripremanje opsežne projektne dokumentacije, što može biti prepreka za dobivanje sredstava namijenjenih razvoju inovacija (Jakovljević i sur., 2012). Antoljak i sur. (2013) navode da čimbenici koji otežavaju razvoj inovacija u hrvatskim tvrtkama jesu nestrukturiranost, nepostojanje strategije razvoja i nepostojanje sustavnog upravljanja inovacijama.

Makrookruženje dovodi tvrtke do niza prepreka, a posebno se naglasak stavlja na ulogu Vlade i njezin utjecaj na poslovno okruženje. Vladina politika nedovoljno potiče izvoz, iako bez izvoza nema gospodarskog oporavka zemlje. U širem smislu monetarno-kreditna, porezna i fiskalna politika nekompatibilne su s potrebama gospodarstva, osobito malih i srednjih tvrtki. Prepreke se osobito ogledaju u pravnom okruženju koje je usporeno zbog pretjerane birokratizacije u upravljanju zemljištima i nekretninama, nedovoljno izgrađenoga pravnog okvira i kontraproduktivnog utjecaja zbog komplicirane primjene, nepostojanja konzistentnog sustava zaštite kupaca, zaštite vlasništva, prava i potraživanja, pravno i u praksi neriješene nelojalne konkurencije, nedovoljne efikasnosti pravosudnog sustava, neefikasnog i birokratiziranog upravljanja infrastrukturom i poslovnim prostorima u državnom vlasništvu, neefikasnih stečajnih procesa i slično. Prepreke demografskog i socijalnog okruženja negativno utječu na razvoj poduzetništva i inovativnog društva u cjelini te je potrebno nastaviti s iniciranjem društvenih i demokratskih vrijednosti kompatibilnih s ekonomskim vrijednostima uz transformaciju sustava obrazovanja. Uzrok tih prepreka je u znatno smanjenom broju stanovnika zbog ratnog razdoblja. Značajan dio radno sposobnog stanovništva napustio je zemlju iz ekonomskih razloga što za posljedicu ima smanjeni ekonomski potencijal zemlje.

U obrazovnom sustavu treba uvažavati potrebe sektora malih i srednjih tvrtki te ubrzano ukloniti ekonomske, pravne i institucionalne prepreke za razvoj novih obrazovnih programa u skladu s potrebama gospodarstva. Važna prepreka je nedovoljno izdvajanje proračunskih sredstava za obrazovanje, istraživanje i znanost. Za razliku od mnogih zemalja Europske unije koje su sredstva za tu namjenu izdvajala i u doba krize, Republika Hrvatska u programu ekonomskog oporavka nema prepoznatljive mjere koje bi vodile povećanju izdvajanja sredstava već dolazi do porazne činjenice da: „Od zemalja koje su izvijestile o smanjenju proračuna, četiri su smanjile proračun za manje od 5 %, dok sedam zemalja (Republika Hrvatska, Republika Makedonija, Irska, Island, Latvija, Moldavija i Ukrajina) izvještavaju o smanjenju koje u nekim slučajevima znatno premašuje 5 %“.[37] Na osnovi navedenih podataka Republika Hrvatska pripada skupini zemalja koja najsporije izlaze iz krize. Uz ovakav dugoročni proračunski tretman visokog školstva gospodarstvo će se zasigurno i dalje suočavati s poteškoćama.

Tvrtke koje su opstale i u vrijeme krize, zahvaljujući inovatorskom radu svojih zaposlenika, trebaju biti primjer drugim poslovnim subjektima. Uza sve veće priznavanje doprinosa inovatora za razvoj inovacija kao i povećanje proizvodnih kapaciteta te izvoza još uvijek je nedostatno za značajniji gospodarski rast. Prepreke se ogledaju i u nedovoljnom broju poduzetničkih inkubatora, industrijskih parkova po ugledu na druge zemlje; nedostatka financijskih sredstava za razvoj malog i srednjeg poduzetništva, nedovoljnog djelovanja pri razvoju infrastrukture za nove informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Problemi u Republici Hrvatskoj koji se odnose na male i srednje poduzetnike su pokretanje poslovanja, izdavanje građevinskih dozvola, dobivanje kredita, rješavanje solventnosti, makroekonomsko okruženje, učinkovitost tržišta rada (Ostojić i sur., 2016) te utjecaj korupcije na društveno-ekonomski razvoj (Šlogar i Jerin, 2016). U sklopu dugoročnih mjera nužno je koncipirati dugoročni smjer razvoja malog i srednjeg poduzetništva. Stoga se strategija razvoja treba temeljiti na pojedinačnim strategijama prostorno-geografskog razvoja, razvoja infrastrukture, razvoja poljoprivrede, industrije, trgovine, turizma i slično.

[37] http://eacea.ec.europa.eu (24. 6. 2016).

2.3. Pregled dosadašnjih istraživanja inovacija u hrvatskim tvrtkama

Velik napredak u istraživanju inovacija u Republici Hrvatskoj postignut je u radovima Radas (2001), u kojima se navodi da postoji nedostatak sustavnih studija o toj temi. Božić i Radas (2005) istraživale su na uzorku od 498 proizvodnih i uslužnih tvrtki kako neke karakteristike inovirajuće tvrtke utječu na učinke inovacija te su nastojale pridonijeti razumijevanju inovacija u malim i srednjim tvrtkama proučavanjem poslovnih učinaka inovacijskih aktivnosti. Rezultati pokazuju da je najsignifikantniji prediktor pozitivnih inovacijskih učinaka indeks tržišne orijentacije što dovodi do zaključka da tvrtke koje imaju jaku tržišnu orijentaciju imaju mnogo bolje učinke inovacijskih aktivnosti. Potvrđeno je da tvrtke čije se poslovanje temelji na načelima tržišne orijentacije, svoje inovacijske aktivnosti usmjeravaju prema zahtjevima tržišta. Autorice navode da je to rezultat koji se djelomično može objasniti činjenicom različitosti tvrtki prema veličini, a dijelom specifičnostima tranzicijske okoline u kojoj je istraživanje provedeno.

Božić (2006) polazi od pretpostavke da sastavnice tržišne orijentacije potiču na razvijanje i uvođenje inovacija. Rezultati su potvrdili da orijentacija na potrošača potiče uvođenje novih proizvoda u postojeće linije proizvoda. Orijentacija na konkurenciju potiče na uvođenje inovacija, ali je intenzitet njezina djelovanja jači pri razvoju diskontinuiranih inovacija.

Baković (2011) istražuje utjecaj potpunoga upravljanja kvalitetom inkrementalnih i radikalnih inovacija na poslovanje tvrtki u hrvatskoj prerađivačkoj industriji. Rezultati istraživanja pokazuju da će primjena potpunoga upravljanja kvalitetom jednako kao i radikalno inoviranje pozitivno utjecati na poslovne rezultate, dok inkrementalno inoviranje ne pokazuje nikakav utjecaj na rezultate poslovanja u prerađivačkoj industriji. U skladu s novim spoznajama menadžeri mogu optimizirati svoja ulaganja u inovacije i kvalitetu kao osnovne izvore konkurentske prednosti. Baković i Ledić-Purić (2011) identificiraju specifičnosti malih i srednjih tvrtki posebno bitnih za izgradnju inovacijskog potencijala.

Prester i Horvat (2011) istražuju kako ISO 9000 certifikati i potpuno upravljanje kvalitetom TQM (engl. *Total Quality Management*) djeluju na inovativnost tvrtke te kako TQM i ISO 9000 djeluju na inoviranje. ISO 9000 certificiranje zahtijeva detaljan pregled i dokumentiranost svih procedura u tvrtki, u skladu sa zahtjevima ISO-a (engl. *International Organization for Standardization*) Međunarodne organizacije za standardizaciju. ISO 9000

standard temelji se, kao i TQM, na određenim principima koji uključuju strategiju i planiranje, informacije i analizu, upravljanje ljudima, fokusiranje na procese, vodstvo, orijentiranost na kupca. Rezultati istraživanja pokazuju da programi kvalitete pomažu inoviranju jer najveće prihode od novih proizvoda na tržištu imaju tvrtke koja koriste ISO i TQM, zatim oni koji koriste samo TQM, a najmanje prihode imaju tvrtke koja koriste samo ISO u poslovanju. Posavec i sur. (2011) 2010. godine istraživali su inovativnost i kreativnost u Hrvatskim šumama d.o.o. Zagreb. Rezultati istraživanja pokazuju nisku razinu inovativnosti u hrvatskom šumarstvu. Oko dvije trećine ispitanika smatra da se inovacijama ne pridaje dovoljno pozornosti.

Istraživanje Hrvatski kvocijent inovativnosti (u daljnjem tekstu: HKI) pokrenuto je 2011. godine u svrhu podizanja svijesti javnosti o važnosti razvoja inovativnosti tvrtki. HKI istražuje i mjeri razinu inovativnosti hrvatskih tvrtki kroz analizu stanja njihovih inovacijskih kapaciteta, strategija, modela i procesa koji dovode do inovacija. Utvrđuju na uzorku od 119 tvrtki da više od dvije trećine hrvatskih tvrtki smatra se inovativnima te da ih partneri, kupci i dobavljači doživljavaju kao inovativne tvrtke (Horvath i sur., 2011).

Piškor i Rogić-Hadžalić (2012) istraživali su inovacijske aktivnosti u tvrtkama u razdoblju od 2008. do 2010. godine na uzorku od 4500 tvrtki. Istraživanje je provedeno u Državnom zavodu za statistiku u okviru Višekorisničkog programa IPA 2009 i u potpunosti je usklađeno s istraživanjem koje se u Europskoj uniji provodi svake dvije godine pod nazivom *Community Innovation Survey* (CIS). Istraživanje je pokazalo da je udio tvrtki s barem jednom od vrsta inovacija 37,3 %, što je za 1,9 % manje u odnosu na 2008. godinu. Veličina tvrtke jest ključan čimbenik za njihove inovacijske aktivnosti. Rezultati pokazuju da je inovativno gotovo tri od četiri velikih tvrtki, nešto više od polovine srednjih tvrtki i nešto više od jedne trećine malih tvrtki. Inovacijske aktivnosti češće su kod proizvodnih tvrtki, u kojima je inovaciju uvelo gotovo njih pola, dok je kod uslužnih tvrtki inovaciju uvelo nešto manje od trećine. Gotovo 49,9 % velikih tvrtki usporedno je uvelo inovaciju proizvoda i procesa te inovaciju u organizaciji ili marketingu za razliku od 16,1 % malih tvrtki. Inovativne tvrtke koje usporedno imaju inovacije proizvoda i inovacije procesa su za više od 10 % češća kod proizvodnih nego uslužnih tvrtki. Velike tvrtke znatno češće imaju usporedno inovacije proizvoda i inovacije procesa 37,2 % nego srednje 20,1 % ili male tvrtke 11,3 %.

Prester i Podrug (2012) identificiraju promjene na uzorku od 120 tvrtki u prerađivačkoj industriji koje su se dogodile u hrvatskoj proizvodnji u razdoblju od 2009. godine, kada je kriza tek počela, do 2012. godine kada se proširila. Analiza je pokazala da visoko profitabilne tvrtke tek 6,5 % prihoda ostvaruju inovacijama, 12 % popratnim uslugama te 38 % prihoda ostvaruju sa starim proizvodima. Rezultati pokazuje da visoko profitabilne tvrtke ulažu u znanje i vještine svojih zaposlenih u cilju poboljšanja kvalitete proizvodnje. Izvoz proizvoda je povećan s 40 % u 2009. godini na 49 % u 2012. godini. Može se zaključiti da su se pojedine tvrtke dobro prilagodile u kriznom razdoblju iako je opće stanje lošije od 2009. godini (Prester i Podrug, 2012).

Prester i sur. (2012) identificiraju razlike o percepciji važnosti inovacija vidljive u pojedinim industrijama na uzorku od 135 tvrtki. Nalazi pokazuju da je prosječna ocjena 4,7 na ljestvici do sedam zadovoljavajući rezultat. Razlike o percepciji važnosti inovacija vidljive su u pojedinim industrijama i proizlazi da su inovacije najbitnije za tvrtke koje posluju u tekstilnoj i farmaceutskoj industriji. Unatoč pretpostavci da će hrvatske tvrtke konkurirati inovacijama na globalnom tržištu, ključnim prioritetom pokazala se kvaliteta proizvoda. U Republici Hrvatskoj tvrtke lansiraju prosječno četiri modificirana proizvoda godišnje i do tri potpuno nova proizvoda. Nalazi istraživanja nisu potvrdili da su male tvrtke najinovativnije.

Pirc Barčić i Motik (2013) utvrđuju povezanost određenih vanjskih i unutarnjih čimbenika koji imaju utjecaj na inovativnost tvrtki. Starost pojedinoga poslovnog subjekta jedan je od važnijih vanjskih čimbenika koji utječu na inovativnost tvrtke. Inovacijsku aktivnost kao unutarnji čimbenik moguće je realizirati sudjelovanjem zaposlenika u procesu inoviranja uz određeni stupanj autonomije. Tvrtke koje razvoj temelje na inovativnosti imaju cilj povećati izvoz proizvoda. Antoljak i sur. (2013) utvrdili su da velik broj tvrtki u strategiji poslovanja ne pridaje inovativnosti dovoljnu važnost te da imaju nisku stopu uspješnosti kod komercijalizacije inovativnih proizvoda. Indikativan je i podatak da u 61 % tvrtki strategija razvoja inovacija ne postoji ili postoji samo deklarativno.

Djelotvorni transfer znanja s istraživačkih institucija u poslovnu praksu od presudne je važnosti za jačanje inovativnog kapaciteta tvrtke. Po kvaliteti ove komponente, Republika Hrvatska je 2014., 2015. i 2016. godine najlošija od svih zemalja Europske unije uključenih u GEM istraživanje. Iako su tvrtke u Republici Hrvatskoj tehnološki bolje opremljene od prosjeka zemalja Europske unije, po inovativnosti proizvoda su daleko od najboljih u Europskoj uniji. Bolja suradnja istraživačkog i poslovnog sektora vjerojatno bi doprinijela da se ulaganja u tehnološku opremljenost kapitaliziraju kroz inovativnije proizvode o kojima ovisi konkurentnost, koja je pretpostavka jačanja kapaciteta rasta tvrtki (Singer i sur., 2017, 61).

Podrug i Ajduk (2015) istražuju utjecaj interpersonalnog povjerenja na inovativnost koje do sada nije bilo predmetom znanstvenih istraživanja u Republici Hrvatskoj. Rezultati istraživanja potvrđuju povezanost interpersonalnog povjerenja i inovativnosti te afirmiraju relevantnost povjerenja i inovativnosti u stvaranju vrijednosti i postizanju konkurentske prednosti hrvatskih tvrtki. Golja i Kontošić (2015) naglašavaju važnost upravljanja inovacijama u malim i srednjim hrvatskim tvrtkama.

Deloitte[38] od 2000. godine provodi istraživanje „50 najbrže rastućih tehnoloških tvrtki u Srednjoj Europi“. Cilj istraživanja je prepoznati i promovirati inovativne i brzorastuće tvrtke u Srednjoj Europi. Tvrtke su rangirane prema stopi rasta prihoda u posljednje četiri godine. Na primjer, na rang listi 2016. godine promatrao se ostvareni prihod u 2015. godini u odnosu na 2012. godinu. Kako bi tvrtka sudjelovala u istraživanju, mora zadovoljiti sljedeće kriterije: 1. minimalan godišnji prihod od 50.000,00 eura u promatranim godinama; 2. razvoj ili proizvodnja vlasničkih tehnologija ili visok udio ulaganja u istraživanje i razvoj; 3. mora posjedovati vlasničku strukturu u kojoj nisu uključene podružnice ili strateške osobe s većinskim vlasništvom; 4. sjedište ima u zemlji Srednje Europe (Albanija, Bugarska, Bosna i Hercegovina, Češka, Estonija, Republika Hrvatska, Latvija, Litva, Mađarska, Makedonija, Moldavija, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Slovenija ili Srbija); 5. mora poslovati u nekom od navedenih sektora: IT[39] i digitalna rješenja, internet, mediji i telekomunikacije, biotehnologija, nanotehnologija, medicinske tehnologije, čiste tehnologije i energija.

[38] http://www.deloitte.com/cefast50 (25. 6. 2017.).
[39] IT informacijska tehnologija (engl. *Information technology*) pojam se koristi za povezanost mikroelektronike, računalne tehnologije i telekomunikacija. U najnovije vrijeme primjenjuje se i naziv informacijska i komunikacijska tehnologija (engl. *Information and Communications Technology*, ICT).

Tablica 7. Hrvatske tvrtke rangirane na ljestvici „*Deloitte* – 50 najbrže rastućih tehnoloških tvrtki u Srednjoj Europi“

Godina	Rang	Ime	Sektor	Rast
2013.	6	WEBTEH d.o.o.	Softver	1110%
	10	Infinum d.o.o.	Softver	892%
	31	Pet minuta d.o.o.	Softver	326%
	50	Mono d.o.o.	Softver	173%
2014.	9	Infinum d.o.o.	Softver	1168%
	13	Nanobit d.o.o.	Softver	876%
	21	Europa Digital d.o.o.	Mediji i zabava	536%
	43	Lemax d.o.o.	Softver	359%
2015.	9	Serengeti d.o.o.	Softver	843%
	11	Nanobit d.o.o.	Softver	754%
	18	Integracija od-do d.o.o.	Softver	539%
	24	Sedmi odjel d.o.o.	Softver	476%
	30	Infinum d.o.o.	Softver	397%
	42	InfoCumulus d.o.o.	Softver	277%
	46	Acceleratio d.o.o.	Softver	256%
	47	Degordian d.o.o.	Mediji	251%
2016.	19	Gauss LTD d.o.o.	IT i digitalna rješenja	736%
	20	Rimac Automobili d.o.o.	Čista tehnologija i energija	702%
	22	Axilis d.o.o.	IT i digitalna rješenja	613%
	23	Telum d.o.o.	Internet, mediji i telekomunikacije	607%
	28	Hangar 18 d.o.o.	IT i digitalna rješenja	527%
	39	Serengeti d.o.o.	IT i digitalna rješenja	385%

Izvor: Obrada doktorandice prema: http://www.deloitte.com/cefast50 (25. 6. 2017.).

Tablica 8. pokazuje da je 2016. godine na ljestvici „50 najbrže rastućih tehnoloških tvrtki u Srednjoj Europi “ uvršteno šest hrvatskih tvrtki, dvije manje nego 2015. godine, ali više nego 2014. i 2013. godine kada su među top 50 bile samo četiri hrvatske tvrtke. U 2016. godini na ljestvici najviše rangirana hrvatska tehnološka tvrtka je Gauss LTD d.o.o. na devetom mjestu, s rastom prihoda od 736 % u zadnje četiri godine. Slijede Rimac automobili d.o.o. na 20. mjestu s rastom od 702 %, Axilis d.o.o. na 22. mjestu s rastom od 613 %, Telum d.o.o. na 23. mjestu s rastom od 607 %, Hangar 18 d.o.o. na 28. mjestu s rastom od 527 % i Serengeti d.o.o. na 39. mjestu s rastom od 385 %. Prva na ljestvici 2016. godine pozicionirala se poljska tvrtka Codewise, Sp. z o.o. Sp. k., (sektor IT i digitalna rješenja), s rastom od 13 052 % u proteklih četiri godine. Najveći broj tvrtki na ljestvici dolazi iz Poljske, njih 17, Češke sedam i Republike Hrvatske šest.

Pregled istraživanja daje okvirnu sliku stanja razvoja inovativnosti u hrvatskim tvrtkama i upućuje na određene probleme, ali ponajprije ističe važnost inovacija za postizanje razvoja i rasta te ostvarivanja konkurentske prednosti na tržištu.

2.4. Inovativnost i ekonomsko tumačenje pojma

U ovom dijelu rada objašnjava se inovativnost i inovacija u kontekstu ekonomske dimenzije tih pojmova. Mnogostrukost značenja inovacija dijelom se pripisuje disciplinskim pristranostima samih istraživača. Hadjimanolis (1999) identificira tri glavna preduvjeta razvoja inovativnosti. Dva preduvjeta obuhvaćaju interne elemente pojedinoga gospodarskog subjekta, na primjer kompetencije, obrazovanje radnika te karakteristike gospodarskog subjekta uključujući istraživačku, proizvodnu i informatičko-tehnološku infrastrukturu. Treći preduvjet predstavlja eksterni element, odnosno poslovno okruženje u kojem određeni gospodarski subjekt ostvaruje suradnju s dobavljačima, kupcima i drugim dionicima.

Promatrajući inovativnost iz makroekonomske perspektive Weresa definira inovativnost gospodarstva kao „sposobnost određenoga gospodarstva za stvaranje inovacija, gdje je *ex ante* potencijal za stvaranje inovacije, a *ex post* je ukupni učinak inovativnih aktivnosti tvrtki koje djeluju u gospodarstvu u određenom vremenskom razdoblju". To je proces koji se razvija, u kojem je potrebno stvoriti i uvesti promjene znanjem i ranije stečenim iskustvom. Iz ove definicije proizlaze dva pojma: sposobnost inovacije i inovativni položaj. Prvi izraz označava u kojoj je mjeri određena zemlja u stanju stvoriti i komercijalizirati nove ideje, a drugi izraz označava učinak kreativnosti nacije u kombinaciji s financijskim sredstvima u određenom ekonomskom i institucionalnom okruženju. Globalizacija inovativnih aktivnosti smatra se jednom od posljednjih pojava u globalnom gospodarstvu koja utječe na međunarodnu konkurentnost zemlje, regije, industrije i tvrtke (Weresa, 2014, 74).

Hult i sur. (2004) u istraživanju se usredotočuju na tri pitanja: 1. Zašto su pojedine industrijske tvrtke inovativnije od drugih?; 2. Koji utjecaj ima inovativnost na poslovni uspjeh?; 3. Ovisi li povezanost između inovativnosti i poslovnog uspjeha o kontekstu okoline? U skladu s tim, oslanjali su se na različite teorijske perspektive kako bi razvili hipoteze koje predlažu da su poduzetnička orijentacija, tržišna orijentacija i orijentacija na učenje ključne prethodnice inovativnosti.

Ključna komponenta uspjeha industrijskih tvrtki je opseg njihove inovativnosti. Inovativnost je povezana s mogućnošću bavljenja tvrtke inovacijom, uvođenjem novih ideja, procesa, proizvoda u tvrtki. Upravo ta mogućnost inoviranja jedan je od najvažnijih čimbenika koji ima utjecaj na poslovni uspjeh. Kroz inovativnost menadžeri pronalaze rješenja za poslovne izazove i probleme, što služi kao osnova za preživljavanje i uspjeh tvrtki u budućnosti. S obzirom na to da se okoline razvijaju, tvrtke s vremenom trebaju usvojiti inovacije, a najvažnije inovacije su one koje tvrtki omogućuju da postigne poslovni uspjeh što pridonosi konkurentskoj prednosti na tržištu (Hult i sur., 2004).

Najveći pokretači uspjeha su tržišna orijentacija, poduzetnička orijentacija i inovativnost. To upućuje na to da inovativnost djelomično posreduje između tržišne orijentacije i uspjeha, te poduzetničke orijentacije i poslovnog uspjeha. S druge strane, izravni utjecaj orijentacije na učenje na poslovni uspjeh je beznačajan, što pokazuje da orijentacija na učenje treba biti povezana s inovativnosti kako bi ostvarila utjecaj na poslovni uspjeh (Hult i sur., 2004). Drugo empirijsko otkriće potvrđuje da je inovativnost važna determinanta poslovnog uspjeha, bez obzira na tržišnu turbulenciju u kojoj tvrtka posluje. Iz toga proizlazi da su inovativne aktivnosti općenito važne za uspjeh industrijske tvrtke. Shodno tome, menadžerima se predlaže da unaprijede inovativnost tvrtki kako bi postigli veći poslovni uspjeh. Inovativnost je vjerojatno korisna za prestizanje konkurenata s novim, unaprijeđenim proizvodima; za diversifikaciju proizvoda i općenito za proširenje aktivnosti tvrtki. Navedeno pomaže u ostvarenju konkurentske prednosti na tržištu (Hult i sur., 2004).

Tržišna orijentacija najvažnija je determinanta poslovnog uspjeha i ima snažan utjecaj na inovativnost pod visokom tržišnom turbulencijom. Tvrtka za vrijeme visoke tržišne turbulencije treba imati tržišnu orijentaciju. U to vrijeme vrlo brzo se mijenjaju preferencije i želje kupaca te su stalne ponude novih proizvoda (Hult i sur., 2004). Kada zaposlenici tvrtke usvoje znanja kroz proces učenja, organizacija dobiva mogućnost da bude inovativna. Međutim, bez snažne sposobnosti za inoviranje, orijentacija na učenje pruža malo ili nimalo vrijednosti kada je u pitanju postizanje poslovnih ciljeva industrijskih tvrtki. Inovativnost podržana tržišnom orijentacijom i orijentacijom na učenje ima veću šansu za učinkovitost, što generira dodatnu konkurentsku prednost (Hult i sur., 2004).

Poduzetnička orijentacija ima ključnu ulogu u razvoju i održavanju inovativnosti, bez obzira na razinu tržišne turbulencije. Rezultati upućuju na pozitivnu povezanost poduzetničke orijentacije i inovativnosti. Poduzetnička orijentacija je važni pokretač inovativnosti tvrtke i od velike je važnosti za menadžere jer osigurava poticaj za pokretanje aktivnosti poput razvoja novih ideja, proizvoda i procesa. Razlog tome leži u poduzetničkoj orijentaciji koja uključuje značajke kao što su proaktivnost i inicijativa, koje mogu potaknuti menadžere na akciju kada su u pitanju razni inovativni projekti. Budući da je inovativnost važna za uspješnost tvrtke, zadatak je menadžera da dizajniraju i primijene organizacijsku kulturu koja objedinjuje poduzetničku, tržišnu orijentaciju i orijentaciju na učenje (Hult i sur., 2004). Nalazi potvrđuju da postoji pozitivan odnos inovativnosti u odnosu na poslovne performanse kao i pozitivan odnos poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije, orijentacije na učenje u odnosu na inovativnost (Hult i sur., 2004). Inovativnost je važna determinanta poslovnog uspjeha neovisno o tržišnoj turbulenciji u kojoj tvrtka posluje (Hult i sur., 2004).

Hoq i Che Ha (2009) istražuju koje utjecaje poduzetnička orijentacija, tržišna orijentacija i orijentacija društvenog kapitala imaju na inovativnost; koje utjecaje ima inovativnost na poslovne performanse te do koje mjere inovativnost posreduje u odnosu između organizacijske orijentacije i poslovnih performansi. Nalazi istraživanja utvrđuju da je inovativnost glavni posrednik u mreži odnosa između organizacijskih orijentacija i poslovnih performansi.

Rosenbusch i sur. (2011) metaanalizom objedinjuju empirijska otkrića sa svrhom utvrđivanja u kojim okolnostima manje tvrtke, siromašne resursima, imaju koristi od inovacija. Čimbenici kao što su starost tvrtke, tip inovacija i kulturalni kontekst uvelike utječu na učinak inovacije te na uspješnost tvrtke. Nalazi pokazuju da: 1. veza između inovativnosti i performansi malih i srednjih tvrtki je pozitivna; 2. pozitivna veza između *inputa* inovativnih procesa i performansi je slabija od pozitivne veze između *outputa* inovacijskih procesa i performansi; 3. pozitivna veza između inovativne orijentacije i performansi jača je od pozitivne veze između *outputa* inovacijskih procesa i performansi; 4. fokusiranje na interne inovativne projekte ima jače pozitivne utjecaje na performanse malih i srednjih tvrtki nego fokusiranje na vanjsku suradnju u inovacijskim projektima; 5. pozitivna veza između inovacija i performansi snažnija je u „mladim“ tvrtkama nego u „odraslim“ tvrtkama.

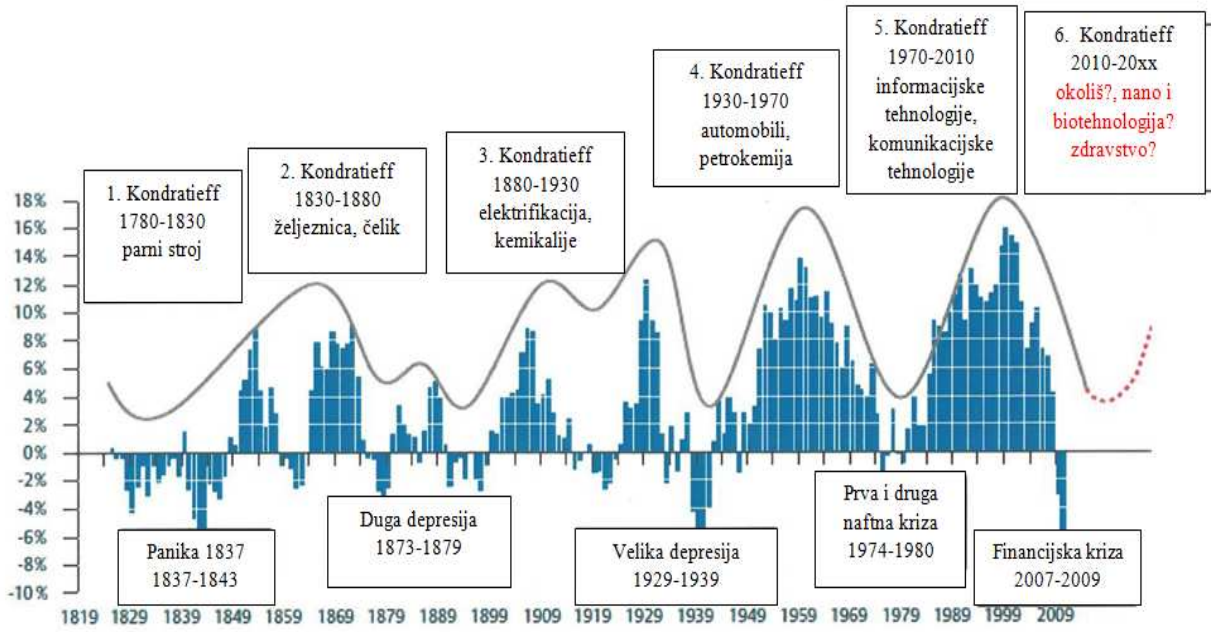
Male i srednje tvrtke imaju znatno veće koristi od strateških inovacijskih orijentacija nego od same usredotočenosti na razvoj inovativnih proizvoda. Dakle, mogu imati koristi ako razviju, komuniciraju i prihvate inovacijsku orijentaciju. Organizacijska orijentacija prema inovacijama može voditi do razvoja ambicioznijih ciljeva, alokacije resursa u područjima koja stvaraju veću vrijednost, preispitivanja kulture tvrtke, organizacijske proaktivnosti, kao i efektivnih analiza rizika. Osim internih koristi, male i srednje tvrtke usredotočene na inovacije mogu imati koristi od pozitivne percepcije tržišnih sudionika što vodi većoj tržišnoj vrijednosti marke, postizanju bolje suradnje s partnerima i privlačenju vrlo iskusnih zaposlenika (Rosenbusch i sur., 2011).

Empirijski dokazi u ovom istraživanju pokazuju da nove tvrtke imaju veće koristi od inovacija. Fleksibilnost novih tvrtki pruža mogućnost prilagodbe promjenjivim okolinama ili poticanja brzih industrijskih promjena. Istraživanje pobija opću pretpostavku da su zemlje koje karakterizira visoka stopa individualizma, poput Sjedinjenih Američkih Država, pogodnije za inovacije. Metaanaliza pokazuje da inovativne male i srednje tvrtke u kulturama s visokom stopom individualizma imaju manje koristi od inovacija nego tvrtke u skupnim/kolektivnim kulturama. Zapravo, veza između inovacija i uspješnosti poslovanja manja je kod tvrtki u zemljama s visokom stopom individualizma kao što su Sjedinjene Američke Države, dok je najveći pozitivni utjecaj inovacija na uspješnost poslovanja pronađen u azijskim zemljama (Rosenbusch i sur., 2011).

2.5. Definiranje pojma inovacija

Djelo J. A. Schumpetera *Teorija ekonomskog razvoja* (1934) izvorište je moderne inovacijske teorije. Schumpeter inovaciju definira kao etabliranje novog proizvoda, razvoj novoga proizvodnog procesa, otvaranje novoga segmenta tržišta na kojemu tvrtka prije nije bila prisutna, uspostavlja koncept ,,poduzetnika kao inovatora“ kao ključne figure u gospodarskom razvoju i promišlja ulogu poduzetništva kao pokretača ekonomskog razvoja putem tzv. kreativne destrukcije ili nove kombinacije čimbenika proizvodnje, što je posebno izraženo u suvremenoj globaliziranoj ekonomiji (Nochian i Schott, 2012).

Teorija o poslovnim ciklusima temelji se na teoriji dugih valova. U ekonomskom djelovanju dugi valovi javljaju se kao posljedica procesa zamjene postojećih poslovnih modela odnosno grana industrije novim. Razdoblje u kojem se odvija zamjena izvora ekonomske aktivnosti u smislu poslovnih modela i novih industrija odvija se u Kondratieffovu donjem valu. Ruski ekonomist Kondratieff utvrdio je da se gospodarski rast industrijskih nacija može opisati u 40 do 60-godišnjim razdobljima čiji su pokretači pojedine ključne inovacije, a njegov rad popularizirao je Schumpeter. U tom valovitom gospodarskom razvitku uvijek jedan za drugim slijede prosperitet, recesija, depresija i oporavak (Slika 2.).



Slika 2. Kondratieffov ciklus dugih valova prosperiteta

Izvor: Allianz Global Investor, (2010), The sixth Kondratieff – long waves of prosperity, dostupno na https://www.allianz.com/v_1339501901000/media/press/document/other/kondratieff_en.pdf (12. 3. 2016).

Na Slici 2. prikazana su razdoblja dugih valova prosperiteta (K-valova). Prvi val od kraja osamnaestog stoljeća do sredine devetnaestog stoljeća pokrenuo je industrijsku revoluciju. Glavni tehnički napredak bio je korištenje stacionarne pare u proizvodnji pamuka. Od sredine do kraja devetnaestoga stoljeća drugi val promijenio je cjelokupnu infrastrukturu jer se koristilo znanje o snazi pare i čelik za gradnju željezničkih pruga. Početkom dvadesetog stoljeća započinje treći val i traje do početka Drugoga svjetskog rata. Prevladava znanje o elektricitetu i kemiji. Nakon 1945. godine započeo je četvrti val koji je kulminirao početkom sedamdesetih godina, razvojem cestovnog i zračnog prometa te masovnim gledanjem televizije. Vodeća gospodarstva Zapada proizvodni sektor usmjerila su prema masovnoj proizvodnji te nastaje visok rast radne produktivnosti uz visoku potrošnju energije i sirovina. U novoj međunarodnoj podjeli rada prodaja informacija i znanja, ugrađena u proizvode i usluge te dobiva sve veću značajnost (North, 2008).

Na početku petog vala informacija i iz nje generirano znanje postaje vrijedni resurs tvrtke. Smatra se da je peti val započeo sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća izumom mikroprocesora, a završio s izumom interneta s posljedicom brzog rasta i umrežavanja osobnih računala. U petom valu razvija se „inteligentna tvrtka“ u globalnom okruženju (North, 2008). Temeljno obilježje suvremenog svijeta su: međuovisnost, brze promjene i globalizacija. Sve je to uzrokovano prvenstvo razvojem STEM[40] područja znanosti. Posljedice su većinom pozitivne proučavamo li ogroman napredak u informatičko-komunikacijskoj tehnologiji. Na primjer, *Intel* je prije 50-tak godina uveo prvi mikroprocesor sa 2.300 tranzistora, a danas mikroprocesor ima 1,75 milijardi tranzistora. Kada bismo to primjerice usporedili s razvojem brzine automobila, bilo bi kao da automobil koji se vozi do 200 km/sat sada vozi desetinom brzine svjetlosti, a u građevinarstvu kao da gradimo neboder do Mjeseca. Dakle, vrlo brze promjene i razni indikatori mijenjaju se različitim brzinama što utječe na inovativnost i globalno tržište.

Mnogi su znakovi da se ekonomija nalazi na početku novog vala i identificiraju se potencijalni pokretači šestog ciklusa, koji obuhvaćaju značajne demografske promjene, globalizaciju, ekološke trendove stvaranjem novih megatrendova koji dovode do promjene na strani potražnje i inovacija uvođenjem novih tehnologija osobito nanotehnologije i biotehnologije (Allianz Global Investors, 2010).

[40] *STEM* je akronim sastavljen od engleskih riječi *science, technology, engineering* i *mathematics* – znanost, tehnologija, inženjerstvo i matematika.

Aktualna interpretacija šestog vala koju su razvili Naumer, Nacken i Scheurer 2010.[41] godine obuhvaća informacijske tehnologije koje predstavljaju novo doba u kojem računala mogu komunicirati međusobno u bilo kojem trenutku i na bilo kojem mjestu. Rastući trend dominacije virtualnog okruženja i umjetne inteligencije vjerojatno će se razvijati u sedmom valu i stvorit će se svijet kakav danas ne poznajemo.

Ekonomska misao bogata je različitim pristupima određenju uloge, suštine i dimenzije pojma i razvoja inovacija. U Tablici 8. prikazuje se povijesni pregled razvoja inovacija (Swann, 2009).

Tablica 8. Povijesni pregled razvoja inovacija

Adam Smith	Podjela rada (Rae 1796. – 1872. svađa zbog izuma)
John Stuart Mill	Crna strana inovacija
Karl Marx	Buržoazija mora stalno revolucionirati sredstva za proizvodnju
Alfred Marshall	Potrošač kao inovator
Thorstein Veblen	Izum je „majka nužde“
Joseph A. Schumpeter	Kreativna destrukcija
Lewis Mumford	To je sat, a ne parni stroj
Kenneth Arrow	Slabe sklonosti prema inovaciji >> potrebna javna intervencija
Robert Solow	Rad + kapital nije dovoljan, nužna tehnološka promjena => inovacija opet u središtu
Nathan Rosenberg	Potrebni su tehnološki razvoj i povećana potražnja
Richard Nelson	Biološka metafora evolucije kao objašnjenje inovacije
Eric von Hippel	Važnost korisnika, kupca ili potrošača
Clayton M. Christensen	Problemi održavanja inovativnosti kao i rješenja
Henry M. Chesbrough	Otvorena inovacija

Izvor: Obrada doktorandice prema: Swann, (2009), The Economics of Innovation, http://books.google.hr/books/about/The_Economics_of_Innovation.html?id=0Nvwh9O8YfoC&redir_esc=y, (12. 12. 2015.)

Osnovne definicije inovacija prema Priručniku pod nazivom *Oslo Manuale*, *III ed*. (2005), koji se smatra relevantnim u međunarodnim okvirima, navode da je inovacija usvajanje novog ili značajno poboljšanog proizvoda ili usluga te procesa, nove marketinške metode ili nove organizacijske metode u poslovanju, organizacija radnih mjesta ili vanjskih odnosa. Definicije različitih vrsta inovacija su: 1. inovacija je provedba novog ili znatno unaprijeđenog proizvoda ili usluge ili procesa, nove marketinške metode ili nove organizacijske metode u poslovnim praksama, radnoj organizaciji ili u vanjskim odnosima; 2. tehnološke inovacije

[41] http://www.allianz.com/v_1339501901000/media/press/document/other/kondratieff_en.pdf (12. 12 2015).

obuhvaćaju primjenu tehnološki novih proizvoda i procesa i znatnih tehnoloških unaprjeđenja proizvoda i procesa; 3. inovativne aktivnosti su svi znanstveni, tehnološki, organizacijski, financijski i komercijalni koraci koji zapravo vode do primjene inovacija ili je namjera da dovedu do njihove primjene; 4. inovacijska tvrtka smatra se tvrtkom koja je primijenila inovaciju u promatranom razdoblju; 5. inovacija proizvoda je uvođenje robe ili usluge koja je nova ili u znatnoj mjeri unaprijeđena što se tiče njezinih karakteristika ili namjeravane upotrebe; 6. inovativni proces je primjena nove ili znatno poboljšane proizvodnje ili metode isporuke, to podrazumijeva značajne promjene u tehnikama, opremi i/ili softveru; 7. marketinška inovacija je primjena nove marketinške metode, uključujući i značajne promjene u dizajnu proizvoda i pakiranju, plasiranju, promoviranju i cijeni proizvoda; 8. organizacijska inovacija je primjena nove organizacijske metode u poslovnim praksama tvrtke, radnoj organizaciji ili vanjskim odnosima.

U literaturi se nalaze različita objašnjenja i definicije inovacijskih orijentacija, a u studijama koje se odnose samo na razinu tvrtke često se koristi termin „inovativnost“ ili „inovacijska orijentacija“.

Tablica 9. Pregled definicija inovativnosti

Scott i Bruce (1994)	Individualno inovativno ponašanje je rezultat četiri interakcije sustava – pojedinac, lider, radna skupina i poslovna klima za inovacije.
Lumpkin i Dess (1996)	Inovativnost se odnosi na napore tvrtke da razvija i podržava nove ideje, eksperimente i kreativne procese koji bi mogli rezultirati novim proizvodima, uslugama ili tehnološkim procesima.
Hurley i Hult (1998)	Inovativnost je otvorenost prema novim idejama kao aspekt korporativne kulture tvrtke.
Calantone i sur. (2002)	Inovativnost tvrtke koncipirana je prema stopi usvajanja inovacija i spremnosti organizacije na promjenu koja se usredotočuje na tehnološki razvoj.
Wang (2008)	Inovativnost definira kao djelotvornu primjenu procesa i novih proizvoda u organizaciji koji su dizajnirani da donesu korist organizaciji i dioničarima.

Izvor: Obrada doktorandice

Prema navedenim definicijama, svim vrstama inovacija zajedničko je da sadrže stupanj novosti i da je komercijalizirana. Inovacije su jedan od ključnih čimbenika konkurentnosti tvrtke. Postoje različiti nazivi za označavanje pojma kao i različite definicije, što upućuje na činjenicu da granice pojma nisu jasno određene.

2.6. Izvori inovacija

Prema Castells (2000), inovacija uglavnom nastaje u inovacijskim sredinama. Pod inovacijskom sredinom podrazumijeva se poseban skup odnosa upravljanja i proizvodnje koji se temelji na društvenoj organizaciji koja ima zajedničke instrumentalne ciljeve namijenjene stvaranju novih znanja, novih proizvoda, novih procesa i organizacijske kulture. Važnost kompleksa proizvodnje inovacija za cijeli sustav ključni je element u tom smještajnom obrascu.[42] Inovacijske sredine temeljni su izvori inovacija i stvaranja dodatne vrijednosti te razvijaju vlastitu dinamiku i privlače talente, znanje i investicije iz cijelog svijeta.

Prema Pavittovoj (1984) taksonomiji, industrije srednje niskih tehnologija ovise o dobavljačima te većinu svojih procesa prilagođavaju preuzetim materijalima i tehnologijama. S obzirom na stalne promjene okoline proces inoviranja je dinamičan i ovisi o drugim tvrtkama koje brže inoviraju proizvodne programe.

Drucker (1992) navodi izvore koji se mogu naći unutar tvrtke ili industrije, kao što su: neočekivani događaji, tržišne promjene. Navodi tri izvora izvan tvrtke koja obuhvaćaju: demografske promjene, promjene u percepciji i nova znanja. Prema Afuah (2003), izvori inovacija za tvrtke mogu biti: druge zemlje ili regije, sveučilišta, državni i privatni laboratoriji, dobavljači, kupci i konkurenti. Cassiman i Veugelers (2006) smatraju da tvrtka ne može koristiti samo interne izvore inovacija već kombinaciju vanjskih i unutarnjih izvora koji bi trebali odgovarati na promjene u poslovnom okruženju.

Svjetska kriza 2008. godine utjecala je na okruženje međunarodne trgovine i na svako nacionalno gospodarstvo da restrukturira vlastitu industriju. Takav okvir je izazovno okruženje za male i srednje tvrtke, posebno zbog javne politike koje nisu u mogućnosti da ih podržavaju kroz poboljšane nacionalne izvore inovativnosti (obrazovanje, istraživanje, informacijsko-komunikacijsku infrastrukturu), što je potrebno u globalnom okruženju (Becattini i sur., 2011). Nadalje, Horvath i sur. (2011) navode da treba iskoristiti izvore hrvatskih i europskih potpora za razvoj inovativnosti u tvrtki. Razvoj inovacija u primarnoj fazi stvaranja ideja u pravilu se financira iz vlastitih izvora poduzetnika, a komercijalizacija

[42] Najvažnije inovacijsko sjedište je Silicijska dolina. Pokazalo se da je njezin razvoj proizašao iz posebnih oblika uobičajenih čimbenika proizvodnje: sirovina, kapitala, radne snage, koje je povezala neka vrsta institucionalnog poduzetnika i koja čini osobit oblik društvene organizacije (Castells, 2000).

ideja može se financirati iz raznih vanjskih izvora. Programi MINGORP-a[43], HAMAG BICRO[44] samo su neki od hrvatskih izvora financiranja poduzetnika. U 2015. godini HAMAG BICRO je pokrenuo „Program poticanja ulaganja u vlasnički kapital inovativnih subjekata malog gospodarstva" čiji je cilj ulaganja u vlasnički kapital inovativnih malih tvrtki od strane prihvatljivih ulagatelja, a u svrhu daljnjeg razvoja i/ili komercijalizacije inovativnih proizvoda i usluga kroz odobravanje dodatnih sredstava u obliku bespovratnih potpora (Alpeza i sur. 2017, 66). Za razvoj kompleksnijih inovacija koje zahtijevaju značajna sredstva postoje CIP[45] i FP7[46] iz palete europskih programa. Takva sredstva, posebno ako se radi o europskim fondovima, namijenjena su najboljima i najinovativnijima, a da bi ih koristila, tvrtka mora prethodno izgraditi vlastite inovacijske kapacitete.

Izvori inovativnosti prema *Innovation Union Scoreboard* 2014.[47] sastoje se od: 1. kvalitetne i obrazovane radne snage; 2. kvalitetnog otvorenog i poticajnog znanstvenog i istraživačkog sustava; 3. kvalitetnih izvora financiranja istraživanja i razvoja; 4. vlastitih ulaganja tvrtke u istraživanje i razvoj; 5. umrežavanja u području istraživanja i razvoja; 6. razvoja intelektualnog vlasništva (patenata); 7. inovacijskih *outputa* i 8. ekonomskih učinaka inoviranja.

Veglio i Zucchella (2015) kao vanjske izvore inovacija navode formalna (na primjer, istraživanje i/ili razvoj zajedničkog ulaganja) i neformalna partnerstva (na primjer, članstvo u lokalnoj općini ili klasteri, jaki i suradnički odnos s ključnim kupcima ili s nekim istraživanjima agencije ili javne ustanove), a unutarnjim izvorima smatraju istraživanje i razvoj kao važnu funkciju u razvoju tvrtke. Prema Baldwin i Hanel (2015), interni izvori inovacija obuhvaćaju istraživanje i razvoj, proizvodna područja, upravljanje ili menadžment, prodaju i marketing. Vanjski izvori obuhvaćaju: dobavljače, kupce, povezane tvrtke, savjetnike, konzultante, privatne institucije za istraživanje i razvoj, vladine agencije za razvoj, konkurenciju, natjecanje, poslovna zbivanja konferencije i/ili sastanke. Interni izvori za nove tehnologije su: proizvodnja, inženjering, istraživanje i eksperimentalni razvoj. Vanjski izvori

[43] MINGORP Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.
[44] HAMAG BICRO Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije nastala je 2014. godine spajanjem Hrvatske agencije za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) i Poslovno-inovacijske agencije Republike Hrvatske (BICRO), http://www.hamagbicro.hr/o-nama/osnivanje/ (12. 12. 2016).
[45] CIP (engl. *Competitiveness and Innovation Programme*) Program za inovacije i konkuretnost Europske unije.
[46] FP7 Sedmi okvirni program za istraživanje i razvoj, glavni financijski instrument za potporu aktivnosti znanstvenog istraživanja i tehnološkog razvoja Europske unije koji pokriva gotovo sve znanstvene discipline.
[47] http://www.eubusiness.com/topics/research/ius-14/ (7. 3. 2016).

novih tehnologija obuhvaćaju publikacije, sveučilišne laboratorije, vladine laboratorije, industrijske istraživačke tvrtke, konzultante, dobavljače tvrtke. Većina tvrtki koristi više od jednog izvora, ali ne i sve zajedno u kombinaciji (Baldwin i Hanel, 2015).

Raznolikost ljudi prema spolu, dobi, nacionalnom podrijetlu sa svojim različitim perspektivama pozitivno utječe na inovativnost i kreativnost. Raznolikost je izvor raznih perspektiva koji mogu otvoriti granice misli čime se oslobađa kreativnost i inovativnost, a premalo raznolikosti negativno djeluje na razvoj inovacija (Weis, 2015). Podrug i Ajduk (2015) navode da je povjerenje neprocjenjiv izvor za poticanje inovativnih aktivnosti, posebice u situacijama kada tradicionalni motivatori i organizacijske hijerarhije imaju ograničavajuće djelovanje. Može se zaključiti da tvrtka treba poticati inovativnost koja čini svrhovito traganje za promjenama koje mogu utjecati na povoljne poslovne prilike.

2.7. Tipologija inovacija

U današnjim uvjetima dinamičnog, nesigurnog okruženja poslovanje se odvija pod utjecajem visokog stupnja promjena. U takvom okruženju inovacije postaju preduvjet opstanka, ali i poslovnog uspjeha. Mnogo je razloga zbog kojih su inovacije postale jedna od najvažnijih tema u poslovnim sustavima širom svijeta, vezane za sve segmente poslovanja tvrtke. Da bi tvrtka opstala, treba težiti da maksimizira inovacije. Postoje tvrtke s malim brojem inovacija i one kod kojih se promjene zbivaju u kraćim razdobljima.

S godinama se tipologija inovacija povećala kao pokušaj detaljnijeg objašnjenja pojma, ali razlike i granice do danas nisu točno definirane. U dokumentima OECD-a, Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (engl. *Organization for Economic Co-operation and Developement*) i Eurostata (2005), s obzirom na stupanj „novog“ proizvoda, poslovanja ili procesa inovacije se dijele na:

1. radikalnu inovaciju (engl. *Radical Innovation*) – potpuno novi proizvod, proizvodni proces ili način poslovanja gospodarskog subjekta, kojim će poslovni subjekt imati bitan utjecaj na tržište i na ekonomsku aktivnost na tom tržištu – potpuno novo u svijetu inovacija – nikada prije viđeno;

2. inkrementalnu inovaciju (engl. *Incremental Innovation*) – poboljšavanje već postojećih proizvoda, proizvodnih procesa ili načina poslovanja unutar pojedinoga gospodarskog subjekta.

Postoje različite vrste inovacija, koje sve više utječu na tvrtke kao što su inkrementalne i radikalne te pitanje kvalitete proizvoda mora biti ugrađeno u bilo koju od tih vrsta čime opći koncept strateških i inovacijskih ciljeva ima posljedice za organizaciju inovacijskih procesa (Lee, 2015). Iz tipologije inovacija koju navodi Gaynor može se izdvojiti sistemska inovacija koja uključuje integraciju aktivnosti iz mnoštva disciplina, funkcija i organizacija. Primjeri uključuju provedbu komunikacijskih mreža, satelita. Takve inovacije uzrokovale su društvene poteškoće, ali i prilike (Gaynor, 2009, 17).

Jednako tako, razlikuju se tehničke i administrativne inovacije. Tehničke inovacije teže postizanju poboljšanih ili kompletno novih proizvoda, usluga i procesa. Administrativne inovacije odnose se na organizacijsku strukturu i administrativne procese i ne utječu nužno na tehničke inovacije (Afuah, 2003). Menadžerske/organizacijske inovacije obuhvaćaju implementaciju novih menadžerskih praksa, procesa i struktura koje predstavljaju značajno odstupanje od postojećih praksi i normi (Birkinshaw i Mol, 2006). Isto tako, inovacija menadžmenta može se promatrati kao značajan odmak od tradicionalnih menadžerskih principa, procesa i prakse ili napuštanje uobičajenih organizacijskih oblika koji bitno mijenjaju način funkcioniranja menadžmenta (Hamel, 2006).

Proizvodne inovacije mogu biti potpuno novi proizvodi koje zadovoljavaju temeljne nove funkcije. S druge strane, mogu zadovoljiti iste osnovne funkcije kao postojeći proizvodi, ali ostvariti bolje performanse uz iste ili niže troškove. Poboljšanje kvalitete može doći kroz primjenu novih komponenti, materijala ili razvojem složenijih proizvoda koji se sastoji od brojnih integriranih tehničkih podsustava (Baldwin i Hanel, 2015). Nadalje, inovacije procesa također mogu poprimiti različite oblike: uključivati potpuno nove proizvodne procese koji se temelje na novoj tehnologiji u proizvodnji ili promjenama u organizaciji proizvodnog procesa, a mogu uključivati i automatizirane proizvodne linije (Baldwin i Hanel, 2015).

Inovacije se mogu podijeliti na dvije rijetke kategorije koje se zasnivaju na otkrićima novih fenomena ili obuhvaćanjem tih fenomena u nova načela. To su: fundamentalne inovacije kojima se stvaraju potpuno nova tehnološka rješenja (polaze od novih fenomena ili nove interpretacije fenomena) i generičke inovacije kojima se stvaraju potpuno nove gospodarske grane (određuju razvojna razdoblja čovječanstva) (Barbić, 2011, 40). Promatrajući nove trendove ekonomistima se otkriva niz tehnoloških inovacija utemeljenih na prirodi. Cilj je uspostaviti temelj tehničkih istraživanja za portfelj inovacija koji bi se primjenjivao u raznim industrijama (Gunter, 2012).

2.8. Strategija kao preduvjet za razvoj inovacijskog procesa u tvrtki

Značajan utjecaj na organizacijske rezultate imaju menadžeri koji donose strateške odluke (Calantone i sur., 2002). Na temelju generičkih strategija postavljena je i strategija inovacija koju pojedina tvrtka može primijeniti (Porter, 2008). Tvrtke koje slijede strategiju inovacija, smatraju se kreatorima promjena u industriji, a inovacijska kultura mora odgovarati inovativnoj strategiji (Herzogu, 2011).

Slika 3. Čimbenici koji prikazuju posebno važne rutine za inovativnost

Izvor: Obrada doktorandice prema: Tidd i sur. (2005), Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change, Third Edition, John Willey and Sons, 560.

Na Slici 3. prikazana su četiri čimbenika za koje se smatra da su posebno važne rutine za inovativnost (Tidd i sur., 2005). Inovativnost se temelji na strategiji, ovisi o učinkovitim vanjskim vezama te zahtijeva aktiviranje mehanizama kojima se promjene događaju unutar podržavajućega organizacijskog konteksta (Karasek, 2012).

Inovacije je nužno sagledati u ekonomskom kontekstu, odnosno kroz utjecaj koji imaju na promjenu strukture i konkurentnost pojedinih sektora, kao i na promjenu strategija poslovanja, resursa i sposobnosti tvrtke koja u tim sektorima djeluju. Inoviranje u tvrtkama ne mora rezultirati poslovnim uspjehom jer su za njega bitni i drugi čimbenici, kao što su planiranje promjena i oblici konkurentskih prednosti u poslovanju. U sklopu inovacijskih procesa tvrtke provode znanstveno-tehnološke, organizacijske, financijske i komercijalne aktivnosti, radi razvoja ili pribavljanja inovacija i stjecanja što bolje konkurentske pozicije (Bezić, 2008, 58).

Inovacija je kritični dio stvaranja novih izvora rasta i pruža temelj za nove industrije, tvrtke i radna mjesta (OECD, 2010a). Godine 2007. Vijeće ministara OECD-a daje smjernice OECD-u da razvije širok spektar strategija inovacija. Godine 2010. OECD je razvio strategiju inovacija koja omogućuje analizu i politiku smjernica o širokom rasponu pitanja od obrazovanja do održivog rasta te se zalaže za pristup koji uzima u obzir međudjelovanje različitih politika. Glavni tajnik OECD-a A. Gurria prigodom objave Inovacijske strategije u ožujku 2010. godine izjavio je: „Zemlje moraju upregnuti inovaciju i poduzetništvo kako bi potaknule rast i zaposlenost, jer inovacija je ključna za održivi rast životnog standarda“ (Atkinson i Ezell, 2014, 133).

U studiji Talke i sur. (2010) na uzorku od 122 tvrtke iz sedamnaest zemalja pokazuje se da vrhovni menadžment ima snažan utjecaj na strateške izbore u tvrtkama vezane uz područja inovativnosti. Time vrhovni menadžment sa iskustvom, vrijednostima i osobnosti svakog člana tima utječe na organizacijske rezultate i na zajedničko formuliranje strategije. Inovacije procesa mogu biti namijenjene smanjenju jedinica troškova proizvodnje ili isporuke, povećati kvalitetu i proizvesti nove značajno poboljšane proizvode (Caldera, 2010). Kada je u pitanju provođenje inovacijske strategije, poduzetnici i vlasnici malih tvrtki susreću se sa neprilikom odlučivanja o provedbi inovacijskih razvojnih projekata kao internih projekata tvrtke ili u suradnji s vanjskim partnerima (Rosenbusch i sur., 2011).

Baković i Ledić-Purić (2011) navode da je bez inovacijskih aktivnosti, temeljenih na strategiji i na čvrsto definiranom inovacijskom procesu, upitna egzistencija svake tvrtke. Istraživanje Hrvatski kvocijent inovativnosti utvrđuje da su inovacijski procesi i inovacijska strategija usko povezani te pokazuju na koji način tvrtka razvija inovacije. Dok inovacijski procesi osiguravaju organiziran sustav unutar tvrtke, inovacijska strategija daje tvrtki strateški okvir za sustavan razvoj inovativnosti, osiguravajući pri tome veći učinak u realiziranju inovacija (Horvath i sur., 2011). Rezultati istraživanja pokazuju da hrvatske tvrtke imaju mogućnosti za razvoj strategije, inovacijskih procesa i kapaciteta ako sustavno pristupe razvoju ideja i inovacija. Inovativnost mora postati prioritet strategija i svih procesa kao temelj uspješnog poslovanja tvrtke (Horvath i sur., 2011).

Istraživanje skupine autora Antoljak i sur., (2013) pokazuje da postoji jasna veza između postojanja strategije razvoja i broja proizvoda koje je tvrtka uspjela komercijalizirati. Nekoliko je mogućnosti za promjenu u načinu razmišljanja i provođenju inovacijskih aktivnosti: 1. motivirati zaposlenike da razvijaju vlastitu inovativnost jer se tako povećava i inovativnost tvrtke; 2. iskoristiti izvore hrvatskih i europskih potpora za razvoj inovativnosti; 3. sustavno raditi na unaprjeđenju i stalnom moderniziranju svih procesa unutar organizacije; 4. uspostaviti ili unaprijediti inovacijski proces; 5. zaštititi razvijene proizvode; 6. uvoditi organizacijske i marketinške promjene.

Predradnje inovacijskog procesa sastoje se od četiri temeljne faze koje su sekvencijalno raspoređene: od inicijative za inoviranje do povećanja performansi tvrtki. Prvo tvrtka odlučuje hoće li inovirati ili ne. Većina istraživanja ima zajedničku praksu uključivanja elemenata poput veličine tvrtke, pristupa financijskim izvorima, raspoloživosti intelektualnog kapitala, mogućnosti suradnje s institutima ili sveučilištima te prethodnu istraživačku aktivnost tvrtke sa svrhom procjene treba li inovirati ili ne, ili pak koliko uložiti u vlastite inovativne aktivnosti (Galović, 2016, 39).

Kritična točka u procesu stvaranja inovacije je prepoznavanje problema. To ne uključuju samo provedbu novih već prekid starih pravila i praksi koje više ne osiguravaju dobit (Gaynor, 2009, 22). To zahtijeva preuzimanje rizika jer pokušava potkopati *status quo*. Predlaganje eliminacije određenih znanstvenih ili inženjerskih funkcija da bi se dobila prednost pred konkurentima izgleda kao logični korak. O inovaciji na tržištu može se govoriti ako su sve faze inovativnog procesa uspješno provedene. Univerzalna krivulja industrijskog

uspjeha pokazuje podjelu skala ideja na sedam stupnjeva: od tri tisuće napisanih ideja tristo će biti predočenih u pisanom obliku te možda dovesti do uspjeha što se ne smatra dobrim rezultatom (Gaynor, 2009, 14). U posljednjem desetljeću stvaraju se vrlo složene sinteze najrazličitijih znanstvenih dostignuća. Inovacije nikada nisu samo rezultat sadašnje djelatnosti, već su temeljene na tradiciji većeg broja znanstvenih disciplina uz dugogodišnje aktivnosti prethodnih inovatorskih procesa.

Tablica 10. Novi indeksi inovacija u kontekstu evolucije inovacijskih procesnih modela

Tip inovacijskog modela	**Razdoblje**	**Inovacijski indeks**
Linearni model inovacija - *push* (engl. *Linear model of technological push*)	1950-e i 1960-e	Trošenje na istraživanje i razvoj
Linearni model inovacija - *pull* (engl. *Linear model of innovative pull*)	1970-e	Navedeno u prethodnom modelu i dodatno: statistike vezane za patente, tehnologiju, platne bilance
Lančani model inovacija (engl. *Coupling innovation model*)	1980-e	Navedeno u prethodnom modelu i dodatno: visokotehnološki proizvodi, bibliometrijske studije, statistike ljudskih resursa, inovacijske ankete
Sistemski inovacijski model (engl. *Systemic innovation model*)	1990-e	Navedeno u prethodnom modelu i dodatno: inovacijska istraživanja u sektoru proizvodnje, inovacije opisane u stručnoj literaturi, proračunske potpore za inovativne aktivnosti, ulaganja u nematerijalnu imovinu, ICT indeksi, produktivnost, visokorizični kapital
Integrirani, umreženi inovacijski model (engl. *Integrated, networked innovation model*)	2000.	Navedeno u prethodnom modelu i dodatno: inovacijska istraživanja u svim sektorima, tehnološke inovacije (proizvod, proces), netehnološke inovacije (organizacijske, marketinške), porezni poticaji, znanstveno-gospodarska suradnja, komercijalizacija znanstvenih istraživanja; suradnja među tvrtkama (npr. u okviru klastera), internacionalizacija i tehnoglobalizacija, razvoj novih djelatnosti (na primjer, biotehnologija i nanotehnologija), statistike vezane na znanju utemeljenoj ekonomiji, intelektualni kapital, kreativnost, razvrstana državna proračunska sredstva za istraživanje i razvoj

Izvor: Weresa, M.A. (2014), Innovation, Human Capital and Trade Competitiveness, How Are They Connected and Why Do They Matter?, ISBN 978-3-319-02072-3 (eBook) Springer International Publishing Switzerland, 77.

Zbog složene prirode inovacijskih procesnih modela, mjerni pristupi i metodologije prikazani u teoriji i primijenjeni u praksi stalno se razvijaju te se koriste različiti pristupi što je prikazano (Tablica 10.). Modeli nove generacije mijenjanju granice inovativnosti i uvode termin „otvorenih inovacija“ kao što je navedeno u potpoglavlju 3.3.1.

Strateške opcije pojavljuju se kao mogućnosti čija isplativost ovisi o čimbenicima kao što su tržišni uvjeti, tehnološko okruženje, životni ciklus proizvoda i vještine djelatnika u primjeni novih tehnologija, upravljanje, marketing i druga područja (Baldwin i Hanel, 2015). Kada je riječ o strategiji i planiranju male i srednje tvrtke manje primjenjuju formalno strateško planiranje i često se udružuju u saveze koji pomažu u prevladanju poslovnih slabosti (Golja i Kontošić, 2015). Podrug i Ajduk (2015) u istraživanju potvrđuju da se interpersonalno povjerenje može koristiti kao strateški alat za izgradnju inovativnosti i konkurentnosti hrvatskih tvrtki. To znači da će se inovativnost u ponašanju, strategijama i procesima hrvatskih tvrtki povećati s porastom povjerenja zaposlenika u integritet menadžera.

Karlsson i Tavassoli (2015) analiziraju različite inovacijske strategije tvrtki koristeći podatke *Community Innovation Surveysa* (CIS) u Švedskoj gdje su pratili inovativno ponašanje tvrtki u razdoblju od 2002. do 2012. godine. Autori razlikuju šesnaest inovacijskih strategija koje se temelje na Schumpeterovu (1934) razlikovanju četiriju vrsta inovacija: proizvod, proces, marketing i organizacijske inovacije te njihove različite kombinacije. Rezultati su pokazali da tvrtke nisu homogene pri odabiru inovacijskih strategija, ali imaju širok raspon preferencija kada je u pitanju inovacijska strategija (Karlsson i Tavassoli, 2015).

Warrol i Stahre (2015) navode da nacionalna konkurentnost proizvodnog sektora u Švedskoj i dalje ovisi o inovacijama, istraživanjima i obrazovanju. Zbog toga je prerađivačka industrija udružila snage sa sveučilištima i istraživačkim institutima i pokrenula uspješni Program *Produktion*20302 istraživanja i inovacija kroz javno-privatna partnerstva. U navedenom programu industrija teži ojačati održivu proizvodnju i povećati ulaganja prema inovativnoj i naprednoj proizvodnji s ciljem stvaranja novih radnih mjesta i povećanja gospodarskog rasta.

2.9. Učinci inovacija na poslovni uspjeh tvrtki

Trokut inovacijskog uspjeha je konceptualizacija čimbenika poslovnog okruženja, regulatornog okruženja i okruženja inovacijske politike o čijem rasponu ovisi nacionalni inovacijski uspjeh. Uspjeh zahtijeva ispravno strukturiranje svih triju stranica inovacijskog trokuta (Atkinson i Ezell, 2014, 326). Uz uspješno poslovno okruženje vezani su čimbenici koji uključuju aktivnosti i sposobnosti poslovne zajednice u jednoj naciji kao što su: populacija koja prihvaća promjene; snažnu poduzetničku aktivnost; živa kapitalna tržišta; kulturu u kojoj su prihvaćene međuorganizacijska suradnja i kolaboracija; visoku razinu sveučilišnog licenciranja i patentiranja; visoku stopu usvajanja informatičkih vještina; snažno izvršno upravljačko umijeće te okruženje za poslovna ulaganja koja uspješno uravnotežuju kratkoročne i dugoročne ciljeve (Atkinson i Ezell, 2014, 326).

Učinkovito regulatorno okruženje podrazumijeva konkurentski otvoreni trgovinski režim, uključujući i agresivan stav države u zaštiti poslovnih subjekata. Nacijama je potrebna regulatorna klima koja podupire inovatore i koja stvara uvjete nužne za poticanje još veće količine inovacija i snažnije ulaženje na tržište (Atkinson i Ezell, 2014, 326 – 327). Sustav inovacijske politike važan je dio trokuta koji uključuje potporu javnim ulaganjima u inovacijsku infrastrukturu (kao što su znanost, tehnologija, sustavi prijenosa tehnologija i ruralna širokopojasna, ali i druga digitalna infrastruktura), poticanje usvajanja tehnologije u privatnom sektoru, posebice od malih i srednjih proizvođača; potporu regionalnim industrijsko-tehnološkim klasterima i regionalnim mjerama ekonomskog razvoja zasnovanima na tehnologijama (Atkinson i Ezell, 2014, 327).

Prema Covinu i Slevinu (1991), uspješnost tvrtke najčešće se izražava kroz dimenzije rasta i profitabilnosti. Pritom se rast mjeri kao prosječan godišnji rast u broju zaposlenika i prosječan godišnji rast u prodaji. Kao indikator rasta koristi se i tržišni udio (Wiklund, 1999). Odnos između poduzetničke orijentacije i performansi može ovisiti o ključnim pokazateljima uspješnosti tvrtki (Lumpkin i Dess, 1996).

Rauch i sur. (2009) u metaanalizi studije o poduzetničkoj orijentaciji utvrdili su da se koncept uspješnosti poslovanja samo u sedam studija mjerio arhivskim financijskim mjerama. Postoje istraživanja u kojima nije pronađen odnos između poduzetničke orijentacije i financijskih rezultata (Stam i Elfring, 2008; Baker i Sinkula, 2009), ali ima više studija koje dokazuju pozitivan odnos između dviju varijabli (Wiklund i Shepherd, 2005; Rauch i sur., 2009). Time se potvrđuje da se znatno rjeđe koriste arhivske mjere financijskih indikatora, nego različita nefinancijska mjerila subjektivne uspješnosti (Covin i sur., 2006). Razlozi za korištenje subjektivnih mjera uspješnosti najčešće su nedostatak javno dostupnih financijskih podataka (Kraus i sur., 2012) ili strah od gubitka ispitanika, jer tvrtke nerado pokazuju financijske podatke (Messersmith i Wales, 2013). To je dovelo do razvoja velikog izbora objektivnih i subjektivnih mjera uspješnosti široko prihvaćenih među znanstvenicima (Lumpkin i Dess, 2001; Calantone i sur., 2002; Baker i Sinkula, 2009; Kraus i sur., 2012; Messersmith i Wales, 2013).

Studije pokazuju da su subjektivne i objektivne mjere uspješnosti obično snažno pozitivno korelirane (Stam i Elfring, 2008; Messersmith i Wales, 2013), čime je opravdano podržati valjanost mjera subjektivne uspješnosti, te naglašavaju da ne postoji konsenzus na odgovarajuće mjere pokazatelja uspješnosti (Covin i sur., 2006; Stam i Elfring, 2008). Istraživanje utvrđuje da se inovacija vrijednosti pojavljuje samo ako tvrtke povežu inovaciju s korisnošću, cijenom i stanjem troška. Ne uspiju li zadržati siguran položaj inovacije i vrijednosti na opisani način, inovatori u tehnologiji i oni koji predvode tržište često polažu temelje za poslovni uspjeh drugih tvrtki (Chan Kim i Mauborgne, 2007, 26).

Gaynor (2009) navodi da su inovacije često povezane s organizacijskim tehnološki vezanim aktivnostima, kao što su istraživanje i razvoj, proizvodnja te informacije. Tehnološka inovacija zadovoljava samo jedan dio jednadžbe inovacije. Svaka uspješna organizacija zahtijeva inovacije iz svih organizacijskih odjela tvrtke. Inovacija proizvoda bez popratne inovativnosti u upravljanju ili prodaji rezultirat će minimalnom dobiti. Inovacija proizvoda bez odgovarajuće inovativnosti u proizvodnji smanjit će potencijalnu maksimalnu dobit. Inovacija proizvoda bez inovativnih načina za rješavanje potrošačkih zahtjeva ugrozit će kredibilitet tvrtke.

Istraživanje proizvodnih tvrtki u Švedskoj u razdoblju od 2000. do 2006. godine daje sljedeće rezultate: 1. za razliku od većih tvrtki, inovacije u mikrotvrtkama s jednim do deset zaposlenih nisu osjetljive na promjene internih financijskih sredstava; 2. kompetencije radnika važnije su u mikrotvrtkama u usporedbi s drugim tvrtkama; 3. pridruživanje multinacionalnim kompanijama u vlasništvu države povećava inovacijski kapacitet malih tvrtki; 4. inovativnost malih tvrtki usko je vezana za izvoz u skupinu zemalja – G7[48] te za sudjelovanje u međunarodnoj trgovini; 5. ne postoje statistički značajni dokazi da blizina gradskih područja ili prisutnost specijaliziranih klastera povećava inovativnost najmanjih tvrtki (Andersson i Lööf, 2011).

Ulaganja u inovacije moraju davati konkretne rezultate u obliku novih ili poboljšanih proizvoda/usluga, procesa, procedura ili poslovnih metoda u različitim poslovnim aspektima. Inovacijski rezultat je produkt upravljanja inovacijskim aktivnostima tvrtke i utječe na pokazatelje uspješnosti poslovanja. Plasmanom inovacija na tržište u 68 % ispitanih tvrtki ostvarilo je povećanje prihoda, zapošljavanja i tržišnog udjela što je značajno istaknuti jer se istraživanje odnosi na razdoblje ekonomske krize (Horvath i sur., 2011).

Eggers i sur. (2013) analiziraju 660 malih i srednjih tvrtki iz Austrije. Cilj rada je utvrditi kako poduzetnička orijentacija utječe na rast malih i srednjih tvrtki. Rezultati studije pokazuju da je poduzetnička orijentacija pozitivno povezana s rastom malih i srednjih tvrtki. Jednako tako, ukazuje da male i srednje tvrtke brže se razvijaju ako posjeduju visoku poduzetničku orijentaciju. Prema Antoljaku i sur. (2013), nalazi istraživanja na uzorku od 300 tvrtki iz raznih djelatnosti proizvodne i uslužne djelatnosti pokazuju da postojanjem formalne strategije razvoja inovacija i ulaganjem u inovacijske kapacitete tvrtka može značajno pridonijeti inovacijskim rezultatima.

Rodriguez i sur. (2015) istaknuli su da uspjeh inovacija tvrtke ovisi o njezinoj sposobnosti da učinkovito integrira i koordinira širok raspon vanjskih izvora znanja, dok manje profitabilne tvrtke mogu dobiti više od povećanja menadžerske učinkovitosti za inovacije u odnosu na profitabilnije veće tvrtke (Cerulli i Potì, 2015).

[48] Skupina G7 naziv je za savjetodavni forum sedam najznačajnijih industrijskih zemalja svijeta koju čine predstavnici vlada Sjedinjenih Američkih Država, Kanade, Japana, Njemačke, Italije, Francuske i Ujedinjenog Kraljevstva.

Baldwin i Hanel (2015), analiziraju prirodu inovacijskog procesa u kanadskom sektoru proizvodnje. Ekonomski ciljevi koji se odnose na tržišni udio i profitabilnost inovacijske aktivnosti ostvaruju se smanjenjem troškova proizvodnje, povećanjem linija raznolikosti proizvoda ili poboljšanjem kvalitete proizvoda. Inovacija može smanjiti jedinične troškove i promijeniti prirodu komparativne prednosti koje neke industrije imaju. Za očekivati je da najuspješniji inovatori postanu uspješni izvoznici (Baldwin i Hanel, 2015).

Opći učinak inovacija razlikuje se ovisno o veličini tvrtke. Po svojoj prirodi, veće tvrtke češće koriste inovacije za povećanje proizvodnje i fleksibilnosti nego manje tvrtke (Baldwin i Hanel, 2015). U industrijama koje pripadaju tercijarnom sektoru, inovacija najčešće povećava tvrtkinu fleksibilnost 72,5 %, posebno u informatičkim tvrtkama. U tradicionalnim industrijama između 80 % i 90 % tvrtki navode da je glavni učinak inovacijske aktivnosti povezan s povećanom brzinom odgovora kupcima (Baldwin i Hanel, 2015, 136).

Voutsinas i sur. (2015) istražuju uzročnu vezu između rashoda istraživanja i razvoja te inovacija u Grčkoj, u razdoblju od 1981. do 2009. godine. Rezultati potvrđuju prisutnost dugoročnog odnosa između rashoda istraživanja i razvoja te inovacija. Ukupni i privatni izdaci za istraživanje i razvoj imaju pozitivan učinak na ukupne inovacije. Ciriaci i sur. (2015) usporedili su uzorke rasta zaposlenosti inovativnih i neinovativnih tvrtki, usredotočujući se na postojanje sustavne razlike između dvije kategorije. U tu svrhu korišteni su podaci od 3304 španjolske tvrtke za razdoblje od 2002. do 2009. godine. Nalazi pokazuju da inovativne, manje i mlađe tvrtke češće ostvare visoki rast zaposlenosti od neinovativnih tvrtki. Inovativne tvrtke više pridonose stvaranju novih radnih mjesta na godišnjoj razini i kao takve mogu održati visoki rast tijekom vremena.

Prema nalazima studije Romagnoli i Romagnoli (2015) talijanski industrijski sustav ne pridržava se „ispravnog procesa razvoja“ zbog nedostatka inovativnosti te neravne distribucije malih i srednjih tvrtki. Ono što talijanskom industrijskom sustavu doista nedostaje jest dosljedna institucionalna i strukturna politika koja olakšava napore tvrtki prema novim tehnologijama.

Može se zaključiti da inovativnost postiže svoj cilj ako korisnicima proizvoda i usluga donosi dodatnu vrijednost, a time i konkurentsku prednost za tvrtku.

2.10. Utjecaj inovativnosti na izvoz tvrtki

U ovom dijelu rada predočit će se kratka razmatranja o izvozu s naglaskom na aktivnosti vezane uz inovativnost. Države su prisiljene izvoziti da bi osigurale sredstva za plaćanje uvoznih potreba, a druge da bi ostvarile ciljeve izvoza kao dio ciljeva politike razvoja vlastitog gospodarstva ili sveukupnih vlastitih ciljeva poslovanja kada su u pitanju tvrtke (Andrijanić i Pavlović, 2016, 26). Tvrtke koje žele izvoziti susreću se na tržištu s čimbenicima koji potiču ili sprječavaju izvozne aktivnosti tvrtke. Dijele se na eksterne čimbenike koji su povezani s konkurentskim okruženjem tvrtke i interne čimbenike koji se odnose na stav uprave prema izvozu (Lazibat i Kolaković, 2004, 115).

Unatoč sve većem broju empirijskih istraživanja koja pokušavaju dovesti do približavanja vrijednosti inovacija i njezinog relativnog utjecaja na intenzitet izvoza, nije jasno određena razlika između ulaznih i izlaznih indikatora inovacija (D'Angelo, 2010). Hirsch i Bijaoui (1985) utvrdili su da stupanj inovativnosti tvrtke ima pozitivan učinak na izvoz. Otvaranje stranih tržišta omogućuje povećanje profita kao posljedice inovacijske aktivnosti tvrtke. Günther i Norbert (1999) naglašavaju da izvozne aktivnosti pozitivno utječu na inovativnost tvrtke. Porter (2008) navodi da se tvrtke, a ne narodi, natječu na međunarodnim tržištima te da je osnovna jedinica analize za razumijevanje natjecanja „industrija". Dakle, prvo se mora analizirati učinak na razini tvrtke kako bi se moglo govoriti o utjecaju inovacija na izvoz na razini zemlje. Mnogi čimbenici utječu na međunarodnu trgovinu, a inovacija se smatra jednom od najvažnijih. Inovativnost postaje „dodatna vrijednost" izvoznog proizvoda. Danas su inovacije jedan od ključnih čimbenika konkurentnosti tvrtke. Njihovu ključnu ulogu prepoznao je Porter koji tvrdi da tvrtke dostižu prednost u konkurentnosti upravo zahvaljujući inovativnim postupcima (Porter, 2008).

Caldera (2010) na uzorku španjolskih tvrtki u razdoblju od 1991. do 2002. godine istražuje odnos između inovacija i izvoznih aktivnosti tvrtki. Budući da je glavno odredište španjolskih tvrtki tržište Europske unije s relativno visokom razinom kvalitete proizvoda nalazi pokazuju da se diferencijacija proizvoda čini značajnom strategijom ulaska na međunarodno tržište.

D'Angelo (2010) ispituje utjecaj inovacijskih mjera na intenzitet izvoza talijanskih visokotehnoloških malih i srednjih tvrtki. Rezultati istraživanja su pokazali: 1. da zaposlenici istraživanja i razvoja pozitivno i značajno utječu na izvozni intenzitet visoko tehnoloških malih i srednjih tvrtki, dok izdaci za istraživanje i razvoj ne utječu; 2. suradnja visoko tehnoloških malih i srednjih tvrtki i sveučilišta kao vanjskog partnera pri istraživanju i razvoju ima pozitivan utjecaj na izvozni intenzitet tvrtki; 3. inovacije proizvoda i promet od izvedenih inovativnih aktivnosti pozitivno i značajno utječu na izvozni intenzitet tvrtki.

Karasek (2012) istražuje povećava li inovacija koju proizvode male i srednje tvrtke njihov izvozni potencijal. Utvrđuje se da niska razina inovacija proizvoda koje nude poljske tvrtke u regiji *Lublin Voivodeship* utječu na (ne)poduzimanje izvoznih aktivnosti tvrtki. Kiriyama (2012) podržava stajalište kako izvoz povećava inovativne napore izvoznika kroz učenje izvozom.

Predmet istraživanja Galovića (2013, 5 – 6) odnosi se na istraživanje i razvoj, inovacije i izvoznu konkurentnost tvrtki kemijske industrije Europske unije i dokazuje da je inovacijski rast tvrtki jedan od preduvjeta rasta i ekspanzije tvrtki na međunarodna tržišta koja pridonose jačanju konkurentske pozicije tvrtki europske kemijske industrije.

Njemačka se tradicionalno oslanja na izvozno orijentirane industrije koje pružaju visoku kvalitetu proizvoda u tehničkim područjima, a proizvodnja visoke kvalitete uglavnom se temelji na inkrementalnim inovacijama. Prihvaćeno je stajalište da razina inovativnosti i konkurentnosti nacionalnih gospodarstava ne ovisi samo o internim kapacitetima tvrtke i sektora, već i o nacionalnim sustavima inovativnosti u teritorijalnom i funkcionalnom smislu (Kaiser, 2015). U studiji analizira institucionalni temelj inovativnosti i konkurentnosti dvaju njemačkih industrijskih sektora strojarstva i biotehnologije. Primjenjuje sustavni inovacijski pristup kako bi se utvrdilo koje promjene na nacionalnoj i regionalnoj razini mogu objasniti zašto već desetljećima strojarstvo zadržava konkurentsku prednost dok biotehnologija prolazi kroz dinamičan proces smanjenja konkurentnosti (Kaiser, 2015).

Belderbos i sur. (2015) ispituju utjecaj inovativnosti na rast izvoza na temelju belgijskih podataka CIS-a (engl. *Community Innovation Survey*) za 2000., 2004. i 2006. godinu koji sadrže informacije o vrijednosti izvoza inovativnih i neinovativnih tvrtki. Rezultati naglašavaju da tvrtke koje ustrajno inoviraju bilježe najveći izvozni intenzitet i rast izvozne vrijednosti, te je značajna veličina utjecaja inovacija na izvoz. Tvrtke koje uvode inovacije proizvoda također pokazuju značajan opseg izvoza. Manje tvrtke nisu manje uspješne u dostizanju izvoznih tržišta izvan Europske unije. Nalazi sugeriraju da su politike poticanja inovacija ključne za ostvarivanje izvozne konkurentnosti tvrtki (Belderbos i sur., 2015).

Na uzorku grčkih proizvodnih tvrtki u 2010. godini istražuje se kauzalnost između inovacije i izvoza „mladih“ i „odraslih“ tvrtki. Rezultati ne podržavaju postojanje kauzalnosti između inovacije i izvoza, ali upućuju da se smjer kauzalnosti razlikuje između „mladih“ i „odraslih“ tvrtki. Jednako tako, neizravni i izravni učinak istraživanja i razvoja tvrtke potvrđuje se kao posredna veza inovacije i izvoza (Gkypali i sur., 2015). Navarro-García i Peris-Ortiz (2015) upućuju da izvozno orijentirano poduzetništvo ima pozitivan učinak na izvozne rezultate.

Hasanov i sur. (2015) istražuju vezu između indikatora inovativnosti i izvoznih rezultata na uzorku neuravnoteženih panel podatka za 48 azijskih zemalja u razdoblju od 1997. do 2011. godine. Nalazi su pokazali da je jedino pokazatelj inovativnosti broja registriranih industrijskih dizajna u zemlji pozitivno povezan s izvoznim rezultatima. Ostali pokazatelji inovativnosti nisu pokazali značajan odnos s izvoznim rezultatima u zemlji. Baldwin i Hanel (2015) dokazali su da postoji pozitivna povezanost između inovacije i povećanja izvozne aktivnosti kanadske prerađivačke industrije odnosno povećanja tržišnog udjela.

U studiji Boermans i Roelfsema (2015) istražuju učinak internacionalizacije na inovativnost i uspješnost tvrtke (rast zaposlenosti i rast prodaje) uzimajući u obzir međuovisnosti među varijablama na uzorku od 150 nizozemskih malih tvrtki koje su sudjelovale u programu promocije izvoza. Glavni rezultati pokazuju da internacionalizacija ima pozitivan utjecaj na inovacije. Internacionalizacija povećava uspješnost tvrtke izravno i neizravno putem inovacija, dok je izravan utjecaj inovacija na uspješnosti tvrtke neznatan.

Republika Hrvatska s 4,3 milijuna stanovnika[49] (cca 0,06 % svjetskog stanovništva), ovisna je o međunarodnom okruženju i gospodarskim uvjetima na svjetskom tržištu. Pod takvim uvjetima zahtjevne i kompleksne poslovne okoline ulaganja u inovativne proizvode i jačanje izvoznih aktivnosti smatraju se važnim čimbenicima povećanja efikasnosti, rasta zaposlenosti te konkurentnosti tvrtki.

Tablica 11. Izvoz, uvoz i otvorenost hrvatskog gospodarstva u razdoblju od 2007. do 2016. godine (u % BDP-a)

Godina	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prosjek
Izvoz roba i usluga (I) u % BDP-a	39	38,5	34,5	37,8	40,5	41,7	43,1	45,8	48,7	49,7	**41,9**
Uvoz roba i usluga (I) u % BDP-a	46,3	46,5	38,2	38,1	40,9	41,2	42,7	43,8	46,4	46,7	**43,1**
Otvorenost (I+U) u % BDP-a	85,3	85	72,7	75,9	81,4	82,9	85,8	89,6	95,1	96,4	**85,1**
BDP u mlrd. kn	322,3	347,7	331	328	332,6	330,5	329,6	328,1	333,6	345,2	**332,9**

Izvor: Obrada doktorandice prema: Bilten, HNB, listopad 2017., http://www.hnb.hr (17. 6. 2017).

Prema pokazatelju otvorenosti gospodarstva (udjelu izvoza i uvoza roba i usluga u BDP-u), Tablica 12., Republika Hrvatska može se ubrojiti u skupinu vrlo otvorenih ekonomija s prosjekom od 85,1 % u promatranom razdoblju od 2007. do 2016. godine. U posljednjih sedam godina taj je udio u stalnom porastu, te 2016. godine iznosi čak 96,4 %. Međutim, nije zadovoljavajući odnos udjela hrvatskog izvoza i uvoza u bruto društvenom proizvodu (u prosjeku 41,9 % : 43,1 %). Od 2012. godine prisutan je pozitivan trend i tada je udio izvoza u BDP-u bio veći od udjela uvoza u BDP-u. Najniži udjeli izvoza i uvoza u BDP-u iskazani su u kriznim godinama 2008., 2009. i 2010 godini.

[49] Klasifikacije Svjetske banke, http://www.worldbank.org (13. 12. 2016).

3. TEMELJNE ODREDNICE INOVACIJSKIH ORIJENTACIJA

U ovom dijelu doktorskog rada objašnjavaju se pojmovi poduzetnička orijentacija, tržišna orijentacija i orijentacija na učenje. Daje se pregled najznačajnijih modela triju orijentacija koji su pozitivno povezane s inovativnosti te uspješnosti poslovanja. Objašnjavaju se pripadajuće dimenzije poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje.

3.1. KONCEPT PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE

Za teorijsko proučavanje poduzetničke orijentacije potrebno je sagledati različite pristupe autora i njihove doprinose razvitku ekonomske teorije poduzetništva. R. Cantillon smatra se začetnikom teorije poduzetništva i u djelu *Opća rasprava o prirodi trgovine* (franc. *Essai surla Commerce*) objavljenom 1755. godine povezuje poduzetnika s kapitalom, neizvjesnošću i rizikom. Nakon Schumpetera javljuju se brojni ekonomski teoretičari koji razvijaju teoriju poduzetništva. U okviru metodoloških pristupa proučavanju teorije poduzetništva mogu se izdvojiti tri bitna teorijska pristupa. Personalna psihološka teorija i neoklasična ekonomska teorija proučavaju poduzetnike kao slobodne tržišne subjekte koji djeluju prema vlastitim ekonomskim predodžbama, dok sociokulturni teorijski pristup definira odnos poduzetnika i šire socijalne okoline (Kolaković, 2006). Navedene teorije su nepotpune jer poduzetništvo definiraju s različitih gledišta. Iz toga proizlazi da je poduzetništvo interdisciplinarna kategorija koja na komplementaran način upućuje na strukturalnu povezanost elemenata poduzetničke aktivnosti.

Poduzetništvo je način razmišljanja, donošenja zaključaka i rada u kojem osoba neprestano traži prilike, primjenjuje holistički pristup i uravnoteženo vodstvo kako bi se stvarala vrijednost i iskoristile prilike (Timmons i Spinelli, 2009, 101). Za bolje razumijevanje relevantnih čimbenika poduzetničke aktivnosti koriste se različite discipline kao što su ekonomija, psihologija te sociologija (Freytag i Thurik, 2007). Rüdiger i sur. (2014) smatraju da usporavanje gospodarstva negativno utječe na poduzetništvo, inovacije i ulaganje u nove poslovne prilike. Isto tako, navode da uspjeh tvrtke u određenom poslovnom okruženju ovisi o poduzetničkoj orijentaciji tvrtke. Poduzetnici su pokretačka sila iza tehnološke promjene koja proizvodi gospodarski rast (Allen, 2007, 4). Dubina i sur. (2016) zagovaraju kreativnost, inovacije i poduzetništvo kao ključne čimbenike za razvoj tvrtke i društva u cjelini.

3.1.1. Definiranje pojma poduzetničke orijentacije

U posljednja tri desetljeća poduzetnička orijentacija dobila je značajnu konceptualnu i empirijsku pozornost koja predstavlja jedno od važnih područja istraživanja poduzetništva (Rauch i sur., 2009). Time započinje etapa znanstvenog istraživanja o poduzetničkoj orijentaciji (Covin i Wales, 2012). Većina autora navodi važnost povezivanja poduzetničke orijentacije sa strateškim teorijama (Miller i Friesen, 1982; Miller, 1983; Covin i Slevin, 1991; Wiklund i Shepherd, 2005). Dok se tradicionalno poduzetništvo usredotočilo na proučavanje individualnog poduzetnika i njegovih obilježja (Schumpeter,1934), proučavanje poduzetničke orijentacije usmjereno je ponajprije na teorije organizacije (Wiklund i Shepherd, 2005).

Tablica 12. Pregled definicija poduzetničke orijentacije

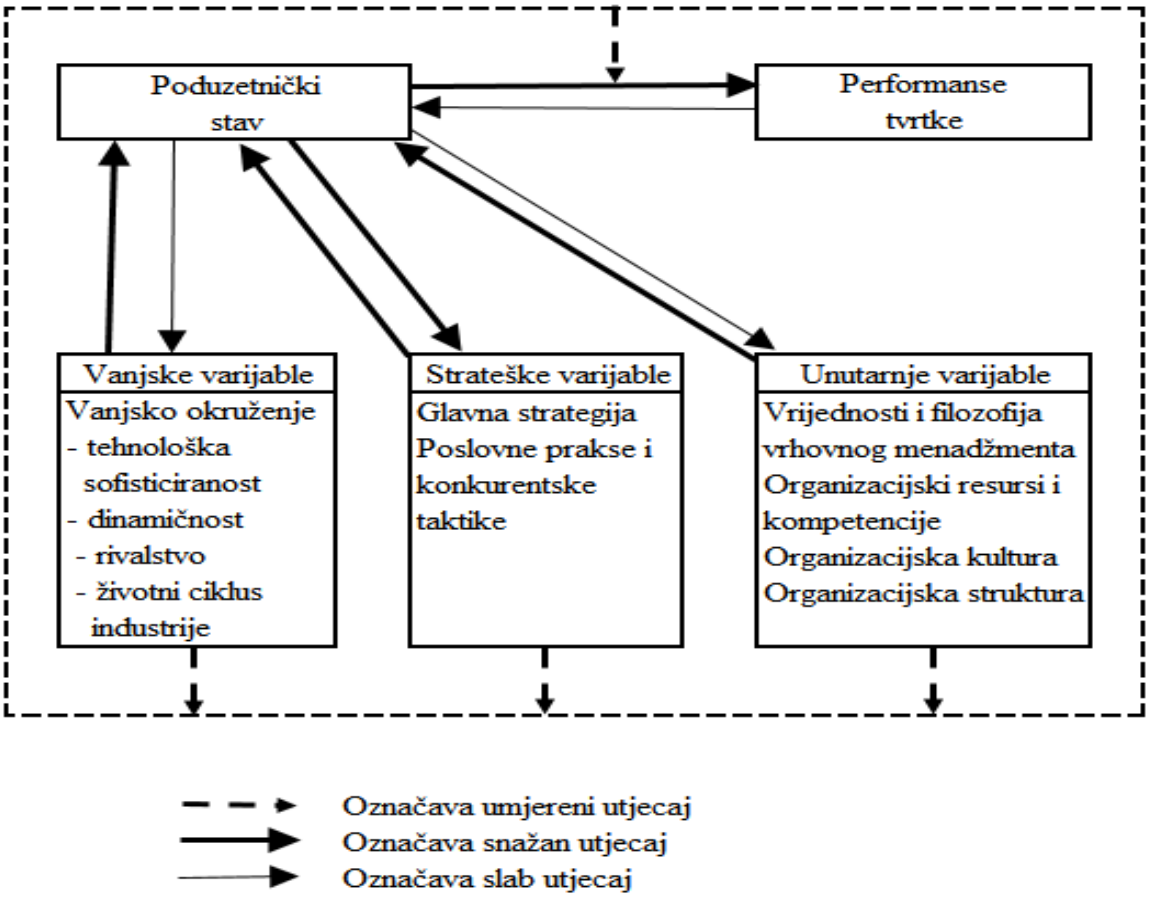
Autori	**Definicije**
Miller i Friesen (1982)	Poduzetnički model odnosi se na tvrtke koje inoviraju hrabro i redovito, preuzimajući znatan rizik u svojim strategijama na tržištima gotovih proizvoda.
Miller (1983)	Poduzetnička tvrtka je ona koja inovira na tržištu gotovih proizvoda, kreće u donekle rizične pothvate i prva stvara „proaktivne" inovacije, pretičući svoju konkurenciju.
Covin i Slevin (1989)	Poduzetničke tvrtke su one u kojima vrhovni menadžeri imaju poduzetnički stil upravljanja, što se ogleda u strateškim odlukama i filozofijama poslovnog upravljanja. Nepoduzetne ili konzervativne tvrtke su one u kojima je stil upravljanja vrhovnog menadžera izrazito nesklon riziku, neinovativan te pasivan, odnosno reaktivan.
Lumpkin i Dess (1996)	Poduzetnička organizacija se odnosi na procese, prakse i aktivnosti odlučivanja koje vode ka novom ulasku na tržište, a karakterizira je jedna ili više sljedećih dimenzija: autonomija, inovativnost, preuzimanje rizika, proaktivnost te konkurentska agresivnost.
Baker i Sinkula, (2009)	Poduzetnička orijentacija odražava stupanj kretanja ciljeva rasta tvrtki na temelju identifikacije i iskorištavanja neiskorištenih tržišnih prilika.

Izvor: Obrada doktorandice

Najčešće korištena definicija poduzetničke orijentacije temelji se na radu Millera (1983), koju su dalje razvili Covin i Slevin (1989), a proširili su Lumpkin i Dess (1996). Konceptualizacija poduzetničke orijentacije korištena je u više od 200 studija usmjerenih ne samo na poduzetništvo, već u rasponu od upravljanja i marketinga do zdravstvene zaštite (George i Marino, 2011). Polazište za istraživanje poduzetničke orijentacije koncipirano je u tri temeljene dimenzije: inovativnost, preuzimanje rizika i proaktivnost (Miller, 1983). Inovativnost se odnosi na inovativne aktivnosti tvrtke koje uključuju razvoj novih i unaprjeđenje postojećih proizvoda i usluga, te nove proizvodne metode i procedure (Lumpkin i Dess, 1996). Preuzimanje rizika uključuje stupanj do kojeg su menadžeri spremni angažirati resurse u pothvat koji može rezultirati (ne)uspjehom (Lumpkin i Dess, 1996). Proaktivnost je prilika traženja, gledanja naprijed, a perspektiva karakterizira uvođenje novih proizvoda i usluga ispred konkurencije, djelujući u očekivanju buduće potražnje (Miller, 1983). U studiji navode se preporuke za konceptualno proširenje i poboljšanje budućih metodoloških istraživanja o poduzetničkoj orijentaciji. Predložene su i metodološke preorijentacije kako bi se došlo do više kumulativnih i praktičnih nalaza (Miller, 1983).

Covin i Slevin (1989) istraživali su učinkovitost organizacijske strukture, strateškog položaja, financijske uspješnosti te konkuretnosti u odnosu na neprijateljsku okolinu. Rezultati pokazuju da je uspješnost malih tvrtki u neprijateljskim sredinama pozitivno povezana s organskom strukturom, strateškim položajem i konkurentskim profilom koji je karakteriziran dugoročnom orijentacijom, visokim cijenama proizvoda te predviđanjem trendova u industriji.

Razvijeni su modeli koji objašnjavaju poduzetničku orijentaciju u tvrtki (Covin i Slevin, 1991; Lumpkin i Dess, 1996, 2001). Covin i Slevin (1991) prikazuju konceptualni model poduzetništva kao fenomen organizacijske razine, a namjena modela je prikazati elemente organizacijskog sustava koji su povezani s poduzetničkim ponašanjem velikih tvrtki, ali se mogu primijeniti i na manje tvrtke. Na Slici 4. prikazana je međusobna povezanost varijabli modela Covin i Slevin (1991).



Slika 4. Model poduzetništva kao organizacijsko ponašanje

Izvor: Obrada doktorandice prema: Covin, J. G. i Slevin, D. P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, 10.

Model prikazan na Slici 4. prikazuje snažan utjecaj vanjskih, strateških i unutarnjih strateških varijabli na poduzetničku orijentaciju te poduzetničke orijentacije na strateške varijable i performanse tvrtke, dok je utjecaj poduzetničke orijentacije na vanjske i unutarnje varijable slabiji, kao i utjecaj performansi tvrtke na poduzetničku orijentaciju. Model ima nekoliko važnih implikacija: 1. organizacije se trebaju promatrati kao pojedinačne tvrtke; 2. u poduzetničkim tvrtkama razine ponašanja mogu ispunjavati integralni dio organizacijskog procesa; 3. s obzirom na to da je poduzetnički stav fenomen u ponašanju, njime se može upravljati, 4. poduzetnički stav je pod utjecajem višestrukih elemenata organizacijskih sustava (Covin i Slevin, 1991). Model ima i nekoliko ograničenja: 1. nije primjenjiv na sve poslovne organizacije nego je pogodan za velike tvrtke; 2. sastoji se od više dimenzija koje predstavljaju nekoliko razina u organizacijskom sustavu; 3. varijable u modelu, iako su jasno specificirane, opisane su u širem smislu (Covin i Slevin, 1991).

Lumpkin i Dess (1996) predlažu model poduzetničke orijentacije u kojem su potvrdili prirodu konstrukta poduzetničke orijentacije i predložili okvir za istraživanje veze između poduzetničke orijentacije i tvrtkinih performansi primjenom sljedećih dimenzija: inovativnosti, proaktivnosti, preuzimanja rizika, autonomije i konkurentske agresivnosti. Dodatne dimenzije pokazuju specifične i relevantne aspekte poduzetničkog ponašanja i definirane su kako slijedi. Autonomija se odnosi na nezavisnu aktivnost pojedinca ili tima u osmišljavanju, razvijanju i realiziranju projekta. Navedena komponenta izrazito je značajna za poduzetničko djelovanje, posebno kada se govori o izlasku na nova tržišta (Lumpkin i Dess, 1996). Konkurentska agresivnost odnosi se na sklonost tvrtke da izravno i intenzivno izaziva konkurenciju radi osvajanja bolje tržišne pozicije (Lumpkin i Dess, 1996; Porter, 2008).

Za razliku od Covina i Slevina (1991), Lumpkin i Dess (1996) u statičnom pristupu promatraju utjecaj organizacijskih čimbenika i vanjskog okruženja na vezu između poduzetničke orijentacije i uspjeha tvrtke. Prema tom modelu, dane su sljedeće propozicije: 1. inovativnost, preuzimanje rizika, proaktivnost, autonomija i konkurentska agresivnost istaknute su dimenzije poduzetničke orijentacije; 2. navedene dimenzije u točki 1. mogu varirati neovisno jedna o drugoj u danom kontekstu; 3. veza između poduzetničke orijentacije i tvrtkinih performansi moderirat će se primjenom organske strukture; 4. organska struktura će moderirati odnos između inovativnosti i performansi: među tvrtkama s visokom razinom inovativnosti, više „organske“ tvrtke bit će povezane s većim performansama; 5. strategija brzog odgovora moderirat će odnos između inovativnosti i performansi; među tvrtkama koje su visoko inovativne.

Basso i sur. (2009) ispituju snagu konstruktivne poduzetničke orijentacije koja se intenzivno koristi u poduzetništvu i strategiji. Prema autorima, dimenzija autonomija je već prisutna u preuzimanju rizika, dok se dimenzija konkurentska agresivnost može razlikovati od dimenzije proaktivnost. Autori predlažu kritičku procjenu razvoja instrumenta, što je preliminarno stanje za poboljšanje njegove operacionalizacije.

3.1.2. Elementi poduzetničke orijentacije

Poduzetnička orijentacija jedan je od najraširenijih mjernih instrumenata na razini tvrtke u literaturi (Wales i sur., 2011). Ljestvica za mjerenje poduzetničke orijentacije uglavnom se temelji na djelu Millera (1983) koju su dopunili Covin i Slevin (1989). Iako je nastala u Sjedinjenim Američkim Državama, pokazala je zadovoljavajuće glavne metrijske karakteristike pouzdanosti i valjanosti te je pogodna za mjerenje poduzetničke orijentacije u različitim zemljama. Wales i sur. (2011) istaknuli su da je konceptualno značenje poduzetničke orijentacije široko prihvaćeno i da se smatra relevantnim konceptom u znanstvenoj literaturi.

Poduzetnička orijentacija pogoduje postizanju vrhunske performanse (Covin i Slevin, 1991). Covin i sur. (2006) navode da je posljednja tri desetljeća velik broj istraživanja ispitao koncept poduzetničke orijentacije što ga čini središnjim konceptom u domeni poduzetništva i često pretpostavlja pozitivan odnos između poduzetništva i uspješnosti poslovanja. Većina studija o poduzetničkoj orijentaciji pokazuju pozitivnu povezanost između poduzetničke orijentacije i uspješnosti tvrtke (Covin i Slevin, 1991; Wiklund i Shepherd, 2005; Kraus i sur., 2012; Eggers i sur., 2013; Messersmith i Wales, 2013). Prema studiji Baker i Sinkula (2009) uključivanje inovacijskog uspjeha u istraživanje bilježi neizravni učinak poduzetničke orijentacije na profitabilnost. U malim tvrtkama, rezultati sugeriraju da poduzetnička orijentacija nadopunjuje tržišnu orijentaciju usavršavanjem kulture koja utječe na kvalitetu i količinu inovacija u tvrtki.

Lumpkin i Dess (2001) istražuju kako su proaktivnost i konkurentska agresivnost međusobno povezani, u kojem su odnosu s performansama i kako se njihova funkcija razlikuje u okruženju u kojem tvrtke izlažu navedene pristupe u stvaranju strategije. Razlike su bitne jer proaktivnost i konkurentska agresivnost predstavljaju različite smjerove koje vode do poduzetničkog uspjeha. Nalazi pokazuju da je proaktivnost u pozitivnoj vezi s performansama, ali se konkurentska agresivnost slabo povezuje s performansama. Performanse tvrtki u ranim stadijima industrijskog razvoja bitno su jače kada su stvarane strategije proaktivno orijentirane.

S druge strane, konkurentska agresivnost tvrtke dala je rezultate u kasnijim stadijima industrijskog razvoja. U dinamičnim okruženjima, koja karakteriziraju brze promjene i nesigurnost, proaktivne tvrtke imale su bolje performanse od konkurentsko agresivnih tvrtki. U neprijateljskom okruženju, gdje su resursi i intenzivna konkurencija ograničeni, tvrtke koje su imale snažniju konkurentsku agresivnost ostvarile su bolje rezultate. Autori su se usredotočili na proaktivnost i konkurentnu agresivnost jer se dvije dimenzije manje istražuju, posebno u odnosu na preuzimanje rizika i inovativnost (Lumpkin i Dess, 2001).

Literatura o poduzetničkoj orijentaciji nema čvrsti konsenzus o dimenzionalnosti koncepta. S jedne strane Covin i Slevin (1989) tvrde da je poduzetničku orijentaciju najbolje gledati kao jednodimenzionalni koncept, dok, s druge strane, Lumpkin i Dess (2001) tvrde da se dimenzije poduzetničke orijentacije mogu drukčije odnositi na tvrtkine performanse. Istraživanja o poduzetničkoj orijentaciji gdje se koriste svih pet dimenzija vrlo su ograničena, na primjer, George i sur. (2001), u usporedbi s brojem istraživanja s tri dimenzije (Covin i Slevin, 1989).

Lumpkin i sur. (2010) utvrdili su pozitivan odnos između dugotrajnog poslovanja i pet dimenzija poduzetničke orijentacije, unatoč činjenici da dimenzije mogu međusobno utjecati jedna na drugu. Očito je da se dimenzija autonomije odnosi na veće tvrtke i stoga u kontekstu malih tvrtki može biti opravdano izostavljena iz ljestvice. Isti postupak isključenja može biti relevantan za konkurentsku agresivnost, jer malim tvrtkama može nedostajati konkurentska snaga. Unatoč širokom prihvaćanju poduzetničke orijentacije, potrebno je spomenuti pitanje međuovisnosti dimenzija (George i Marino, 2011). Sveobuhvatnu metaanalizu poduzetničke orijentacije proveli su Rauch i sur. (2009) na analizi 53 uzorka iz 51 studije s brojem od 14.259 tvrtki. Nalazi upućuju da je korelacija poduzetničke orijentacije s uspješnošću umjereno velika te da je taj odnos robustan za različite operacionalizacije ključnih dimenzija kao i za kulturni kontekst. Identificirani su moderatori za okoliš, a rezultati sugeriraju da dodatne moderatore treba procijeniti (Rauch i sur., 2009).

Prema Hayton (2005), zaposlenici koji su zadovoljni i predani poslu također imaju pozitivan utjecaj na poduzetničku orijentaciju. Brojne studije objašnjavaju da je poduzetnička orijentacija ograničena, često se koncentrirajući na organizacijske ili sociodemografske pokazatelje koji utječu na poduzetnička ponašanja. Veličina i starost tvrtke utječu na vrstu i razinu poduzetništva (Miller, 1983), te posreduju u odnosu poduzetničke orijentacije i izvedbe (Lumpkin i Dess, 1996). U manjim tvrtkama učinak poduzetničke orijentacije na uspješnost je veći, a proaktivnost je ključna dimenzija za takve tvrtke (Rauch i sur., 2009).

Wong (2012) navodi da su tri dimenzije poduzetničke orijentacije i dodane vrijednosti proizvoda pokretači uspješnosti novih proizvoda. Cilj je objasniti što stvara ili uništava nove proizvode istražujući direktne i indirektne utjecaje triju dimenzija poduzetničke orijentacije (inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika) na dodanu vrijednost proizvoda i uspješnost novih proizvoda. Rezultati su pokazali da su tri dimenzije poduzetničke orijentacije i dodane vrijednosti proizvoda pokretači uspješnosti novih proizvoda. Potvrđeno je da su odnosi triju dimenzija poduzetničke orijentacije i uspješnosti novih proizvoda posredovani s dodanom vrijednošću proizvoda, a odnos između rizika i dodane vrijednosti proizvoda moderiran je inovativnošću i proaktivnošću.

Wong (2014) istražuje utjecaj turbulencije u okruženju na poduzetničku orijentaciju i uspješnost novih proizvoda u Kini. Utvrđuje se kakav utjecaj imaju turbulencije u okruženju na poduzetničku orijentaciju i kako utječu na uspješnost novih proizvoda. Rezultati pokazuju da tri dimenzije poduzetničke orijentacije (inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika) pokreću prethodnike u uspješnosti novih proizvoda. Turbulencije u okruženju snažno utječu na sve tri dimenzije poduzetničke orijentacije. Za inovativnost je utvrđeno da je najefektivniji pokretač uspješnosti novih proizvoda u poduzetničkoj orijentaciji te je najviše povezana s uspješnošću novih proizvoda. Istraživanje je potvrdilo da na ulogu turbulencije u okruženju utječe poduzetnička orijentacija u tvrtkama, upućujući na to da turbulencije u okruženju, ako se taktički primijene, mogu pozitivno utjecati na razvoj novih proizvoda.

Najveći broj istraživanja o poduzetničkoj orijentaciji provodi se u Sjedinjenim Američkim Državama i Kini, no sve veća popularnost poduzetništva na globalnoj razini motivira istraživače da ispituju multidimenzionalnost tog fenomena (Wales i sur., 2011). Iako se često vjeruje da poduzetnička orijentacija ima univerzalno pozitivan utjecaj na performanse tvrtke, utvrđeno je da postojeće studije ispituju samo trenutačne ili postojeće efekte poduzetničke orijentacije ignorirajući njihove dugoročne posljedice (Wales i sur., 2011).

Nedostatak konsenzusa o smjerovima uzročnosti zbog upotrebe različitih predmeta, različitih brojeva dimenzija i različitih kombinacija imaju mnoge implikacije u raspravama, što je dovelo do zabrinutosti u vezi s valjanosti pri mjerenju dimenzija (George i Marino, 2011; Covin i Wales, 2012). U novije vrijeme vodi se rasprava o prirodi koncepta poduzetničke orijentacije i odnosa između poduzetničke orijentacije i njezinih dimenzija. Problem proizlazi iz činjenice da definicije poduzetničke orijentacije nisu bile dosljedne u odnosu među dimenzijama koncepta, što je dovelo do različitih tumačenja i sporova (George i Marino, 2011). U literaturi postoji rasprava o tome je li poduzetnička orijentacija reflektirajući proces (uzročnosti polaze iz konstrukta na ono što je mjereno) ili formativni proces (uzročnost polazi iz mjera do konstrukta) (Covin i Wales, 2012).

Ako je poduzetnička orijentacija reflektirajući proces, očekuje se da će poduzetnički orijentirana tvrtka biti proaktivna, inovativna i spremna za preuzimanje rizika. Povećanje poduzetničke orijentacije predviđa povećanje razine svake od tih dimenzija (George i Marino, 2011). S druge strane, u slučaju formativnih procesa teče u suprotnom smjeru, što znači da je poduzetnička orijentacija sklopljena od tih dimenzija. George i Marino (2011) tvrde da je poduzetnička orijentacija reflektirajući proces, jer su istraživanja pokazala da promjene u poduzetničkoj orijentaciji uzrokuju promjene u svim njezinim dimenzijama. Stoga su predložili da su dimenzije samo odraz većega nevidljivog koncepta koji predstavlja strateški položaj tvrtke. Nedostatak konsenzusa o smjerovima uzročnosti ima mnoge implikacije na otvorena pitanja. Ako je svrha tvrtke unaprjeđenje, je li poduzetnička orijentacija pravi pristup kako bi tvrtka bila inovativna, proaktivna i preuzimala rizik ili postoji nešto drugo što se treba učiniti kako bi tvrtka bila poduzetnički orijentirana.

Globalna ekonomska kriza dovela je do raznolikog konteksta za proučavanje učinaka poduzetničke orijentacije o uspješnosti tvrtki i autori ističu da implikacije performansi variraju preko različitih faza krize i ovise o tome koja se mjera koristi za mjerenje performansi. U budućim istraživanjima o poduzetničkoj orijentaciji ima istraživačkog prostora za studije koje će istražiti kako različiti izvori mogu utjecati na različite aspekte poduzetničke orijentacije (Wiklund i Shepherd, 2011).

Svrha studije Gupta i Gupta (2014) je razumjeti odnos između poduzetničke orijentacije i uspješnosti tvrtke na uzorku velikih njemačkih tvrtki za razdoblje od 1999. do 2008. godine. Za razliku od prethodnih istraživanja, ova studija mjeri sve varijable svake godine za razdoblje uzorka. Analize pokazuju da poduzetnička orijentacija ima snažan početni učinak na uspješnost tvrtke i da taj učinak postupno s vremenom opada. Konkurentski intenzitet i potražnja utječu na učinak poduzetničke orijentacije na uspješnost u kratkom i dugoročnom razdoblju.

Nakon gotovo tri desetljeća istraživanja znanstvenici su se uglavnom složili da su poduzetnički orijentirane tvrtke uspješnije od konzervativnih tvrtki (Covin i Lumpkin, 2011; Rauch i sur., 2009). S druge strane, povećanje broja studija može upućivati na moguće zasićenje u području tradicionalnih studija o poduzetničkoj orijentaciji, stvarajući nove istraživačke pristupe i otvaranje prostora za nove znanstvene doprinose.

3.1.3. Proaktivnost

Istraživanja o poduzetničkoj orijentaciji navode da poduzetničke tvrtke imaju tendenciju da s više rizika rastu brže nego druge vrste tvrtki te proaktivno traže nove poslovne mogućnosti (Kreiser i sur. 2002). Prema Covinu i Slevinu (1989), proaktivnost je odgovor na prilike i mjeri tvrtkinu sposobnost pokretanja akcije ispred konkurencije u cilju razvoja novih proizvoda za tržište. Proaktivan stav u odnosu na konkurente od vitalnog je značaja za poduzetnički uspjeh tvrtke (Covin i Slevin, 1991).

Prema Zahri i Covinu (1995), proaktivnost se odnosi na uvođenje novih ideja, proizvoda, procesa prije konkurencije, čime se rješavaju proizvoda koji su u fazi zrelosti s ciljem ostvarenja poslovnog uspjeha. Ključno obilježje proaktivnosti predstavlja aktivnost poduzetnika da anticipira buduće tržišne promjene te njegovu sposobnost brzog reagiranja na njih.

Proaktivnost opisuje karakteristike poduzetničkih aktivnosti kako bi se predvidjele buduće mogućnosti, kako u smislu proizvoda ili tehnologija, tako i u pogledu tržišta i potrošačke potražnje. Ova je karakteristika bila u središtu ranog ekonomskog razmišljanja na ovom području: poduzetnik se smatrao nekim tko identificira mogućnosti na tržištu i proaktivno ih provodi (Lumpkin i Dess, 1996). Uvođenje promjena u tvrtki podrazumijeva proaktivno djelovanje, a proaktivne tvrtke smatraju se vodećima na tržištu, a ne sljedbenicima (Lumpkin i Dess, 1996). Prema Lumpkinu i Dessu (2001), proaktivnost se odnosi na sposobnost tvrtke da se natječe na tržištu uvođenjem novih proizvoda, usluga, tehnologija s naglaskom na izvršenje i praćenje zadataka u postizanju ciljeva tvrtke. Tvrtkina proaktivnost bit će snažnije povezana s visokim performansama u ranijim fazama životnog ciklusa nego u kasnijim fazama (Lumpkin i Dess, 2001).

Prema Madsen (2007), proaktivne tvrtke pozitivno su povezane s rastom zaposlenosti. Vrlo je važno stvaranje korporativne kulture koja prihvaća proaktivno djelovanje na uspostavi inovacijskih procesa kako bi inovativna ideja bila prepoznata, vrednovana i pretvorena u inovaciju. Upravo na takvim procesima poticanja inovativnosti proaktivnim pristupom treba motivirati zaposlenike da inovativno razmišljanju i svoje znanje koriste za uspjeh tvrtke. U inovativnoj tvrtki posebno je važno vrednovati akademska znanja, ali posebno i proaktivnost i otvorenost novim iskustvima te razmišljanja izvan zadanih okvira u poslovanju. Samo visoko motivirani zaposlenici mogu pridonijeti dugoročnom uspjehu te je iznimno važno da se kod

njih razvija želja za proaktivnim djelovanjem, stjecanjem novih znanja i postizanjem vrhunskih rezultata.

Poduzetnici proaktivnim pristupom učinkovito komuniciraju prednosti inovacija (Morris i sur., 2008). Proaktivnost predstavlja aktivnosti koje uključuju prepoznavanje i vrednovanje novih mogućnosti, prepoznavanje i praćenje tržišnih trendova, čime se potiče konkurentnost tvrtki (Hughes i Morgan, 2007). Empirijska istraživanja pronalaze snažan pozitivni odnos između proaktivnosti i performansi tvrtke (Miller i Friesen, 1982; Miller, 1983). Rauch i sur. (2009) navode da dimenzije inovativnosti, preuzimanja rizika i proaktivnosti imaju jednaku važnost u određivanju poslovnog uspjeha, s time što proaktivna tvrtka može prepoznati i predvidjeti buduća zbivanja na tržištu.

Proaktivnost se odnosi na spremnost i orijentaciju strateškog menadžmenta za poduzimanjem inicijativa, to jest spremnost tvrtke da bude predvodnik na tržištu u ključnim područjima poslovanja kao što su predstavljanje novih proizvoda ili usluga, proizvodnih tehnologija i administrativnih tehnika (Morris i sur., 2008).

Casillas i Morena (2010) pokazuju da postoji značajna pozitivna povezanost između dvije dimenzije poduzetničke orijentacije: proaktivnosti i inovativnosti. Jednako tako, više proaktivnosti pri uvođenju novih proizvoda i usluga utječe na smanjenje opasnosti od zastarijevanja uvjetovanih dinamičnim okruženjem (Miller, 1983; Lumpkin i Dess, 2001). Soininen i sur. (2012) navode da tvrtke izložene višoj razini inovativnosti i proaktivnosti imaju bolje poslovne rezultate tijekom kriznog razdoblja.

Proaktivna tvrtka usredotočena je na poduzetničke aktivnosti, rastuće poslovne prilike, konkurentske strategije, dostupnost resursa i tehnologija, potrebe kupaca te pristupe novim tržištima (Lumpkin i Dess, 1996; Rauch i sur., 2009; Baker i Sinkula, 2009). Proaktivnost određuje tvrtkin položaj prema inovativnim idejama i dovođenju tih ideja do realizacije (Wong, 2014). Proaktivni pristup tvrtke i očekivana promjena ovise o tome u kojoj mjeri će se pokrenuti poduzetničke aktivnosti s ciljem kvalitetnijeg i svrsishodnijeg odlučivanja te aktivnog traženja novih poslovnih prilika na tržištu.

3.1.4. Preuzimanje rizika

Uspjeh u izazovnom i dinamičnom globalnom okruženju vezan je i uz poduzetničko preuzimanje rizika. Rizik se može opisati kao neizvjestan događaj ili stanje koje, ako se ostvari, može biti pozitivan ili negativan utjecaj na određene aktivnosti procesa ili projekta. U pravilu se rizik promatra u kontekstu negativnog utjecaja (Lazibat, 2009, 208). Rizik je opasnost gubitka povezana sa svakom gospodarskom djelatnošću, uslijed nezavisne budućnosti, koja ugrožava kapital uložen u tvrtku, odnosno očekivanu dobit. Zadaća upravljanja rizikom je prepoznati rizik, procijeniti njegovu vrijednost, poduzeti mjere za izbjegavanje, smanjenje ili prebacivanje rizika na nekog drugog te provjeriti i eventualno prilagoditi djelotvornost osiguranja od poslovnih rizika (Andrijanić i Pavlović, 2016, 207).

U međunarodnom poslovanju mogu nastupiti ekonomski rizici i rizici vezani za pojednu stranu zemlju. Ekonomski rizici odnose se na opasnost od gubitka koji su u vezi s vanjskotrgovinskom djelatnošću zbog pogrešnih procjena poduzetnika ili gospodarskih događanja na koja se ne može utjecati, a koja ugrožavaju uloženi kapital i očekivanu dobit. Ekonomski rizici obuhvaćaju: 1. tržišni rizik; 2. rizik cijena; 3. kreditni rizik; 4. rizik, neizvršenja obveze isporuke/prihvata robe; 5. rizik deviznog tečaja; 6. transportni rizik; 7. rizik lokacije. Kod rizika zemlje radi se o opasnosti od gubitka u međunarodnom poslovanju, koji može nastati uslijed posebne situacije i aktivnosti u zemlji ugovornog partnera koji također ugrožavaju uloženi kapital i očekivanu dobit. Rizici zemlje obuhvaćaju: 1. politički rizik u užem smislu; 2. rizik od zabrana plaćanja i moratorija; rizik transfera i konverzacije (Andrijanić i Pavlović, 2016, 208).

Odgovarajuće karakteristike spremnosti za poduzimanje rizika ukorijenjene su s jedne strane u pojedincu, a s druge u inovativnoj kulturi organizacije (Weis, 2015). Poduzetnička aktivnost povezana je s pojedincima, inovacijama, preuzimanjem rizika u poslovnim pothvatima u kojima ishod može biti vrlo neizvjestan (Lumpkin i Dess, 1996). Preuzimanje rizika bitan je element poduzetničke orijentacije i znanstvenici općenito vjeruju da rizik uvijek postoji uz inovacije s ciljem da inovacija bude uspješna (Miller, 1983; Covin i Slevin, 1989; Dess i Lumpkin, 2005).

Covin i Slevin (1989) navode da razina primijenjene poduzetničke orijentacije u poslovanju često pokazuje u kojoj su mjeri poduzetnici spremni preuzeti rizik kako bi se ubrzale promjene i inovacije sa svrhom ostvarivanja konkurentne prednosti na tržištu. Sklonost preuzimanju rizika mjeri se s pomoću ljestvice Covin i Slevin (1989) koja je izvorno razvijena od devet točaka razmjera s naglaskom na inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika, a u literaturi se smatra strateškim instrumentom. Pet stavki za mjerenje preuzimanja rizika bile su prilagođene prema postojećim instrumentima Millera i Friesena (1982). U skladu s tim Knight i sur. (2001) utvrdili su pozitivnu korelaciju između procjene rizika i učinkovitosti zadataka, dok je istraživanje Gilley i sur. (2002) pokazalo da sklonost preuzimanja rizika ima pozitivan učinak na performanse tvrtke.

Da bi se smanjila nesigurnost i rizik, strategije rezultiraju niskom razinom inovativnosti proizvoda i niskom potporom menadžera za razvijanje radikalnih inovacija i procesa (Gilley i sur., 2002). Hornsby i sur. (2002) navode da zaposlenici moraju biti svjesni dostupnosti sredstava za inovativne aktivnosti i trebali bi djelovati u okruženju koje potiče eksperimentiranje kao i preuzimanje rizika. Balabanis i Katiskea (2003) tvrde da veličina i starost tvrtki snažno utječu na preuzimanje rizika u čemu su velike tvrtke uspješnije zbog većih tehnoloških i financijskih mogućnosti.

Dess i Lumpkin (2005) navode da preuzimanje rizika podrazumijeva spremnost tvrtke za prepoznavanje poslovnih prilika. Rizik u smislu poduzetništva uključuje financijske, osobne i poslovne rizike. McMullen i Shepherd (2006) smatraju da ponašanje menadžmenta orijentirano prema visokoj sklonosti preuzimanju rizika povećava inovativnost novog portfelja proizvoda. Simsek (2007) iznosi da je sklonost riziku značajno povezana s potragom tvrtke za poduzetničkom prilikom koja je povezana s uspjehom tvrtke.

Ling i sur. (2008) istražuju utjecaj menadžerske sklonosti preuzimanju rizika u korporativnom poduzetništvu. Rezultati studije pokazuju da je riskantna sklonost menadžmenta značajno povezana s korporativnim poduzetništvom. Preuzimanje rizika odnosi se na trenutačne eksplicitne radnje poduzete u trenucima nesigurnosti.

Morris i sur. (2008) navode da povećanje inovativnosti podrazumijeva preuzimanje većeg rizika i naglašavaju da je odnos vrlo složen. Autori tvrde da tvrtke preuzimaju velike rizike kada se rade radikalne inovacije koje pružaju nova otkrića, koje stvaraju nove tržišne dionike i redefiniraju industrije (Morris i sur., 2008). Preuzimanje rizika dolazi s eksperimentiranjem koje je neizbježno i obuhvaća mogućnost neuspjeha tvrtke (Anderson i sur., 2009).

Kraiczy (2013) navodi da učinak menadžerske sklonosti preuzimanja rizika ima pozitivan i značajan utjecaj na novoj izvedbi proizvodnog portfelja. Sklonost menadžmenta prema riziku može utjecati na inovativnost novih proizvoda na dugi rok. Posebno radikalne inovacije povezane s visokim rizikom zahtijevaju duge cikluse razvoja, a odluke menadžera u vezi s rizičnim projektom proizvoda mogu biti mjerljive u budućnosti (Kraiczy, 2013).

U prirodi inovativnih aktivnosti jest da su često riskantne, s mnogobrojnim neizvjesnim troškovima realizacije ideja u potencijalni proizvod, proces i/ili poslovanje i rizičnim konačnim uspješnim poslovnim rezultatom (Pirc Barčić i Motik, 2013). Da bi tvrtke bile uspješne u budućnosti, poželjno je da se usmjere prema poduzetničkoj orijentaciji sa sposobnošću brzog mobiliziranja raspoloživih resursa pod uvjetima preuzimanja rizika jer u neprijateljskom okruženju tvrtke imaju tendenciju da izbjegnu nepotrebne rizike koji ih mogu ugroziti.

3.1.5. Autonomija

Pri proučavanju poduzetničke orijentacije koncept autonomije je vrlo značajan i interes treba usredotočiti ponajprije na dinamične procese ovisno o poslovnoj strukturi i stilu upravljanja, jer načelo autonomije uglavnom primjenjuje odluke poduzetnika ili menadžera. Prema Burgelmanu (1983), poduzetnička orijentacija mjeri autonomiju, a strateški menadžment ima za cilj bolje razumijevanje strateškog konteksta. Nadalje, navodi razliku između autonomnih i induciranih strateških ponašanja i pokazuje važnost strateškog konteksta, koji se odnosi na mehanizme kroz koje menadžeri osiguravaju upravljanje u tvrtki (Burgelman, 1983). Prema Lumpkin i Dess (1996) autonomija se odnosi na spremnost i sposobnost za neovisnost prilikom pokušaja iskorištavanja poslovnih prilika. Autonomija je nezavisna akcija pojedinca ili tima kojima je cilj ostvarenje poslovnog modela (Lumpkin i Dess, 2001). Nadalje, navode da iako su Lumpkin i Dess (1996) predložili uključivanje autonomije kao dimenzije poduzetničke orijentacije, malo je istraživanja u kojima su znanstvenici istraživali autonomiju kao dimenziju orijentacije.

Autonomija u tvrtki poboljšava poslovnu praksu te podrazumijeva poduzimanje akcija bez organizacijskih ograničenja (Lassen i sur., 2006). Zastupljenost autonomije razlikuje se s obzirom na veličinu i starost tvrtke, strukturu vlasništva, način i stil upravljanja menadžmenta. U manjim tvrtkama autonomija ovisi o strukturi vlasništva, dok u velikim tvrtkama autonomija bi trebala biti zastupljena kod svih zaposlenika.

Poduzetnička orijentacija potiče tvrtke da svojim zaposlenicima omoguće široku primjenu autonomije u radnom procesu uz izbjegavanje kritika za njihove pogreške sve dok razvijaju nove proizvode i inovativne procese. Autonomija može poboljšati motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, a time i sveukupni poslovni uspjeh. Casillas i Morena (2010) navode da je autonomija jedan od temelja za inovativno i poduzetničko ponašanje. Dawson (2012) navodi da tvrtke posluju fleksibilnije s višom razinom produktivnosti ako vlasnici daju više autonomije menadžerima tvrtke u provedbi kontrole. Navedena istraživanja su pokazala da postoji značajna povezanost između autonomije i percipiranog uspjeha tvrtke.

3.2. KONCEPT TRŽIŠNE ORIJENTACIJE

Uz definiranje pojma tržišne orijentacije u ovom dijelu rada daje se pregled najznačajnijih modela s posebnim osvrtom na pripadajuće dimenzije. Upućuje se na važnost odnosa s inovativnom kulturom te uloge tržišne orijentacije u poboljšanju uspješnosti tvrtke.

3.2.1. Definiranje pojma tržišne orijentacije

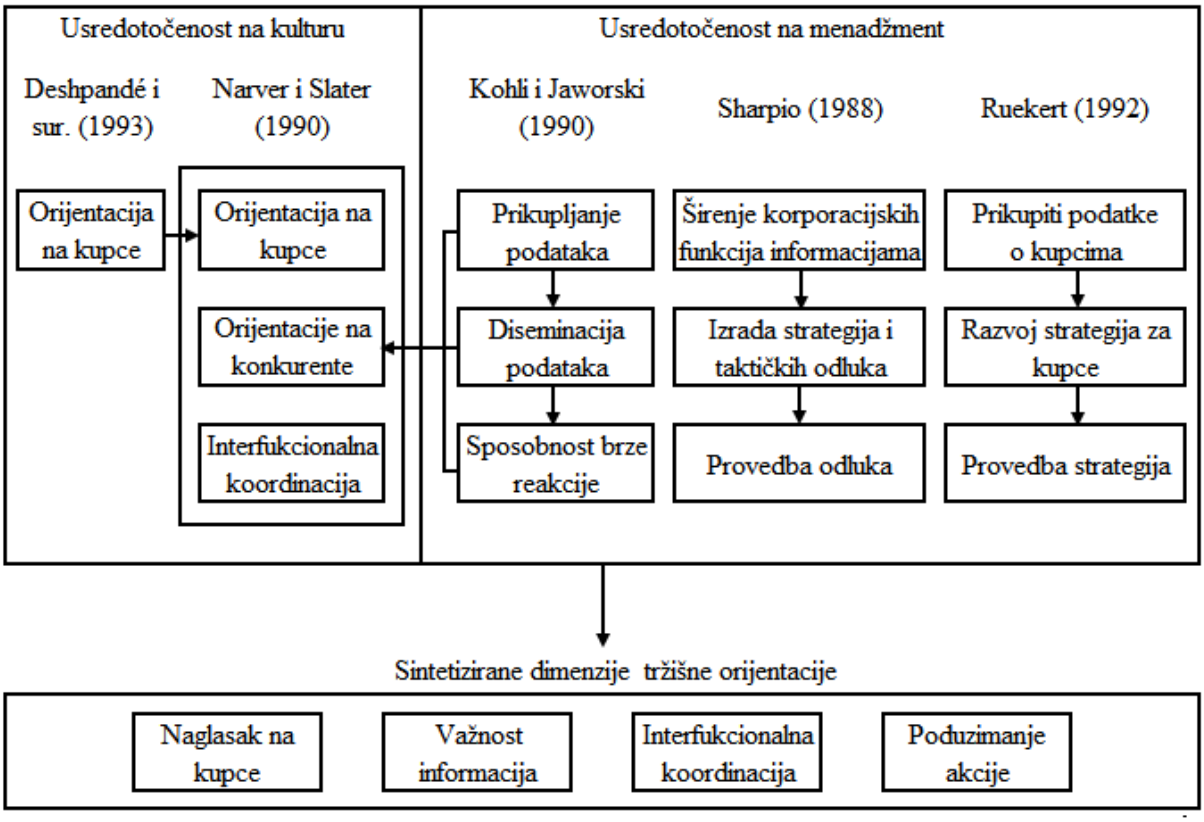
Početkom dvadesetog stoljeća razvila se marketinška teorija proučavana kao niz društvenih i ekonomskih procesa u industrijaliziranim gospodarstvima zapadnih ekonomija kao prethodnice koncepta marketinga kasnih pedesetih godina (Webster, 1992). Prvi akademski časopis o marketingu *Journal of Marketing* objavljen je 1936. godine u Sjedinjenim Američkim Državama. U literaturi postoji široka podrška ideji da koncept tržišne orijentacije potječe iz marketinškog koncepta (Kohli i Jaworski 1990).

Marketing je početkom pedesetih godina dvadesetog stoljeća uveden u američku poslovnu praksu i prepoznat je kao temelj moderne marketinške discipline (Drucker, 1954; McKitterick, 1958; Felton 1959). Drucker (1954) je opisao koncept na način da marketing nije samo specijalizirana funkcionalna aktivnost, već se cijelo poslovanje promatra s točke krajnjeg rezultata, to jest sa stajališta kupca. McKitterick (1958) je prvi primijenio pojam marketinški koncept, ali se u literaturi najčešće navodi Drucker (1954) kao izvor (Webster, 1988; Ruekert 1992).

Felton (1959) je pojam marketinški koncept tumačio kao korporativno stanje uma koji inzistira na integraciji i koordinaciji cjelokupne marketinške funkcije koja se povezuje sa svim drugim korporativnim funkcijama, s ciljem ostvarivanja korporativne dobiti. Prema McNamara i Carlton (1972) koncept marketinga je filozofija upravljanja poslovanjem, temeljena na prihvaćanju potrebe tvrtke za usmjerenost prema kupcima, profitu i prepoznavanju važne uloge marketinga u komuniciranju potreba tržišta svih velikih korporacijskih odjela. Koncept marketinga je filozofski temelj moderne marketinške discipline i tržišne orijentacije (Kohli i Jaworski, 1990; Jaworski i Kohli, 1993).

U šezdesetima i sedamdesetima godinama dvadesetog stoljeća marketinški koncept doživljava pad popularnosti, a naglasak se stavlja na strateško i financijsko planiranje. U kasnim osamdesetima ponovno se značajnije istražuje pri uspostavljanju okvira tržišne orijentacije (Webster, 1988). Do kasnih osamdesetih pojam tržišne orijentacije bio je korišten kao sinonim termina marketinški koncept, koji regulira odrednice tržišne orijentacije i identificira se prikupljanjem tržišnih informacija (Shapiro, 1988; Webster, 1988).

Sheppard (2011) daje pregled razvoja tržišne orijentacije te prikazuje okvire različitih koncepata, pružajući sintezu komponenata tržišne orijentacije.



Slika 5. Konceptualni okvir percepcije marketinške orijentacije (Laffert i Hult, 1999)

Izvor: Obrada doktorandice prema: Sheppard, R. (2011), The Evolution and Conceptualization of Market Orientation: What Managers Ought to Know Journal of Management Policy and Practice, Vol. 12, Iss. 6, 36.

Na Slici 5. prikazan je konceptualni okvir koji integrira pet perspektiva marketinške orijentacije (Sheppard, 2011). Vidljive su razlike i odstupanja u modelima, ali i sličnosti koje se protežu kroz razne interpretacije tržišne orijentacije. Identificirane su potrebe za relevantnošću, točnošću i vremenskoj neovisnosti informacija generiranih unutar organizacije, u skladu s onim što se događa u makrookruženju. Naglašen je aspekt interfunkcionalnosti kao objedinjavajućeg principa. Sve percepcije tržišne orijentacije naglašavaju potrebu odgovarajućih tvrtkinih poteza u implementaciji strategija potrebnih da bi bile tržišno orijentirane (Sheppard, 2011).

Američka marketinška udruga (engl. *The American Marketing Association, AMA*[50]) navodi definiciju marketinga: Marketing se smatra specijaliziranom funkcijom koja upravlja određenim područjima odlučivanja kako bi stvorila razmjene i zadovoljila ciljeve kupaca i tvrtke (Grönroos, 2006). Na mrežnoj stranici AMA-e marketing zauzima važno akademsko polje u ekonomskim i poslovnim studijama.

Marketinški koncept može se podijeliti na „stari“ marketinški koncept i „novi“ marketinški koncept. Prema Gunday (2002), „stari“ marketinški koncept bavi se usmjerenjem prema kupcima, inovacijama i dobiti kao poticaju za stvaranje zadovoljnih kupaca, dok „novi“ marketinški koncept naglašava kulturu, inovativnost i važnost organizacijskog učenja i više je poslovna kultura nego filozofija. Prije 2000. godine znanstvenici su se uglavnom usredotočili na izravne učinke tržišne orijentacije koja je utvrđivala različite mjere poslovnog uspjeha, a nakon 2000. godine fokus je preusmjeren na neizravne učinke poput utjecaja na učenje, inovacije i zadovoljstvo zaposlenika. Danas marketinški koncept obuhvaća kontinuirano poboljšanje dobara i usluga, orijentaciju na kupca, tržišnu inteligenciju, isporuku vrijednosti ili kvalitete, poslovnu kulturu usmjerenu prema kupcima te koordinirane i integrirane poslovne aktivnosti koje stvaraju konkurentsku prednost. Tradicionalna perspektiva tržišne orijentacije vidi koncept kao poslovnu filozofiju, dok suvremeni pristup tržišne orijentacije vidi se kao dimenzija kulture neke tvrtke kroz razlikovne sposobnosti i poslovno ponašanje prema kupcma (Varela i Rio, 2003).

[50] http://www.ama.org (20. 6. 2016).

Prema Desphandéu (1999), značajan doprinos razvoju tržišne orijentacije dala su tri bitna suvremena događaja. U Sjedinjenim Američkim Državama *Marketing Science Institute (MSI)* smatra se ključnom istraživačkom organizacijom koja je u travnju 1987. godine organizirala konferenciju u *Cambridgeu, Massachusettsu*, o razvitku tržišne orijentacije. Svrha konferencija bila je iznošenje spoznaja o provedbi tržišne orijentacije s naglaskom na potrebe za daljnjim znanstvenim istraživanjima kako bi se bolje definirali, izmjerili i modelirali modeli tržišne orijentacije (Deshpande, 1999). Dotadašnja istraživanja bila su usredotočena na: 1. potrebu za mjerenjem razine tržišne orijentacije tvrtke; 2. potrebu za razumijevanjem postoji li optimalna razina tržišne orijentacije, s obzirom na strateški kontekst industrije i tvrtke; 3. potrebu za identificiranjem tržišne orijentacije kao temelja za inovacije u tvrtki. Smatra se da je navedena konferencija pridonijela snažnom razvoju istraživanja na području tržišne orijentacije (Swartz 1990).

Na drugoj konferenciji održanoj u rujnu 1990. godine naglasak je bio na izlaganju marketinških i poslovnih stručnjaka o pokušajima uvođenja tržišne orijentacije u njihove tvrtke (Deshpande, 1999). Na trećoj konferenciji održanoj 1994. godine u organizaciji MSI-ja tržišna orijentacija postala je istraživački prioritet i vrlo značajno istraživačko područje kako bi se osigurao kontinuitet u podnošenju istraživačkih prijedloga za MSI o temama od strateške važnosti za njezine tvrtke članice.

U devedesetim godinama dvadesetog stoljeća u časopisu *Journal of Marketing* koji je potekao iz istraživanja sponzoriranih od MSI-a dvije utjecajne publikacije (Kohli i Jaworski 1990; Narver i Slater, 1990) postaju referentna točka za novo razdoblje akademskih istraživanja. Potaknuta je rasprava sa svrhom zamjene pojma „marketinški koncept“ pojmom „tržišna orijentacija“. Inicijativa za zamjenu pojmova polazi od Kohli i Jaworski (1990) koji naglašavaju da organizacije koje implementiraju marketinški koncept posjeduju specifičnu karakteristiku koja se naziva tržišna orijentacija. To su bili prvi pokušaji definiranja tržišne orijentacije, mjerenja i formuliranja prijedloga koji povezuju tržišnu orijentaciju s poslovnim rezultatima. Publikacije Kohli i Jaworski (1990) i Narver i Slater (1990) imale su impresivan utjecaj na razvoj marketinške literature.

Dobni i Luffman (2000) navode da postoje četiri pitanja vezana uz istraživačku inicijativu tržišne orijentacije, a to su: 1. kako je tržišna orijentacija definirana; 2. opseg tržišne orijentacije; 3. kako se tržišna orijentacija treba mjeriti; 4. koju ulogu ima tržišna orijentacija u razvojnoj strategiji i strateškom upravljanju tvrtke.

Tablica 13. Pregled definicija tržišne orijentacije

Autori	**Definicije**
Narver i Slater (1990)	Tržišna orijentacija definirana je kao poslovna kultura koja najdjelotvornije i najučinkovitije potiče ponašanje koje stvara značajnu vrijednost za kupca.
Ruekert (1992)	Tržišna orijentacija je razina na kojoj organizacija: 1. pribavlja informacije od kupaca i koristi ih; 2. razvija strategiju koja će zadovoljiti potrebe kupaca; 3. provodi tu strategiju tako što reagira na potrebe i želje kupaca.
Kohli i Jaworski (1993)	Tržišna orijentacija je skup tijeka ponašanja i aktivnosti vezane uz proizvodnju, distribuciju i odgovaranje na potrebe tržišta.
Armario i sur. (2008)	Tržišna orijentacija predstavlja prepoznatljiv izvor i osigurava održivu konkurentsku prednost tvrtki, jer nije lako imitirati natjecatelja.
Van Raaij i Stoelhorst (2008)	Tržišna orijentacija je sposobnost tvrtke da stvara znanja o tržištima i koristi to znanje u svojim poslovnim procesima pri stvaranju dodane vrijednosti za kupca.

Izvor: Obrada doktorandice

Iako postoje brojne definicije tržišne orijentacije, znanstvenici se u pravilu slažu da koncept tržišne orijentacije ima tržišni i kulturni aspekt (Narver i Slater, 1990; Kohli i Jaworski, 1990). Stoga se može smatrati da je tržišna orijentacija oblik organizacijske kulture tvrtke gdje su zaposlenici sustavno posvećeni stvaranju vrijednosti za kupca (Narver i Slater, 1990; Kohli i Jaworski, 1990; Desphandé i sur., 1993).

Polazišna točka svih definicija je usredotočenost na kupca, a Jaworski i Kohli (1996) raspravljaju o sličnostima i razlikama među definicijama. U pojedinoj definiciji naglašeni su i drugi organizacijski elementi na način da Shapiro (1988) naglašava proces odlučivanja, Kohli i Jaworski (1990) aktivnosti vezane uz obradu informacija, Narver i Slater (1990) organizacijsku kulturu kao orijentaciju, Ruekert (1992) proces organizacijske strategije, Deshpandé i sur. (1993), poslovnu kulturu kao skup uvjerenja i organizacijske sposobnosti. U skladu s navedenim definicijama tržišne orijentacije problematično je da su određene definicije preopćenite, na primjer, Armario i sur. (2008), a neke specifične, na primjer, Kohli i Jaworski (1990) i Ruekert (1992).

Hurley i Hult (1998) navode da se tržišna orijentacija i inovacijska orijentacija trebaju međusobno nadopunjavati. Farrell (2000) naglašava da je organizacijsko učenje od velike važnosti za tržišnu orijentaciju. Kotler i sur. (2006) ističu da tržišno orijentirana tvrtka mora imati ravnotežu između usmjerenosti prema kupcu i orijentacije na konkurenciju jer tvrtka koja se usredotočuje samo na jedan element završit će u pravilu neuspjehom. Različite definicije tržišne orijentacije imaju tri zajedničke odrednice: 1. usredotočenost na kupca; 2. koordinirani marketing; 3. profitabilnost (Kotler i sur., 2006). Teorija tržišne orijentacije primijenjena je u istraživanjima koja imaju za cilj istražiti utjecaj strategije na tržišnu orijentaciju (Matsuno i Mentzer, 2000), tržišnu orijentaciju u međunarodnom kontekstu (Ellis, 2006), organizacijske orijentacije (Hult i sur., 2004). Škerlavaj i sur. (2007) navode da je veza između tržišne orijentacije i izvedbe uspostavljena organizacijskim učenjem, što znači da tvrtke trebaju usavršavati poslovni koncept.

Može se zaključiti da se marketinška orijentacija usredotočuje na aktivnosti i osoblje u funkciji marketinga, dok je tržišna orijentacija mnogo širi koncept koji uključuje sve zaposlenike i usredotočuje se na interne procese, tržišno okruženje, uključujući kupce i konkurente (Gounaris, 2008). Različite definicije i perspektive tržišne orijentacije dovode do zaključka da su kupci i konkurenti ključni za sve definicije tržišne orijentacije.

3.2.2. Konceptualizacija tržišne orijentacije

Koncept tržišne orijentacije temelji se na marketinškom konceptu koji je relativno novi u znanstvenoj literaturi i označava primjenu načela koncepcije marketinga u poslovnoj praksi. U proučavanju tržišne orijentacije postoje sljedeći pristupi: 1. pristup donošenja odluka (Shapiro, 1988); 2. pristup tržišnim informacijama obuhvaća napore tvrtke usmjerene stvaranju znanja o tržištu koje se odnosi na sadašnje i buduće potrebe kupaca te reakciju na informacije s tržišta (Kohli i Jaworski, 1990; Kohli i sur., 1993); 3. ponašanje temeljeno na poslovnoj kulturi koja dovodi do izvrsnih poslovnih rezultata stvaranjem vrhunske vrijednosti za kupca (Narver i Slater, 1990); 4. pristup prema potrošačima (Deshpande i sur., 1993); 5. strateški pristup (Lafferty i Hult, 2001). Brojni su čimbenici koji se proučavaju u kontekstu utjecaja na inovativnost, a istraživanje utjecaja tržišne orijentacije samo je jedan aspekt vrlo složenog fenomena.

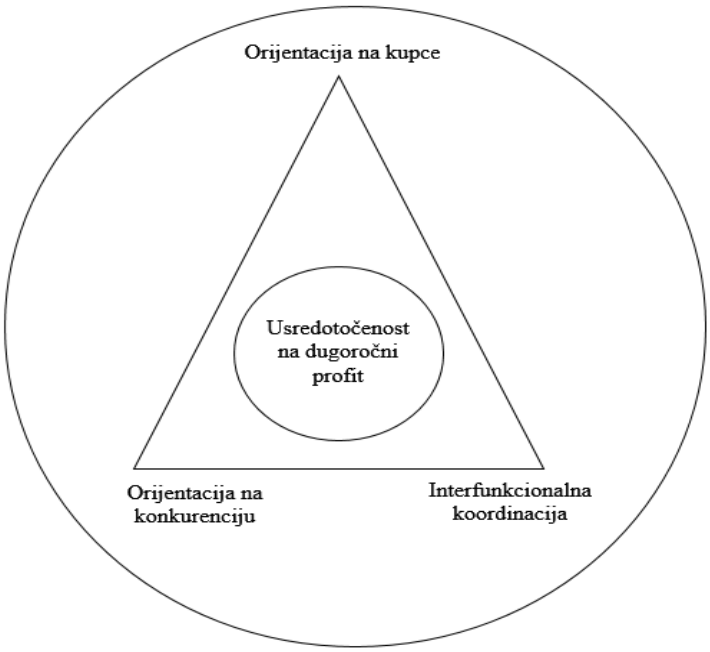
Suvremena literatura o tržišnoj orijentaciji treba odgovoriti na četiri pitanja: 1. što je tržišna orijentacija, (Kohli i Jaworski 1990; Narver i Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski i Kohli, 1996); 2. pitanje mjerenja; usredotočujući se na razvoj instrumenata (Narver i Slater, 1990; Kohli i sur., 1993; Deshpandé i sur., 1993); 3. pitanje modela usredotočujući se na uzroke i posljedice tržišne orijentacije (Narver i Slater, 1990; Kohli i sur., 1993); 4. pitanje provedbe usredotočujući se na pitanje: kako tvrtke mogu postati više orijentirane na tržište (Ruekert 1992; Narver i sur., 1998).

Dva najutjecajnija modela u kojima su postavljene osnovne značajke koncepta tržišne orijentacije su Kohli i Jaworski (1990) i Narver i Slater (1990). Prva sveobuhvatna rasprava o konceptu tržišne orijentacije pripisuje se Kohli i Jaworski (1990) koji su dali temelje teoriji tržišne orijentacije i usredotočenosti na specifične aktivnosti, pomoću operacionaliziranja i implementacije marketinškog koncepta kao tržišne orijentacije, kroz odgovornost prema tržišnoj inteligenciji koja se odnosi na potrebe kupaca i reagiranja tvrtke na tržišne trendove. Tržišna orijentacija potpuna je operacionalizacija ključnih aktivnosti u tvrtki koja posluje prema načelima marketinške koncepcije (Kohli i sur., 1993).

Studija Kohli i Jaworski (1990) temelji se na rezultatima intervjua sa 62 menadžera na raznim poslovnim funkcijama u američkim tvrtkama. Početna točka tržišne orijentacije je tržišna inteligencija, a odnosi se na prikupljanje i procjenu podataka o potrebama kupaca i podataka o konkurenciji. Kohli i Jaworski (1990) predlažu tri skupine prethodnica za tržišnu orijentaciju, a to su viši upravljački čimbenici, međudjelotvorna dinamika i organizacijski sustav tvrtke. Autori identificiraju tri elementa tržišne orijentacije: prikupljanje podataka, diseminacija podataka i sposobnost brze reakcije. Naglašavaju prikupljanje marketinških podataka, širenje tih podataka u svim funkcijama unutar tvrtke i aktivnosti koje se poduzimaju na temelju tržišne inteligencije. Bitan preduvjet u stvaranju tržišne orijentacije je spremnost menadžera na promjene i organizacijsko učenje. Menadžeri imaju zadatak olakšati formalnu i neformalnu komunikaciju među svim organizacijskim razinama. Prema njihovim saznanjima, važna prethodnica tržišne orijentacije su povezani odjeli koji stvaraju pozitivnu radnu atmosferu i surađuju te dovode do većeg stupnja tržišne orijentacije. Treći skup prethodnica odnosi se na organizacijski sustav tvrtke. Smatra se da visoka razina centralizacije stvara prepreke za tržišnu orijentaciju jer se sprječava dijeljenje znanja i širenje informacija (Kohli i Jaworski, 1990).

Godine 1993. Kohli i Jaworski objavili su još jedan znanstveni rad u kojem su preispitivali prethodnice koje vode do tržišne orijentacije i njihove posljedice za tvrtku. Testirali su hipoteze predložene u konstrukciji iz 1990. godine i rezultati su pokazali da se tržišna orijentacija razvija na tri jednako važna elementa: usredotočenost na kupce, koordinirani marketing i profitabilnost. Oni smatraju da tržišna orijentacija nije aspekt organizacijske kulture (Kohli i Jaworski, 1993).

Narver i Slater (1990) bavili su se razvitkom modela tržišne orijentacije kao kulturne perspektive povezane s temeljnim obilježjima organizacije u smislu vrijednosti i normi te analizom njegovih efekata na poslovnu profitabilnost. Model se temelji na rezultatima intervjua s menadžerima strateških poslovnih jedinica u jednoj korporaciji. Narver i Slater (1990) ispitali su karakteristike ponašanja tržišno orijentiranog poslovanja. Studija Narver i Slater (1990) smatra se najopsežnijom do sada i ima mnoge pozitivne karakteristike. Cilj studije je razviti mjere tržišne orijentacije i procijeniti psihometrijske karakteristike ljestvice.



Ciljano tržište

Slika 6. Model tržišne orijentacije

Izvor: Obrada doktorandice prema: Narver, J. C. i Slater, F. S. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, October, 23.

Na Slici 6. prikazan je model tržišne orijentacije Narvera i Slatera (1990). Autori su iznijeli tri osnovne sastavnice za mjerenje tržišne orijentacije MKTOR ljestvice: orijentacija na potrošača, orijentacija na konkurenciju i interfunkcionalna koordinacija. Orijentacija na potrošača odnosi se na poznavanje budućih i sadašnjih potreba kupaca na ciljanom tržištu čime je tvrtka sposobna kontinuirano ponuditi proizvode i usluge vrhunske vrijednosti (Narver i Slater, 1990). Orijentacija na konkurenciju odnosi se na praćenje i razumijevanje kratkoročnih snaga i slabosti konkurencije te njezinih dugoročnih sposobnosti i strategija (Narver i Slater, 1990). Interfunkcionalna koordinacija je koordinirano korištenje raspoloživih resursa u kreiranju vrhunske vrijednosti za ciljane kupce (Narver i Slater, 1990). Interfunkcionalna koordinacija je važan aspekt jer olakšava prijenos iskustva i potiče organizacijsko učenje (Sinkula, 1994) i vrlo je važna za tvrtke koje žele ostvariti visok stupanj tržišne orijentacije.

Slater i Narver (1994) potvrdili su prijedloge i testne hipoteze iz studije Kohli i Jaworski (1990). Koncept se bavi i drugim pitanjima, uključujući organizacijsku kulturu, inovativnost, planiranje ljudskih resursa i organizacijsko učenje. Razvojni tijek empirijskih istraživanja otkrio je snažan odnos između tržišne orijentacije i nekoliko čimbenika poslovanja, uključujući inovativnost, profitabilnost, novi uspjeh proizvoda, rast prodaje i zadovoljstvo kupaca (Narver i Slater, 1990; Ruekert, 1992; Keskin, 2006).

Usprkos važnosti studije Narver i Slater (1990), rad je kritiziran zbog pristupa koji se temelji na kulturi. Lado i sur. (1998) kritiziraju metodološku osnovu studije i ograničenu statističku valjanost ljestvice s obzirom na to da je podjela dimenzija napravljena na čistoj teorijskoj osnovi. S druge strane, Homburg i Pflesser (2000) pozivaju na višeslojni model tržišno orijentirane kulture i upućuju na kulturu tržišne orijentacije te sugeriraju da vrijednosti i norme, koje se definiraju kao zajednički oblik vrijednosti predstavljaju očekivane rezultate, što neizravno utječu na tržišno orijentirano ponašanje.

Druga skupina istraživača razvila je ljestvicu MARKOR za mjerenje tržišne orijentacije (Kohli i sur., 1993). Kao temeljni kriterij pri strukturiranju modela je uvrštavanje čimbenika koje utječu na želje i potrebe kupaca sa svrhom utvrđivanja i uklanjanja smetnji na putu stvaranja tržišne orijentacije u tvrtki. Cilj je razviti mjeru tržišne orijentacije i procijeniti njezina psihometrijska svojstva koja se usredotočuju na aspekte ponašanja posebno aktivnostima vezanim uz informacije o potrebama kupaca i tržišnog okruženja organizacije (Kohli i sur., 1993). Ljestvica MARKOR bila je okvir koji se koristi za prikupljanje podataka, diseminaciju podataka i sposobnost brze reakcije (Kohli i sur., 1993). Ljestvica MARKOR mjeri usredotočenost organizacije na stvaranje inteligencije, diseminaciju podataka i sposobnost brzog odgovora. Zaključuje se da je preporučena mjera MARKOR najreprezentativnija u strukturi koju čini jedan čimbenik generacijske inteligencije, širenje tržišne inteligencije i sposobnost brze reakcije preko organizacijskih funkcija (Kohli i sur., 1993).

Lado i sur. (1998) imaju cilj razviti model tržišne orijentacije na uzorku osiguravajućih kompanija u Belgiji i Španjolskoj. Model ima devet komponenti: analizu krajnjih klijenata, analizu distributera, analizu konkurencije, analizu okruženja, interfunkcionalnu koordinaciju, strateške aktivnosti usmjerene prema krajnjim klijentima, strateške aktivnosti usmjerene prema distributerima, strateške aktivnosti usmjerene prema konkurenciji i strateške aktivnosti usmjerene prema okruženju. U promatranom uzorku pokazana je dvodimenzionalna struktura. Prva dimenzija odgovara sveukupnoj tržišnoj orijentaciji, a druga dimenzija je specifično vezana za pojedinu zemlju. Koncept se pokazao kao vrlo pouzdan i vrijedan za te populacije.

Hurley i Hult (1998) navode da su tržišni koncept i kultura jednako važni pri izgradnji tržišne orijentacije. S tim se slažu Cervera i sur. (2001) koji navode da ta dva gledišta pokazuju različite aspekte istoga koncepta koji se međusobno ne isključuju (Kohli i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1990).

Harris (2000) sintetizira postojeća istraživanja o preprekama tržišnoj orijentaciji kroz holističku analizu organizacijskih obilježja koje utječu na opseg tržišne orijentacije u organizaciji. Tako identificira čimbenike koji mogu biti prepreke provedbi tržišne orijentacije: 1. organizacijska struktura (povezanost, centralizacija i formalizacija); 2. strateške karakteristike (usluga i usmjereni troškovi); 3. karakteristike sustava (sustav komunikacija, integracijski uređaji i sustav koordinacije kojima upravlja funkcija marketinga).

Temelj za mjerenje koncepta tržišne orijentacije su ljestvica MKTOR (Narver i Slater, 1990) i ljestvica MARKOR (Kohli i sur., 1993) koje su koristili mnogi znanstvenici i pružili značajne recenzije i komentare o pouzdanosti i valjanosti navedenih ljestvica (Ruekert, 1992). Farrell i Oczkowski (1997) ispituju dvije najvažnije mjere tržišne orijentacije MKTOR i MARKOR. Proučavaju literaturu koja kritizira navedene mjere te rade analizu na uzorku tvrtki u Australiji. Autori zaključuju da su u izvorniku obje mjere neadekvatne sa slabom empirijskom podudarnošću, pa se preporučuje izmijenjena ljestvica temeljena na manje mjerenih stavaka.

Usporedbom ljestvica MKTOR i MARKOR Oczkowski i Farrell (1998) zaključili su da je u objašnjenju varijacija u uspješnosti poslovanja ljestvica MKTOR bolja od ljestvice MARKOR. Hajipour i sur. (2013) navode da je model Narver i Slater (1990) najbolji za male i srednje tvrtke koje namjeravaju steći veći tržišni udio.

Većina studija o tržišnoj orijentaciji istražuje tri komponente koje su prvi definirali Kohli i Jaworski (1990), a kasnije ih utemeljili Narver i Slater (1990) čime tvore zajedničku osnovu promišljanja tržišne orijentacije. Ta istraživanja provedena su s ciljem razvoja teorije tržišne orijentacije i operacionalizacije koncepta s naglaskom na buduće implikacije tržišne orijentacije.

3.2.3. Odnos tržišne orijentacije i inovativne kulture tvrtke

Osamdesetih godina dvadesetog stoljeća javlja se veći interes za proučavanjem organizacijske kulture. Schein jedan je od osnivača organizacijske psihologije. Definira kulturu i odražava velike promjene u poslovnom svijetu istražujući utjecaj globalizacije, nove tehnologije te promjene kulture i organizacije. Prema Scheinu (2009), kultura je obrazac osnovnih zajedničkih pretpostavki koje je neka skupina naučila tijekom prilagodbe na vanjsko okruženje, s jedne strane i tijekom unutarnje integracije, s druge strane.

Despandé i sur. (1993) upućuju na činjenicu da orijentacija prema klijentima i inovativnost trebaju biti sastavni dio korporativne kulture i imati značajan utjecaj na odlučivanje menadžera te poslovni uspjeh. Studija izvještava o intervjuima s vodećim marketinškim rukovoditeljima u 60 velikih japanskih tvrtki i njihovim ključnim klijentima. Rezultati pokazuju da je inovativnost važna jer su najbolji tržišni izvođači tehnološki lideri u industrijama. Klijenti najuspješnijih tvrtki ocjenjuju te tvrtke kao visoko orijentirane na kupce. Međutim, ustanovljeno je da samoprocjena orijentacije prema klijentima nije korelirana s procjenama kupaca. Poboljšanje uspješnosti poslovanja zapravo je povezano s usmjerenjem prema klijentima, inovativnošću i podrškom korporativne kulture. Uprava je savjetovana da posebnu pozornost posveti stvaranju kulture temeljnih vrijednosti i uvjerenja koje pridonose usmjerenosti prema inovativnosti i klijentima (Despandé i sur., 1993).

Značajna praznina postoji u postojećim modelima tržišne orijentacija jer niti jedan od okvira ne uključuje konstrukcije povezane s inovacijama (Hurley i Hult, 1998). Autori analiziraju odnos između istraživanja tržišta, orijentacije na učenje i inovativnosti kako bi razvili novi koncept. Neki od kritičnih odnosa u konceptualnom okviru testirani su među 9648 zaposlenika iz 56 organizacija u velikoj agenciji američke vlade. Rezultati su pokazali da što se grupna kultura više odlikuje inovativnošću, to je veći broj inovativnih ishoda koje će grupa producirati. Jednako tako, što grupna kultura više stavlja naglasak na participativnost i otvorenost u donošenju odluka, to će biti razvijenija inovativna kultura (Hurley i Hult, 1998).

Korporativna kultura je složena i višestruka sastavnica organizacije i ima snažan utjecaj na uspjeh inovacija (Herzog, 2011). U skladu s teorijskim postavkama kultura inovativnosti predstavlja se kao subkultura korporativne kulture (Herzog, 2011). Obilježja inovativne kulture su: 1. vizija; 2. mreža znanja; 3. inspiracija i vodstvo; 4. *Freiräume*;[51] 5. kreativnost i preuzimanje rizika (Weis, 2015). Kulturne dimenzije tvrtke obuhvaćaju: usmjerenost prema potrošačima, orijentaciju na kvalitetu, orijentaciju na izvedbu, orijentaciju na ljudske resurse i prilagodljivost (Weis, 2015). Inovacijska kultura može se identificirati kroz: 1. zajedničke vrijednosti koje podupiru inovativnost; 2. ustrojstvene norme za inovacije; 3. vidljive inovativne prakse (ceremonije i ponašanja); te eksperimentiranje, kreativnost kao i učenje iz pogrešaka i neuspjeha (Herzog, 2011).

Specifične kulturne razlike stvaraju dvije vrste reakcija na utjecaj kulturnih razlika u tvrtki. Prva vrsta reakcija odnosi se na tradicionalni pristup, pri čemu kultura postaje prepreka između skupina ljudi iz različitih kultura, stvarajući poticaj za uklanjanje kulturnih razlika. Druga vrsta reakcija percipira kulturnu podlogu kao izvor znanja i interakcija među pojedincima koji mogu utjecati na način djelovanja tvrtke. Herzog (2011) propituje koje su vrijednosti, norme i prakse karakteristične za takvu kulturu inovacija, odnosno postoje li određene vrijednosti ili norme koje imaju veću vjerojatnost podržati inovativnost od drugih jer smatra da inovacija ne mora biti opcija iako to tvrtka želi ako vrijednosti, norme i prakse naglašavaju *status quo*.

[51] Njemačka imenica *Freiräume* odnosi se na ono što se obično naziva „slobodna soba“, a isto tako i ono što jest „soba za ideje“, „prostor za samoaktualizaciju“ koje omogućuju obavljanje aktivnosti koje nisu u redovnom programu, npr. stvoriti i pratiti nove ideje (Weis, 2015, 135).

Slater i Narver (1995) navode da tržišna orijentacija, nadopunjena poduzetničkim pothvatom, pruža kulturni temelj organizacijskog učenja. Prema Narveru i sur. (1998) tržišna orijentacija je poslovna kultura u kojoj su svi zaposlenici predani kontinuiranom stvaranju vrijednosti za kupce. „Programski“ pristup za stvaranje tržišne orijentacije poduzima se kod većine tvrtki, u kojem poslovni sektor koristi edukacijske programe i organizacijske promjene u pokušaju uvođenja standarda koji kontinuirano stvaraju vrijednosti za kupce. Drugi je pristup „tržišni povratak“ u kojem se djeluje iz poslovnog iskustva kontinuiranim razvojem vještina, resursa i procesa s ciljem stvaranja vrijednosti za kupce. Jednako tako, teorija sugerira kako oba pristupa pridonose povećanju tržišne orijentacije, a najveći učinak se postiže njihovom kombinacijom. Implikacija je da se dvije strategije moraju prilagoditi i upravljati kao koordinirana zajednička strategija za stvaranje tržišne orijentacije (Narver i sur.,1998).

Shepstone i Currie (2008) utvrdili su da kultura igra ključnu ulogu u stvaranju radnog okruženja gdje zaposlenici pridonose uspjehu tvrtke. Samli (2011) navodi da inovacijsku kulturu treba razviti svaka tvrtka i da sve inovacije, bilo radikalne ili inkrementalne, trebaju pokazati društvenu vrijednost kako bi bile profitabilne. Jednako tako, treba se uložiti velike napore u stvaranje kulture kritičkog razmišljanja koje omogućuje kvalitetnije upravljanje i provođenje aktivnosti bez obzira na veličinu tvrtke. Korporativna inovacijska kultura temelji se na tri ključna elementa: 1. radikalni način razmišljanja ključan je za radikalne inovacije; 2. potrebna je odgovarajuća baza znanja kako bi se razvila inovacija; 3. potrebni su talenti kako bi inovacija postala stvarnost (Samli, 2011).

Urbancová (2013) nalazi da tvrtke u procesu razvoja inovacija smatraju važnim znanje i potporu inovativne kulture tvrtke. Navedenim značajkama treba dodati komunikaciju i sposobnost učenja (Weis, 2015). Petrakis (2016) navodi da inovacija nije samo rezultat aktivnosti istraživanja i razvoja temeljenih na znanosti već i upotrebe napredne tehnologije u industriji. Stvaranje inovativne kulture predstavlja važan izvor konkurentske prednosti, kako za pojedine tvrtke tako i za gospodarstvo u cjelini.

3.2.4. Uloga tržišne orijentacije u poboljšanju uspješnosti tvrtke

U Sjedinjenim Američkim Državama provedena je većina istraživanja tržišne orijentacije i na osnovi takvih istraživanja repliciraju se studije u razvijenim zemljama. Čimbenici koji su pridonijeli organizacijskim performansama između razvijenih i zemalja u razvoju podvrgnuti su razlikama u kulturnom i konkurentskom okruženju (Hofstede, 1989). Narver i Slater (1990) razvili su model za mjerenje tržišne orijentacije te proveli analizu njegovih utjecaja na poslovnu profitabilnost.

Nakon kontrole bitnih utjecaja na razini tržišta i poslovanja zaključeno je da su tržišna orijentacija i poslovne performanse usko povezane.

Jaworski i Kohli (1993) u studiji donose odgovore na sljedeća pitanja: Zašto su neke organizacije više tržišno orijentirane od drugih? Koje utjecaje ima tržišna orijentacija na zaposlenike i poslovne performanse? Ovisi li povezanost tržišne orijentiranosti i poslovnih performansi o okruženju? Rezultati pokazuju da je tržišna orijentacija povezana s naglaskom vrhovnog menadžmenta na orijentaciju, nesklonost riziku vrhovnog menadžmenta, te konfliktima, centraliziranosti i sustavima nagrađivanja u odjelima. Nadalje, tržišna orijentacija je povezana s poslovnim performansama. Veza između tržišne orijentacije i performansi ovisna je o promjenama okruženja koja variraju zbog tržišnih turbulencija, tehnoloških turbulencija i konkurencije.

Studija Slater i Narver (2000) temelji se na studiji Narver i Slater iz 1990. godine i cilj je ponovno testiranje povezanosti između tržišne orijentacije i profitabilnosti tvrtke na širem uzorku u različitim industrijama. Analiza utjecaja kulture na poslovanje proširena je uključivanjem poduzetničke orijentacije u istraživanje. Utjecaj tržišne orijentacije na profitabilnost poslovanja uspoređuje se s poduzetničkim dimenzijama. Rezultati pokazuju postojanje pozitivne povezanosti tržišne orijentiranosti s profitabilnošću tvrtke. Nije pronađen odnos između poduzetničke orijentacije i profitabilnosti poslovanja. Nalazi iz ove uravnotežene replikacije povećavaju povjerenje u važnost odnosa tržišne orijentacije i profitabilnosti prema istraživanju Narvera i Slatera iz 1990. godine.

Narver i sur. (2004) analiziraju odnos proaktivne tržišne orijentacije i uspjeha novih proizvoda. Rezultati istraživanja pokazuju da proaktivna tržišna orijentacija ima važnu pozitivnu ulogu u uspjehu novih proizvoda. Kirca i sur. (2005) istražuju odnose između tržišne orijentacije i organizacijske performanse te identificiraju četiri kategorije posljedica tržišne orijentacije: posljedice organizacijske performanse, posljedice za inovaciju, zaposlenike i potrošače.

Laforet (2008) u studiji povezuje inovacije sa strateškim orijentacijama tvrtke na uzorku od 500 malih i srednjih tvrtki. Nalazi pokazuju da su veličina, strateška i tržišna orijentacija povezane s inovacijama tvrtke. Božić i Rajh (2008) analiziraju psihometrijske karakteristike MKTOR ljestvice za mjerenje tržišne orijentacije koju su razvili Narver i Slater (1990). Analiza se provodi da bi se utvrdilo je li navedena ljestvica, prikladna za mjerenje tržišne orijentacije u hrvatskim tvrtkama. Prema rezultatima, MKTOR ljestvica ima svojstva pouzdanosti, konvergentne i diskriminantne valjanosti i pogodna je za mjerenje tržišne orijentacije u hrvatskim tvrtkama. Bodlaj (2010) ispituje utjecaj tržišne orijentacije na inovativnost i poslovne performanse u tvrtkama u Sloveniji. Prema rezultatima, samo je proaktivna tržišna orijentacija u pozitivnoj vezi sa stupnjem noviteta, dok nije potvrđen utjecaj tržišne orijentacije na inovacijske i poslovne performanse.

Carrizo-Moreira i Silva (2013) proučavaju odnos interne tržišne orijentacije i posljedice inovativnosti, organizacijske predanosti i performanse tržišne orijentacije u malim i srednjim industrijskim tvrtkama. U istraživanju je sudjelovalo 154 upravitelja koji obnašaju komercijalnu i marketinšku funkciju u tvrtki. Zaključeno je da interna tržišna orijentacija pozitivno utječe na eksternu tržišnu orijentaciju. Jednako tako, da eksterna tržišna orijentacija utječe na inovacije, a one utječu na poslovne performanse te da tržišna orijentacija i organizacijska predanost utječu na performanse.

Jaiyeoba i Amanze (2014) testirali su Narver i Slater (1990) koncept tržišne orijentacije i poslovnih performansi u 100 odabranih tvrtki proizvodnog i uslužnog sektora, a ispitanici su direktori i menadžeri marketinga. Cilj rada je proučavanje odnosa između tržišne orijentacije i tvrtkinih performansi. Razvijene su i testirane dvije simetrične komponente u mjeri tržišne orijentacije: orijentacija na potrošače i orijentacija na konkurenciju. Rezultati pokazuju pozitivnu korelaciju između tržišne orijentacije i poslovnih performansi.

Jangl (2015) istražuje indeks tržišne orijentacije i opisuje odnos između četiriju komponenti tržišne orijentacije visokotehnoloških tvrtki i poslovne uspješnosti. Tržišna orijentacija u ovome istraživanju definirana je kao proces generiranja informacija o potrošačima i konkurentima, diseminacija i integracija informacija po timovima unutar tvrtke te reakcija na tržišne informacije. Uzorak se sastojao od 187 njemačkih i 164 čeških visokotehnoloških tvrtki, a ispitanici su bili menadžeri marketinškog i prodajnog odjela. Istraživanje je potvrdilo postojanje odnosa između komponenti tržišne orijentacije i poslovne uspješnosti. Nalazima nije potvrđena pozitivna i značajna povezanost između prikupljanja informacija o konkurenciji te poslovne uspješnosti.

Može se zaključiti da studije navode pozitivne učinke tržišne orijentacije na uspješnost poslovanja te upućuju na primjenu tržišne orijentacije u upravljanju tvrtkama. Autori najpoznatijih studija identificirali su tržišnu orijentaciju kao skup integriranih, kulturnih ponašanja koja pridonose ukupnoj profitabilnosti tvrtki i utvrdili da tržišna orijentacija ima pozitivan utjecaj na uspješnost tvrtke (Narver i Slater, 1990; Slater i Narver , 2000; Narver i sur. 2004).

3.3. KONCEPT ORIJENTACIJE NA UČENJE

U ovom dijelu rada objašnjava se pojam orijentacije na učenje, daje se pregled najznačajnijih modela s posebnim osvrtom na pripadajuće dimenzije. Upućuje se na važnost uloge orijentacije na učenje u poboljšanju uspješnosti tvrtke.

3.3.1. Definiranje orijentacije na učenje

Početkom pedesetih godina dvadesetog stoljeća počinje se razvijati koncept učeće organizacije. Najveći doprinos razvoju učeće organizacije dao je Senge u djelu „Peta disciplina: principi i praksa učeće organizacije" (Senge, 2001). Prema Sengeu učeća organizacija se stalno prilagođava promjenama u okruženju i pod utjecajem je globalizacije, razvoja informacijsko-komunikacijskih tehnologija i sve veće ekonomske nejednakosti između razvijenih i nerazvijenih zemalja. U takvom okruženju opstanak i razvoj tvrtke zahtijeva ostvarivanje promjena u načinu razmišljanja i međusobne komunikacije zaposlenika, a inovacije su sve više rezultat timskog rada i kreativne kombinacije različitih znanja i perspektiva (Prester, 2010).

Poseban utjecaj na razvoj ideje o učećim organizacijama imali su Revansov (1978) koncept „učenja kroz primjenu" (engl. *action learning*) i sustavnog razmišljanja. Prema Revansu, učenje kroz primjenu povezuje menadžerske aktivnosti i učenje kao socijalni i organizacijski proces. Osnova za poduzimanje akcija od strane menadžmenta u cilju organizacijskog razvoja je njihov osobni razvoj što čini individualno i organizacijsko učenje međusobno povezanim (Alpeza, 2010, 9 – 10). Argyris (1991) analizira aktivnosti u tvrtkama koje pogoduju formiranju učećih organizacija, te barijere organizacijskom učenju. Za razliku od Sengea, Argyris se u većoj mjeri bavi konfliktima koji izazivaju nesigurnost u tvrtkama, a s kojima se pojedinci svakodnevno susreću.

Tablica 14. Pregled definicija orijentacije na učenje

Autori	**Definicije**
Sinkula (1994)	Odnosi se na demonstracije ili manifestacije učenja kao uvećanja znanja, priznajući da sposobnost primjene znanja podrazumijeva veću razinu učenja.
Baker i Sinkula (1999)	Organizacijska karakteristika koja utječe na sklonost tvrtke da vrijednost generativnog i dvostrukog učenja (...) odražava na skup vrijednosti za ispitivanje znanja.
Senge (2001)	Učeće organizacije su one u kojima ljudi kontinuirano izgrađuju svoj kapacitet za kreiranje rezultata koje istinski žele ostvariti, gdje se njeguju novi obrasci razmišljanja, a ljudi kontinuirano uče kako učiti zajedno.
Calantone i sur. (2002)	Definiraju orijentaciju na učenje kao aktivnosti organizacije za korištenje znanja kako bi se poboljšala konkurentnost, pogotovo ako proces uključuje strateško planiranje u organizaciji.
Nybakk (2012)	Definira kao tvrtkin stupanj predanosti učenju, zajedničkoj viziji, otvorenosti idejama i unutarnjem organizacijskom dijeljenju znanja.

Izvor: Obrada doktorandice

Iz navedenih definicija može se zaključiti da nema jedinstvene definicije što navodi na potrebu daljnjih istraživanja.

Senge smatra da je preduvjet implementacije koncepta učeće organizacije razvoj sustavnog razmišljanja svakog pojedinca jer omogućuje shvaćanje struktura koje utječu na međusobno ponašanje zaposlenika. Jednako tako, navodi da je sustavno razmišljanje „…kamen temeljac načina na koji učeće organizacije razmišljaju o svijetu...” (Senge, 2001, 75). Senge izučava sposobnosti pojedinaca za usvajanje učenja i znanja kao dijela svakodnevnih aktivnosti. Učeća organizacija sastoji se od: 1. sustavnog razmišljanja – svaki član organizacije razumije svoj posao te način na koji se poslovi nadopunjavaju kako bi proizveli konačni proizvod za kupca; 2. zajedničke vizije – svi članovi organizacije imaju zajednički pogled na svrhu organizacije i ozbiljno su posvećeni ispunjavanju te svrhe; 3. iskušavanje mentalnih modela – članovi organizacije redovito dovode u pitanje način poslovanja i misaoni proces koji ljudi koriste da bi riješili organizacijske probleme; 4. timsko učenje – članovi organizacije zajedno rade, zajedno pronalaze rješenja za nove probleme te ih zajedno primjenjuju; rad u timovima prije će nego pojedinačni rad pomoći organizacijama da prikupe kolektivnu snagu za

postizanje organizacijskih ciljeva; 5. osobne vještine – svi su članovi organizacije posvećeni stjecanju dubokog razumijevanja svojeg posla. Takvo će razumijevanje pomoći organizacijama da svladaju izazove s kojima se suočavaju (Certo i Trevis, 2008, 42).

Senge (2001) naglašava da navedene discipline moraju djelovati zajedno, a da će učenje u poslovnoj praksi rezultirati drukčijim djelovanjem u poslovnom svijetu. Jednako tako, naglašava da sposobnost organizacije za učenje mora biti veća i brža od promjena koje se događaju u okolini. Sposobnost učenja brže od konkurenata, jedini je dugoročno održiv izvor konkurentske prednosti tvrtke. *Toyota, Honda, General Electric* smatraju se uspješnim učećim organizacijama.

Discipline organizacijskog učenja, kada se prakticiraju kroz vrijeme, pokazale su se vrlo efektivne u razvoju temeljnih inovacija koje vode postizanju značajnog napretka i pojavi novih proizvoda i procesa, kao i uštedama zbog energetski učinkovite i niže potrošnje materijala i stvaranja otpada. Istovremeno, postavke na kojima počiva održivi industrijski dizajn, kao što je dematerijalizacija, neprestana proizvodna odgovornost (od proizvodnje do zbrinjavanja otpada) i „prirodne“ strategije (koje slijede primjer pridodanih procesa) za rast, suradnju i tržišni uspjeh, pokazale su se kao vrlo efektivni „pokretači“ inicijativa za organizacijsko učenje. Koncepcija održivog razvoja potresa industrijske navike razmišljanja i djelovanja usmjeravajući ljude na traženje novih rješenja (Senge i sur., 2003, 441, 442).

Svjedoci smo tehnoloških promjena i zahvaljujući inovativnim pristupima kombiniranja kvalitete s produktivnošću danas tvrtke mogu konkurirati na globalnom tržištu. Moguće kreativne ideje za postizanje većega organizacijskog uspjeha utemeljene na Demingovim promišljanjima potpunog upravljanja kvalitetom odnose se na: 1. ciljeve kvalitete učiniti dostupnima svim radnicima kako bi točno znali što se od njih očekuje; 2. koristiti se inspekcijom proizvoda kako bi se poboljšao proces proizvodnje i smanjili troškovi; 3. birati dobavljače prema mjeri u kojoj mogu podržati tvrtkine ciljeve kvalitete; 4. obučavati ljude da održe kvalitetu; 5. iskorijeniti strah od ukazivanja na pogreške; 6. oformiti timove, a ne samo pojedince koji će paziti na kvalitetu; 7. maknuti sve procese koji se temelje samo na ispunjavanju kvote; 8. osmisliti proizvodne procese koji se temelje na učenju kako poboljšati procese; 9. usaditi ponos na održavanje kvalitete; 10. poticati osobni razvitak zaposlenika; čime će postati korisnijim akterima u održavanju kvalitete (Certo i Trevis, 2008, 472).

Umjesto da se oslanjaju samo na inspekciju proizvoda, japanski proizvođači se usredotočuju na poboljšanje svih organizacijskih procesa preko ljudi koji u njima sudjeluju. Kao rezultat toga, Japan je uspio proizvesti proizvode visoke kvalitete, usmjerene na izvoz, na korist potrošača cijelog svijeta (Lazibat, 2009, 214). Sustav *Kanban* razvijen je pedesetih godina dvadesetog stoljeća u japanskoj kompaniji *Toyota* , a potkraj sedamdesetih godina prihvaćen u Sjedinjenim Američkim Državama i nazvan je *just-in-time* proizvodnja (JIT) (Lazibat, 2009, 275). U implementaciji *kaizen*[52] pristupa ključnu ulogu igraju izvršni menadžeri, menadžeri srednje razine, nadzornici i radnici. Radnici su zaduženi za sudjelovanje u *kaizenu* kroz timski rad, davanje prijedloga za poboljšanje te kontinuirano unaprjeđivanje vlastitih znanja i vještina (Lazibat, 2009, 95).

Osamdesetih godina dvadesetog stoljeća javlja se koncept potpunog upravljanja kvalitetom TQM (engl. *Total Quality Management*, TQM). Zajednički elementi TQM programa zasnivaju se na tri temeljna načela: usredotočenost na kupce i sve ostale zainteresirane strane, sudjelovanje i timski rad svih zaposlenika u organizaciji te usredotočenost na procese podržane kontinuiranim učenjem. Model „Šest Sigma" smatra se specifičnim razvojem TQM-a. S primjenom toga modela započela je *Motorola* osamdesetih godina prošlog stoljeća. Razvoj koncepta *lean*[53] proizvodnje pripisuje se *Toyoti* i inženjeru imenom Taiichiju Ohno, koji je većinu svojih ideja preuzeo iz rada Henrya Forda i Ford Motor kompanije. Kompanija Ford Motor već je u prvoj polovici dvadesetog stoljeća uvela *just-in-time* proizvodnju. Pojam *lean* kasnije je razvio i popularizirao tim stručnjaka s *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) u okviru *International motor vehicle programme* (IMVP) tijekom devedesetih godina dvadesetog stoljeća. Vrlo vjerojatno najpoznatija kompanija na svijetu koja koristi kvalitetu kao sredstvo raspoznavanja na tržištu je *Toyota*. Svoj uspjeh *Toyota* može zahvaliti upravo *lean* filozofiji koja se u njihovu slučaju naziva TPS (*Toyota Production System)* (Lazibat, 2009, 286).

[52] Japanski naziv *kaizen* – *Kai* znači promjena, a *zen* znači dobro. *Kaizen*, prema tome, označava promjene na bolje, na stalnoj kontinuiranoj osnovi (Lazibat, 2009,94).
[53] Kao što sam naziv govori, *lean* (vitak) model nastoji broj procesa što više smanjiti kako bi ostali samo oni najvažniji za poslovanje tvrtke (Lazibat, 2009, 265).

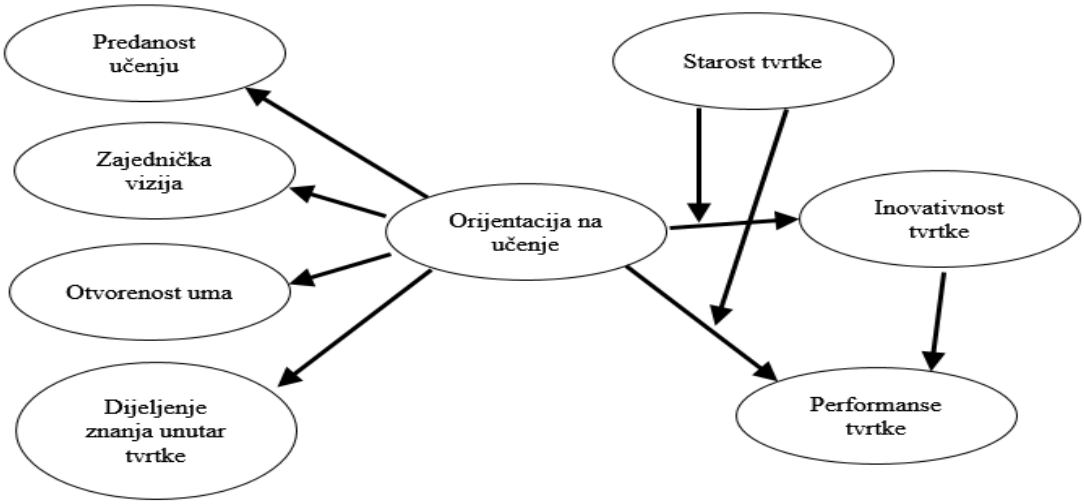
Učinkovite organizacije olakšavaju razvoj znanja te postaju osnova za konkurentsku prednost tvrtke. Tržišna orijentacija, nadopunjena poduzetničkim pothvatom, stvara temelj organizacijskog učenja. Uz tržišnu orijentaciju poduzetnička kultura promiče organizacijsko učenje koje bi trebalo postati prioritet svake tvrtke (Slater i Narver, 1995).

Skupina autora navodi da je tržišna orijentacija temeljni skup organizacijskih vrijednosti iz kojeg se razvila orijentacija na učenje (Slater i Narver 1995; Narver i sur. 1998). Uz tržišnu orijentaciju poduzetnička kultura promiče organizacijsko učenje, a upravljanje koje olakšava organizacijsko učenje trebalo bi postati prioritet tvrtke (Slater i Narver, 1995). Hurley i Hult (1998) zaključili su da je organizacijsko učenje od presudne važnosti za inovacijske sposobnosti i uspješnost tvrtki. Farell (2000) naglašava da sposobnost učenja postaje prioritet organizacija koje se žele uspješno natjecati.

Farrell (2000) istražuje integraciju promjene organizacijske strategije, tržišne orijentacije, ponašanja vrhovnog menadžmenta, stila vodstva, orijentacije na učenje i poslovne performanse. Rezultati su potvrdili da: 1. veći naglasak vrhovnog menadžmenta na orijentaciju na učenje dovodi do veće orijentacije na učenje u tvrtki; 2. niža averzija prema riziku vrhovnog menadžmenta dovodi do veće orijentacije na učenje u tvrtki; 3. veće transformativno vodstvo dovodi do veće razine orijentacije na učenje; 4. veća razina tržišne orijentacije dovodi do veće razine orijentacije na učenje; 5. veća razina tržišne orijentacije dovodi do veće razine poslovnih performansi; 6. ako je veća razina orijentacije na učenje, tada je veća razina poslovnih performansi. U istraživanju nije dokazano da veće transakcijsko vodstvo dovodi do niže razine orijentacije na učenje te da veće *laissez-faire* vodstvo dovodi do niže razine orijentacije na učenje.

Model Calantone i sur. (2002) testiran je na uzorku od 187 američkih tvrtki širokog spektra američke industrije. Orijentacija na učenje sadrži četiri dimenzije: predanost učenju, zajednička vizija, otvorenost uma i dijeljenje znanja unutar tvrtke (Calantone i sur., 2002). Predanost učenju stupanj je u kojem tvrtka promiče vrijednosti učenja i dugoročno je povezano sa strateškim opredjeljenjem (Calantone i sur, 2002). Zajednička vizija odnosi se na razinu cijele tvrtke s naglaskom na učenje koje dovodi do jačanja njihove svrhovitosti, energije i predanosti (Calantone i sur., 2002). Verona (1999) navodi da će učenje članova tvrtke biti manje smisleno bez zajedničke vizije. Otvorenost uma je spremnost da se kritički ocijene operativne rutine tvrtke i prihvate nove ideje (Calantone i sur., 2002). Dijeljenje

znanja unutar tvrtke odnosi se na kolektivno uvjerenje ili rutine u ponašanju koje se odnose na širenje učenja među različitim jedinicama unutar tvrtke (Calantone i sur., 2002). Model povezivanja orijentacije na učenje s tvrtkinom inovativnosti i performansama prikazan je na Slici 7. Autori identificiraju pozitivan odnos između orijentacije na učenje, tvrtkinih inovacijskih sposobnosti i tvrtkinih performansi. Tvrtke koje kontinuirano povećavaju sposobnost učenja, uz stalnu reviziju postojećeg znanja s obzirom na tržište, kupce i konkurente uspijevaju razvijati inovacije. Dakle, da bi tvrtke postale inovativne potrebno je težiti kontinuiranom učenju (Ma'atoofi i Tajeddini, 2010).



Slika 7. Model povezivanja orijentacije na učenje s tvrtkinom inovativnosti i performansama

Izvor: Obrada doktorandice prema: Calantone i sur. (2002), Learning orientation, firm innovation capability and firm performance, Industrial Marketing Management 31, 516.

Na Slici 7. prikazan je okvir za proučavanje orijentacije na učenje, sposobnosti inoviranja te financijskog uspjeha. Suvremene organizacije zahtijevaju snažnu orijentaciju na učenje kako bi stekle konkurentsku prednost. U modelu se navode četiri komponente orijentacije na učenje: predanost učenju, zajednička vizija, otvorenost uma i dijeljenje znanja unutar tvrtke. Model je testiran podacima prikupljenim od velikih američkih tvrtki. Rezultati podupiru sve osim jedne hipoteze i otkrivaju da je orijentacija na učenje presudna za inovacije i poslovni uspjeh. Rezultati istraživanja su potvrdili da: 1. viša razina orijentacije na učenje dovodi do većeg stupnja tvrtkine inovativnosti; 2. viša razina orijentacije na učenje vodi do većeg stupnja tvrtkine performanse; 3. viša razina tvrtkine inovativnosti dovodi do većeg stupnja tvrtkine performanse. Jednako tako, utvrđeno je da starija tvrtka jača vezu između orijentacije na učenje i inovativnosti. Nije potvrđeno da starija tvrtka jača vezu između orijentacije na učenje i tvrtkine performanse (Calantone, 2002).

Rezultati istraživanja predlažu da je inoviranje široki proces koji omogućuje implementaciju novih ideja, proizvoda ili procesa. Pozitivna klima je vrlo korisna za tvrtke koja se žele isticati u razvoju novih proizvoda. Kroz kros-funkcionalnu integraciju, zaposlenici uče i razvijaju nove vještine te dijele postojeće znanje. Za učinkovite inovacije, potrebno je preispitati postojeće norme, običaje i uvjerenja. Razumljivo je da razvoj novog proizvoda zahtijeva kontinuiranu organizacijsku obnovu. Orijentacija na učenje naglašava organizacijske vrijednosti usvajanja znanja, dok se inovativnost usredotočuje na potrebu organizacije za promjenom. Ako se orijentacija na učenje smatra *inputom*, onda je inovativnost tvrtke *output* napora učenja (Calantone i sur., 2002).

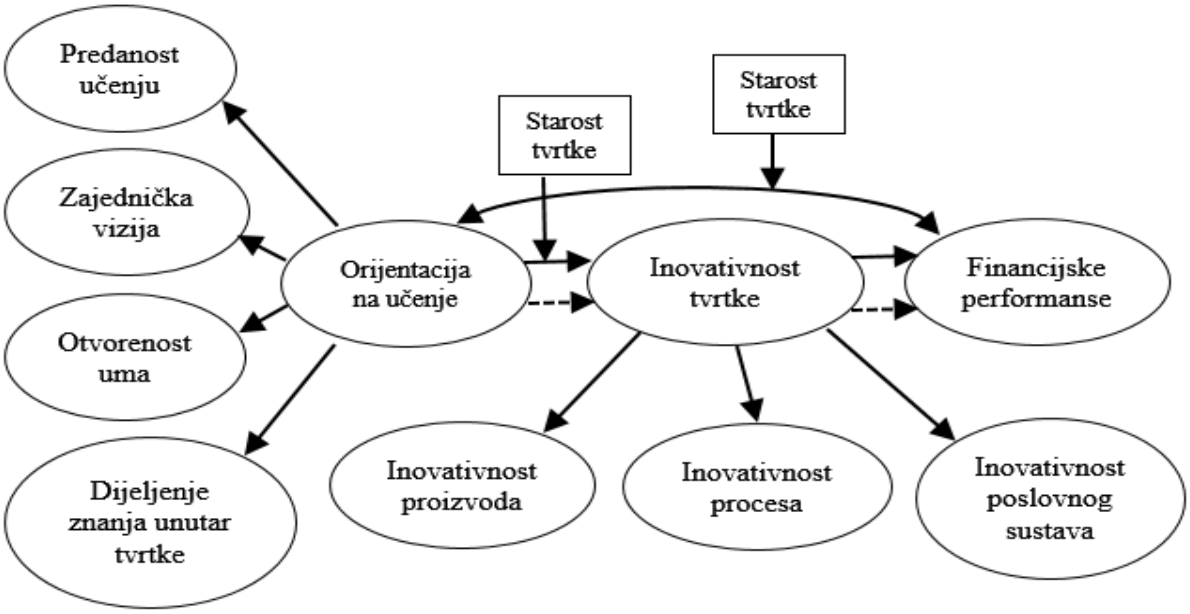
Prema Calantone i sur. (2002), jedna od najvažnijih karakteristika tvrtki orijentiranih na učenje je prilagođavanje i predviđanje tržišnih promjena. Tvrtka koja potiče učenje može poboljšati svoju inovativnu sposobnost na tri načina. Prvo, veća je vjerojatnost da će više koristiti nove tehnologije za inovacije i vjerojatno je da će imati kapacitet za tehnološki napredak. Drugo, tvrtka vjerojatno neće propustiti priliku stvoriti tržišnu potražnju, jer ima znanje i sposobnost razumijevanja i predviđanja potreba kupaca. Treće, tvrtka koja se zalaže za učenje vjerojatno će imati veću sposobnost razvoja inovacija od konkurenata jer kontinuirano prati aktivnosti konkurencije na tržištu. Tvrtka uči ne samo iz svojih uspjeha, već i iz neuspjeha, razumije prednosti i slabosti konkurenata. Navedeno pridonosi visokoj inovacijskoj sposobnosti (Calantone i sur., 2002).

Orijentacija na učenje može utjecati na ponašanje i razvoj novih znanja i na kulturnoj razini pojedine tvrtke (Hult i sur., 2004). Nadalje, naglašava se važnost znanja zaposlenika u svim funkcijama tvrtke (Božić i Radas, 2005). Senge smatra da je: „Drucker u pravu kada tvrdi da je inoviranje 'disciplina' (...). Prema njemu, mnogi ljudi imaju talent, ali pravo učenje zahtijeva disciplinu – proces ostvarivanja potencijala kroz predanost, djelovanje, strast, strpljenje i ustrajnost“ (Senge, 2006, 5, 6).

Otvorene inovacije, prema Chesbrough (2005), temelje se na mogućnostima tvrtke da smanji troškove istraživanja i razvoja, efektivnim uključivanjem eksternog znanja i novih tehnologija u inovativne procese. Prema tradicionalnom vertikalnom integriranom modelu, istraživačko-razvojni projekti su proizvod samostalnoga rada znanstvene i tehnološke baze tvrtke. Za komercijalizaciju inovacija bira se samo nekoliko uspješnih inovacijskih projekata, dok se razvojne aktivnosti ostalih projekata zaustavljaju. U modelu otvorenih inovacija, projekti mogu biti inicirani kako iz unutarnjih, tako i iz vanjskih izvora, a nove tehnologije mogu ući u projekt u različitim fazama. Komercijalizacija inovacija može se provesti kroz tradicionalne kanale prodaje kao i ustrojavanjem poslovnih jedinica izvan postojeće organizacijske strukture tvrtke te prodajom licenci.

Koncept otvorenih inovacija dobio je širu primjenu u inovativnim aktivnostima velikog broja kompanija uključujući *IBM, Intel i Procter & Gamble*. Model otvorenih inovacija zasniva se na sljedećim pretpostavkama: 1. jednaka važnost dana je vanjskom i unutarnjem znanju; 2. tvrtka bi trebala profitirati kada ostali koriste intelektualno vlasništvo s ciljem unaprjeđenja poslovnih modela inovacija; 3. tvrtka može imati koristi ne samo od internog istraživanja i razvoja već i od onih koje obavljaju druge tvrtke; 4. projekt ne mora originalno poticati iz tvrtke da bi tvrtka imala koristi; 5. unaprjeđivanje poslovnog modela inovacija bolje je nego da tvrtka prva izađe na tržište (Chesbrough, 2005).

Nybakk (2012) ispituje odnose između orijentacije na učenje, inovativnosti i financijskih performansi na uzorku od 214 izvršnih direktora tradicionalnih proizvođačkih tvrtki norveške drvne industrije. Rezultati su pokazali da orijentacija na učenje ima pozitivan učinak na inovativnost tvrtke u tradicionalnoj proizvodnoj industriji. Također je utvrđeno da orijentacija na učenje pozitivno utječe na financijske performanse kroz puni posredni utjecaj inovativnosti tvrtke. Zaključeno je da inovativnost tvrtke ima nezavisni pozitivni utjecaj na financijski rezultat. Nije pronađen izravni utjecaj orijentacije na učenje na financijske performanse. Jednako tako, starost tvrtke nema utjecaj na vezu između orijentacije na učenje i inovativnosti (Nybakk, 2012).



Legenda:

Točkasta linija = hipoteza o indirektnim pozitivnim učincima
Puna linija = hipoteza o direktnim pozitivnim učincima

Slika 8. Model orijentacije na učenje, inovativnosti i financijske performanse tvrtke

Izvor: Obrada doktorandice prema: Nybakk, E. (2012), Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model, International Journal of Innovation Management 16 (5), 6.

Na Slici 8. prikazan je konceptualni model koji sadrži sljedeće varijable: predanost učenju, zajednička vizija, otvorenost uma i dijeljenje znanja unutar tvrtke. Inovativnost tvrtke je konstrukt višeg reda koji se sastoji od inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Financijske performanse su konstrukt prvog reda. Konceptualni model pretpostavlja da će orijentacija na učenje imati pozitivan učinak na financijske rezultate te izravno posredovanjem inovativnosti tvrtke. Očekuje se da će starost tvrtke djelovati kao moderator koji povećava učinak usmjerenosti na učenje o inovativnosti te učinak orijentacije na učenje na financijske performanse tvrtke (Nybakk, 2012).

Osnovicu na kojoj se temelji inovacijski proces lanca stvaranja vrijednosti unutar suvremenih tvrtki čini intelektualni kapital (Kolaković, 2006, 154). Obrazovanje i osposobljavanje moraju biti usmjereni prema sveukupnom napretku tvrtke (Samli, 2011). Slobodno kritično razmišljanje i znatiželja dovode do održivog razvoja inovativne kulture i bitno je za stvaranje tržišnog udjela tvrtke. Tvrtka mora imati orijentaciju na učenje, a ne vrlo usku orijentaciju povećanja prihoda (Samli, 2011). Važno je navesti da poduzetnici ne moraju biti sami proizvođači znanja, već mogu koristiti znanje proizvedeno u istraživačkim laboratorijima, na sveučilištima i drugim mjestima gdje se razvijaju novi proizvodi ili usluge (Granieri i Renda, 2012).

Baldwin i Hanel (2015) navode da je proces stvaranja i stjecanja znanja u središtu inovativne aktivnosti tvrtke. Jednako tako, znanje generacija jedinstveno je na nekoliko načina. Prvo, nesavršenosti na tržištu za znanjem mogu uzrokovati da tvrtke ne proizvode znanje u optimalnim količinama i drugo, smatraju da je prijenos znanja težak. Sveukupno, može se zaključiti da nedostaje primjenjivih istraživanja s obzirom na to da orijentacija na učenje ima pozitivan učinak na inovativnost tvrtke.

3.3.2. Uloga orijentacije na učenje u poboljšanju uspješnosti tvrtke

Mnogi modeli i procesi upravljanja razvijeni su tijekom posljednjih 150 godina kreativnim nastojanjima inovatora poput A. P. Sloana, F. Taylora, kao i brojnih drugih nezavisnih pojedinaca koji su nastojali poboljšati funkcioniranje tvrtki i gospodarstva u cjelini (Birkinshaw i Mol, 2006). Veliki izumitelj, N. Tesla 1887. godine prijavljuje patente: višefazni sustav prijenosa električne energije, indukcijski motor, generatore i transformatore. Godinu dana kasnije, 1888. Tesla ulazi u partnerstvo s G. Westinghousom i prodaje patente na bazi izmjenične električne energije.[54] Godine 1897. godine R. Diesel[55] je projektirao motor s unutrašnjim izgaranjem, a A. Fleming[56] je 1928. godine pronašao penicilin koji je postao dostupan čovječanstvu i tako spasio mnoge živote.

[54] https://www.mcnikolatesla.hr/nikola-tesla/biografija/ (12. 1. 2016).
[55] https://www.britannica.com/biography/Rudolf-Diesel (14. 4. 2016).
[56] https://www.biography.com/people/alexander-fleming-9296894 (15. 5. 2016).

Inovacije zasnovane na znanju predstavljaju primjenu više raznih vrsta znanja. Na primjer, avion su projektirala braća Wright,[57] a nastao je kao rezultat spajanja znanja o razvoju benzinskog motora K. Benza i G. Daimlera[58] i razvoja aerodinamike eksperimentom s jedrilicama. Godine 1903. H. Ford[59] uvodi pokretnu traku za masovnu proizvodnju automobila „Model T“ i to se razdoblje naziva „fordizam“. Sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, potaknuta razvojem i upotrebom sve složenijih robota kod ugradnje mikroprocesora, sve je veća automatizacija u industriji.

IBM[60] *International Business Machines Corporation* smatra se najvećom američkom kompanijom u razvoju računarstva i informacijske tehnologije. Šezdesetih godina dvadesetog stoljeća poslovna strategija vodila se vizijom da budućnost pripada centraliziranim sustavima računala sa velikim kapacitetom i velikim mogućnostima. Na osnovi takve vizije IBM je održavao lidersku poziciju u svojoj djelatnosti. Sredinom sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća dogodio se neočekivani vanjski utjecaj razvojem kompjutorskih igara koje su kupci iznenadno počeli igrati u velikom broju. Tim trendom pojavila se potražnja za osobnih računalima koji imaju znatno manje kapacitete što je za IBM izgledalo neracionalno i skupo u odnosu na njihovu strategiju. Suprotno očekivanjima, kupci su imali drukčiji pogled na razvoj računala te je IBM ubrzo promijenio strategiju te započeo proizvodnju osobnih računala. Zahvaljujući pravilnoj procjeni situacije koja je nastala na novom znanju i inovaciji zbog pravog šoka koji je izazvala potražnja za osobnim računalima kompanija IBM je izrasla u pravoga tržišnog lidera. U dvadeset prvom stoljeću upotreba informacijskih tehnologija radikalno mijenja poslovne procese i sve više dolazi do dizajniranja inovacija koje vode fleksibilnosti, timskom radu te potiču stvaranje novih organizacijskih oblika.

Peters i Waterman (1982) povezali su organizacijsko učenje s vrhunskim poslovnim performansama. Autori su analizirali 62 inovativne i izvrsne tvrtke prema stavovima poslovne zajednice. Rezultati su pokazali da su tvrtke u pravilu izvrsne i da se kod njih znanje temelji na individualnom učenju članova tvrtke, te da sredstva ne zamjenjuju kritičko razmišljanje, intelekt ne nadvladava mudrost, analiza ne nadvladava aktivnost. Analizirane tvrtke ustrajale su na pojednostavljenju stvari te istodobno ustrajući i u vlastitim ciljevima,

[57] https://www.britannica.com/biography/Wright-brothers (10. 5. 2016).
[58] https://www.daimler.com/company/tradition/company-history/1886-1920.html (12. 5. 2016).
[59] https://www.britannica.com/biography/Henry-Ford (19. 5. 2016).
[60] http://www-03.ibm.com/ibm/history/ (20. 5. 2016).

zahtijevajući vrhunsku kvalitetu, cijeneći stručnost svojih zaposlenika, slušajući potrošače kao temelj poslovanja što je pomoglo inovatorima u kaotičnom procesu koji okružuju inovativni proces (Peters i Waterman, 1982).

Ratten i Ratten (2003) nastoje istražiti povezanost koja pokazuje da tvrtka s jakom orijentacijom na učenje ima i jaku tržišnu orijentaciju. U ovom radu, predloženo je da orijentacija na učenje prethodi tvrtki koja ima tržišnu orijentaciju. Tvrtke koje visoko vrednuju učenje imaju bolju sposobnost stjecanja, prosljeđivanja i odgovaranja na nove informacije koje su im prezentirane. Isto tako, tvrtka koja stavlja veliki naglasak na učenje proaktivno mijenja način na koji posluje, kako bi mogla rasti i uspješnije poslovati na tržištu.

Keskin (2006), ispituje odnos između tržišne orijentacije, orijentacije na učenje i inovativnosti na uzorku od 157 menadžera malih tvrtki koje posluju u Republici Turskoj. Rezultati pokazuju da: 1. inovativnost pozitivno utječe na uspješnost tvrtke; 2. orijentacija na učenju pozitivno utječe na inovativnost tvrtke; 3. tržišna orijentacija pozitivno utječe na orijentaciju na učenje; 4. orijentacija na učenje posreduje u odnosima između tržišnog usmjerenja i inovativne tvrtke te 5. tržišna orijentacija posredno utječe na uspješnost tvrtke putem inovativnosti i učenja. Međusobni odnosi između tržišne orijentacije tvrtke, orijentacije na učenje i inovativnosti važan su istraživački prostor za područje upravljanja, strategije i marketinga. Većina empirijskih studija provedena je u velikim tvrtkama u razvijenim zemljama, dok je ovo istraživanje usredotočeno na male i srednje tvrtke u zemljama u razvoju.

U studiji Škerlavaj i sur. (2007) cilj je testirati model unaprjeđenja organizacijske učinkovitosti utemeljen na utjecaju organizacijske kulture učenja na uzorku od 203 slovenskih tvrtki s više od 50 zaposlenih. Koncept organizacijske kulture učenja (OLC) definira se kao skup normi i vrijednosti o funkcioniranju organizacije. Rezultati pokazuju da OLC ima pozitivan izravan utjecaj na sva tri aspekta nefinancijskih izvedbi uključenih u model: performanse iz perspektive zaposlenika, kupca i dobavljača. Učinak organizacijske kulture učenja na financijske rezultate još uvijek je pozitivan, ali neizravan kroz nefinancijsku izvedbu iz perspektive zaposlenika.

Ma'atoofi i Tajeddini (2010) ispituju utjecaj poduzetničke orijentacije na orijentaciju na učenje i inovativnost te utjecaj orijentacije na učenje na inovativnost. Proučavali su 82 tvrtke u Teheranu s ciljem da se pokrije jaz proizašao iz nedostatka literature u Iranu na temu utjecaja poduzetničke orijentacije na orijentaciju na učenje te utjecaj orijentacije na učenje na inovativnost malih tvrtki. Pokazalo se da poduzetnička orijentacija ima pozitivan utjecaj na organizacijsku posvećenost učenju, otvorenosti te zajedničkoj viziji u malim tvrtkama. Jednako tako, dobiveni rezultati upućuju na postojanje značajno pozitivne veze između organizacijske posvećenosti učenju, otvorenosti, zajedničke vizije i inovativnosti malih tvrtki. Visok stupanj otvorenosti u malim tvrtkama vodi većem broju inovacija. Postoji pozitivna i značajna veza između zajedničke vizije i inovativnosti. Drugim riječima, kroz koncentraciju na učenje, male tvrtke ojačavaju energiju, posvećenost i svjesnost zaposlenika ostvarenju ciljeva. Općenito, istraživanje pokazuje da je učenje besmisleno ako ne postoji jedna stvar na koju se zaposlenici mogu usredotočiti. U suprotnom neće znati što trebaju naučiti, čak i ako su visoko motivirani. Također se pokazalo da inovativnost ima pozitivan i značajan učinak na uspješnost malih tvrtki. Posjedovanje velike mogućnosti za inoviranje omogućuje tvrtki da koristi i podržava nove ideje i procese, što može dovesti do opskrbljivanja novim tehnologijama, proizvodima i uslugama (Ma'atoofi i Tajeddini, 2010).

Inovacijsku aktivnost i uspješnu inovaciju tvrtke moguće je realizirati samo ako svi djelatnici sudjeluju u procesu inoviranja uz uvjet kvalitetnog odnosa između menadžera i djelatnika te davanjem određenog stupnja autonomije svakom djelatniku pri donošenju odluka (Pirc Barčić i Motik, 2013). Iako se tvrtke na domaćem tržištu susreću sa sličnom konkurencijom kao i na inozemnom za uspjeh poslovanja i kad ne posluju u inozemstvu potrebni su visokokvalitetni ljudi. Ono što predstavlja prednost poslovanja na domaćem tržištu jest dobro poznato ekonomsko, pravno, političko i kulturno okruženje. Kod poslovanja u inozemstvu upravo uspješnost snalaženja u drugačijem okruženju predstavlja najveći izazov za tvrtke, znatno utječe na poslovni rezultat i zahtijeva dodatno obučene i pripremljene pojedince (Andrijanić i Pavlović, 2012, 154). Orijentacija na učenje kod međunarodnih tvrtki dobiva zbog toga dodatno na važnosti.

4. POLAZIŠTA ISTRAŽIVANJA INOVATIVNOSTI S ASPEKTA PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE, TRŽIŠNE ORIJENTACIJE I ORIJENTACIJE NA UČENJE

Četvrto poglavlje doktorskog rada objašnjava metodološki okvir tijeka istraživanja: definiranje uzorka, istraživačkog instrumenta – anketnog upitnika te postupak prikupljanja podataka i obradu podataka.

4.1. Struktura uzorka

Za potrebe doktorskog rada provedeno je empirijsko istraživanje na temu ,,Procjena inovativnosti s aspekta poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje". Prema nacrtu istraživanja, populaciju za istraživanje čine registrirane tvrtke koje aktivno obavljaju svoju djelatnost u 2016. godini na cjelokupnom području Republike Hrvatske. Iz poslovne baze Hrvatske gospodarske komore[61] dobio se uvid u obilježja svih jedinica iz populacije. Metodom slučajnog odabira iz osnovnog skupa izabrane su tvrtke koje su bile okvir za definiranje uzorka.

Za potrebe istraživanja koristi se trostupanjski stratificirani slučajni uzorak koji se sastoji od 900 tvrtki koje izvoze proizvode ili usluge, a informacije o pojedinoj tvrtki prikupit će se od predsjednika uprave te menadžera više i srednje razine. Potrebna veličina reprezentativnog uzorka određena je pomoću metode za određivanje potrebne veličine uzorka u okviru analize snage za multivarijatnu korelaciju (engl. *Power Analysis, Sample size calculation for Squared Multiple Correlation*). Potrebna veličina uzorka određena je na osnovi uobičajenih pretpostavki za statističko testiranje: razina statističke pouzdanosti je 95 %, a snaga testa 90 %. Za izračun je uzet najveći broj nezavisnih varijabli, a to je 14 nezavisnih varijabli, te procjena očekivane multivarijatne korelacije između 0,7 i 0,8. Uz te pretpostavke najmanja potrebna veličina uzorka iznosi 295. To je najzahtjevniji slučaj za veličinu uzorka, odnosno za manji broj nezavisnih varijabli i nižu korelaciju potreban je manji uzorak, pa je ova veličina uzorka dovoljna za sva statistička testiranja koja će se provesti.

[61] http://www. hgk.hr (25. 8. 2016.).

Za prvu razinu stratifikacije primijenjena je Nacionalna klasifikacija prostornih jedinica za statistiku (u daljnjem tekstu: NKPJS),[62] a razlikovni je kriterij podjela županija prema tri regije. Prema članku 43. Zakona o službenoj statistici (Narodne novine, broj 103/03), Državni zavod za statistiku 27. ožujka 2007. odredio je Nacionalnu klasifikaciju prostornih jedinica za statistiku. NKPJS je statistički standard koji se koristi za prikupljanje, upisivanje, obradu, analizu i diseminaciju podataka regionalne statistike prema razinama prostorne podjele Republike Hrvatske (vidjeti Tablicu 15.). U točki 2. istoga članka navodi se da NKPJS čini statističku osnovu za učinkovito vođenje regionalne razvojne politike, za socio-ekonomske analize i za postizanje ciljeva socijalne i ekonomske kohezije. U točki 3. navodi se da je NKPJS hijerarhijska klasifikacija kojom je za potrebe regionalne statistike teritorij Republike Hrvatske podijeljen na tri razine: Prostorna jedinica za statistiku 1. razine jest Republika Hrvatska kao administrativna jedinica. Prostorna jedinica za statistiku 2. razine obuhvaća tri neadministrativne jedinice nastale razvrstavanjem županija kao administrativnih jedinica niže razine. Prostorne jedinice za statistiku 3. razine sastoje se od 21 administrativne jedinice (20 županija i Grad Zagreb) (Narodne novine, broj 35/07).

[62] Nacionalna klasifikacija prostornih jedinica za statistiku (NKPJS) rađena je prema NUTS klasifikaciji za države članice Europske unije koja je usklađena s Eurostatom, to jest Statističkim uredom Europske unije (engl. *The Statistical Office of the European Communities*), odnosno Europskom komisijom, a prema kojoj je Republika Hrvatska podijeljena u tri statističke regije. Pojam NUTS (*fr. Nomenclature des unités territoriales statistiques* – hrv. Klasifikacija prostornih jedinica za statistiku) primjenjuje se od datuma ulaska države u članstvo Europske unije, a do datuma ulaska se koristi pojam prostornih jedinica za statistiku koje se definiraju u skladu s kriterijima za primjenu NUTS-a, Uredba (EZ) br. 1059/2003 Europskog parlamenta i Vijeća od 26. svibnja 2003. o uspostavi Zajedničke klasifikacije prostornih jedinica za statistiku (NUTS). Sva statistika na regionalnoj razini mjeri se putem teritorijalnih jedinica za statistiku (NUTS) na zakonodavnoj osnovi i obvezna je za svaku članicu Europske unije. Osnovni kriteriji za klasifikaciju NUTS jedinica je broj stanovnika: Razina NUTS1 od 3 milijuna do 7 milijuna stanovnika, NUTS 2 od 800 000 do 3 milijuna stanovnika, NUTS 3 od 150 000 do 800 000 stanovnika.

Tablica 15. Struktura Nacionalne klasifikacije prostornih jedinica za statistiku (NKPJS)

Oznaka	**Država**	**Prostorna jedinica za statistiku 1. razine**	**Prostorne jedinice za statistiku 2. razine**	**Prostorne jedinice za statistiku 3. razine**
HR	Hrvatska			
HR 0		Hrvatska		
HR 01			Sjeverozapadna Hrvatska	
HR 011				Grad Zagreb
HR 012				Zagrebačka županija
HR 013				Krapinsko-zagorska županija
HR 014				Varaždinska županija
HR 015				Koprivničko-križevačka županija
HR 016				Međimurska županija
HR02			Središnja i Istočna (Panonska) Hrvatska	
HR 021				Bjelovarsko-bilogorska županija
HR 022				Virovitičko-podravska županija
HR 023				Požeško-slavonska županija
HR 024				Brodsko-posavska županija
HR 025				Osječko-baranjska županija
HR 026				Vukovarsko-srijemska županija
HR 027				Karlovačka županija
HR 028				Sisačko-moslavačka županija
HR 03			Jadranska Hrvatska	
HR 031				Primorsko-goranska županija
HR 032				Ličko-senjska županija
HR 033				Zadarska županija
HR 034				Šibensko-kninska županija
HR 035				Splitsko-dalmatinska županija
HR 036				Istarska županija
HR 037				Dubrovačko-neretvanska županija

Izvor: Nacionalna klasifikacija prostornih jedinica za statistiku, Narodne novine, broj 35/07 (18.1.2016.).

Za drugu razinu stratifikacije, razlikovni kriteriji veličine tvrtki, primijenjene su odredbe Zakona o računovodstvu (Narodne novine, broj 78/15) koji je Hrvatski sabor donio 3. srpnja 2015. Na osnovi članka 5. poduzetnici se razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike, ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji, prema sljedećim pokazateljima: iznos ukupne aktive, iznos prihoda, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine. Prema članku 5. stavku 3., mali poduzetnici su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta: ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna, prihod 60.000.000,00 kuna, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika. Prema stavku 4., srednji poduzetnici su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta: ukupna aktiva 150.000.000,00 kuna, prihod 300.000.000,00 kuna, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 250 radnika. Prema stavku 5., veliki poduzetnici su oni koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri uvjeta propisanim stavkom 4. ovoga članka (Narodne novine, broj 78/15).

Za treću razinu stratifikacije primijenjeno je razvrstavanje u pojedine kategorije djelatnosti i koriste se razredi Nacionalne klasifikacije djelatnosti NKD 2007. (Narodne novine, broj 58/07). Prema NKD-u 2007., ciljane tvrtke pripadaju područjima: C – Prerađivačka industrija, Odjeljak 10 – 33 i području J – Informacije i komunikacije, Odjeljak 62 – Računalno programiranje, savjetovanje i djelatnosti povezane s njima, 62.0 – Računalno programiranje, savjetovanje i djelatnosti povezane s njima, 62.01. Računalno programiranje (dio koji se odnosi na NKD 2007. prikazan je u Tablici 16.).

Uzorak za prikupljanje podataka preuzet je iz besplatne *online* baze, www.biznet.hr, to jest iz Registra poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore i Registra hrvatskih izvoznika Hrvatske gospodarske komore. Za sve poslovne subjekte preuzeti su sljedeći dostupni podaci: naziv tvrtke, ime i prezime ovlaštene osobe[63] tvrtke, *e-mail* adresa i službeni telefon tvrtke. Iako je odabirom zadovoljeno načelo nepristranosti u sačinjavanju uzorka, takav uzorak istodobno ne zadovoljava i načelo reprezentativnosti pa se rezultati ovoga istraživanja mogu smatrati relevantnima samo za tvrtke iz područja C i J NKD-a 2007. koje su uključene u istraživanje, a ne mogu se generalizirati za sve tvrtke.

[63] Osoba koja zastupa društvo prema trećim osobama, pojedinačno i samostalno, u svim poslovima u zemlji i inozemstvu.

Tablica 16. Izvadak iz Nacionalne klasifikacije djelatnosti (NKD 2007.)[64]

Područje	**Naziv područja**	**Odjeljak**
C	Prerađivačka industrija	10-33
		10 Proizvodnja prehrambenih proizvoda
		11 Proizvodnja pića
		12 Proizvodnja duhanskih proizvoda
		13 Proizvodnja tekstila
		14 Proizvodnja odjeće
		15 Proizvodnja kože i srodnih proizvoda
		16 Prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnja proizvoda od slame i pletarskih materijala
		17 Proizvodnja papira i proizvoda od papira
		18 Tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa
		19 Proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda
		20 Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda
		21 Proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i farmaceutskih pripravaka
		22 Proizvodnja proizvoda od gume i plastike
		23 Proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda
		24 Proizvodnja metala
		25 Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme
		26 Proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda
		27 Proizvodnja električne opreme
		28 Proizvodnja strojeva i uređaja
		29 Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica
		30 Proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava
		31 Proizvodnja namještaja
		32 Ostala prerađivačka industrija
		33 Popravak i instaliranje strojeva i opreme
J	Informacije i komunikacije	62 Računalno programiranje, savjetovanje i djelatnosti povezane s njima 62.01 Računalno programiranje

Izvor: Nacionalna klasifikacija djelatnosti (Narodne novine, broj 58/07).

[64] Izvadak iz Nacionalne klasifikacije djelatnosti (Narodne novine, broj 58/07). Napomena: granica između prerađivačke industrije i drugih područja klasifikacijskog sustava katkad može biti nejasna. Kao općenito pravilo, prerađivačka djelatnost bavi se transformacijom sirovina u novi proizvod. *Output* je novi proizvod. Međutim, definicija onoga što čini novi proizvod može biti prilično subjektivna (NKD, 2007, 21).

4.2. Istraživački instrument

Instrument istraživanja je anketni upitnik. Na temelju prethodno definiranih ciljeva istraživanja razvijen je anketni upitnik s ciljem dobivanja informacija u hrvatskim tvrtkama o poduzetničkoj orijentaciji, tržišnoj orijentaciji, orijentaciji na učenje, inovativnosti te uspješnosti poslovanja. U sastavljanju anketnog upitnika korišteni su mjerni instrumenti dostupni iz literature, a povezani s predmetom istraživanja. U pojedinim mjernim instrumentima tvrdnje su obrađene prema već postojećim mjernim ljestvicama (Covin i Slevin, 1989; Narver i Slater, 1990; Calantone i sur., 2002; Nybakk, 2012) ili su originalno razvijene za potrebe ovoga rada. Anketni upitnik sadrži šest dijelova: 1. osnovni podaci o ispitaniku i tvrtki; 2. uspješnost poslovanja; 3. poduzetnička orijentacija; 4. tržišna orijentacija; 5. orijentacija na učenje; 6. inovativnost. U istraživanju je korišten anketni upitnik koji se sastoji od 31 pitanja, razvrstanih u šest skupina gdje su korištena zatvorena, dihotomna pitanja, pitanja s višestrukim izborom te Likertova skala definirana ocjenama od 1 do 5. Izvorni oblik upitnika podvrgnut je pilot provjeri na 10 slučajno odabranih tvrtki iz već definirane baze. Cilj je bio analizirati i provjeriti razumljivost pojedinih tvrdnji te su utvrđene nejasnoće u formulaciji nekoliko pitanja. Nejasnoće su uklonjene i svaka tvrdnja je u konačnoj verziji upitnika izmijenjena i dorađena.

Upitnik je tematski podijeljen u šest cjelina:

1. Prvi dio sadrži pitanja kojima se prikupljaju odabrani osnovni podaci o ispitaniku (šest pitanja) i tvrtki (11 pitanja), podaci o izvoznoj orijentiranosti tvrtke (tri pitanja).
2. Drugi dio sadrži pitanja kojima se ispituju pokazatelji uspješnosti i to kvantitativni efekti (jedno pitanje) i kvalitativni efekti (jedno pitanje).
3. Treći dio sadrži pitanja kojima se ispitanici ispituju o tome koliko je poduzetnička orijentacija važna za poslovnu praksu tvrtke (19 čestica sadržanih u jednom pitanju).
4. Četvrti dio sadrži pitanja kojima se ispituju ispitanici o tome koliko je tržišna orijentacija važna za poslovnu praksu tvrtke (15 čestica sadržanih u jednom pitanju).
5. Peti dio sadrži pitanja kojima se ispituju ispitanici o tome koliko je orijentacija na učenje važna za poslovnu praksu tvrtke (17 čestica sadržanih u jednom pitanju).
6. Šesti dio sadrži pitanja kojima se ispituju ispitanici o tome koliko je inovativnost važna za poslovnu praksu tvrtke (15 čestica sadržanih u jednom pitanju i jedno dihotomno pitanje).

U prvom dijelu upitnika prikupljeni su opći podaci o ispitaniku: spol, radni staž, pozicija u tvrtki, funkcija u tvrtki, obrazovanje ispitanika. Pritom je korišten standardni oblik zatvorenih pitanja. Opći podaci o tvrtki koji se odnose na ukupan broj zaposlenih, starost tvrtke, veličinu tvrtke, vlasništvo, stupanj obrazovanja zaposlenika, iznos prihoda tvrtke u 2015. godini, ukupne aktive tvrtke u 2015. godini i djelatnosti tvrtke, podaci o izvoznoj orijentiranosti tvrtke za 2014. i 2015. godinu te tržišta na kojem pojedina tvrtka posluje. Pitanja 21., 22. i 23. odnose se na važnost dimenzija pojedine orijentacije koje mogu utjecati na uspješnost poslovanja tvrtke primjenom Likertove skale od pet stupnjeva. Ponuđene su: poduzetnička orijentacija, tržišna orijentacija i orijentacija na učenje.

Za poduzetničku orijentaciju u dvadeset prvom pitanju ponuđeno je pet elemenata koje su ispitanici mogli birati: inovativnost, proaktivnost, preuzimanje rizika, autonomija i kompetitivnost. Dvadeset drugim pitanjem ispitanici su ispitani o važnosti tržišne orijentacije na uspješnost poslovanja i ponuđeno je tri elementa: orijentacija na potrošača, orijentacija na konkurenciju i interfunkcionalna koordinacija. Dvadeset treće pitanje je o važnosti orijentacije na učenje na uspješnost poslovanja, a ponuđena su četiri elementa: predanost učenju, zajednička vizija, otvorenost uma i dijeljenje znanja unutar tvrtke.

Drugi dio upitnika sadrži dva pitanja o pokazateljima uspješnosti poslovanja, a obuhvaćaju kvantitativne i kvalitativne efekte koji su definirani u skladu s istraživanjima u relevantnoj literaturi. U 24. pitanju Likertovom peterostupanjskom skalom (od ,,jako nisko“ do ,,jako visoko“) mjere se kvantitativni efekti poslovanja tvrtke usmjereni na poslovnu uspješnost, a obuhvaćaju: rast prodaje proizvoda i/ili usluga, tržišni udio, produktivnost, opću likvidnost, stupanj ukupne zaduženosti, rast broja zaposlenika i fleksibilnost koja se izražava kao sposobnost reakcije tvrtke na novonastale promjene u okruženju.

Dvadeset peto pitanje odnosi se na dimenzije poslovanja koje mjere kvalitativne efekte unutar tvrtke. Likertovom su peterostupanjskom skalom (od ,,uopće se ne slažem“ do ,,u potpunosti se slažem“) ispitivane tvrdnje o fluktuaciji zaposlenika, odsutnosti s posla, privrženosti zaposlenika poslu, sposobnosti prilagodljivosti zaposlenika, broju novih kupaca, broju izgubljenih kupaca, kvaliteti proizvoda, broju novih proizvoda te imidžu tvrtke (Stilin, 2009). Općenito, u poslovnoj praksi ispitanici nisu skloni iznositi vrijednosne pokazatelje uspješnosti poslovanja tvrtke te je zbog toga u ovome radu primijenjen subjektivni pristup. Subjektivni pristup je opravdan zbog analiziranih tvrtki u različitim industrijama i nemogućnosti točne

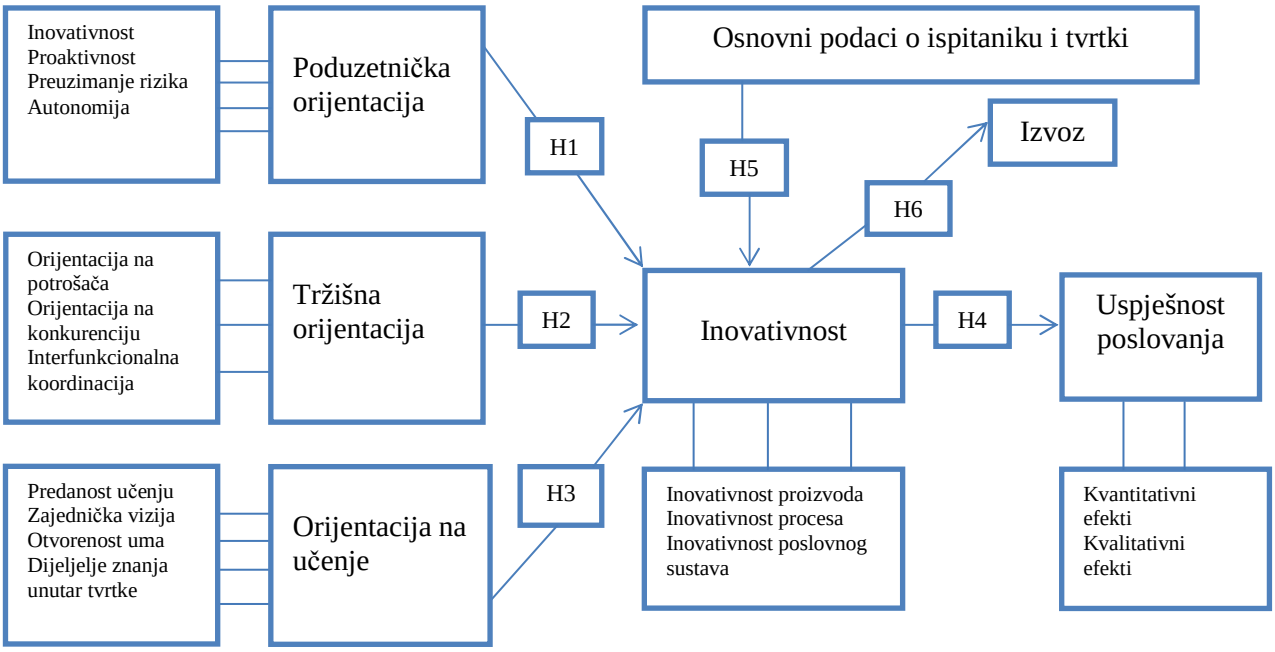
provjere prikupljenih podataka. Istraživanje kvantitativnih i kvalitativnih aspekata poslovanja tvrtke trebalo bi dati jasniju sliku o uspješnosti poslovanja tvrtki. Iako postoje mnogobrojni pokazatelji, u ovome radu odabrani su oni koji najčešće odražavaju učinke poduzetničke orijentacije tvrtke.

Treći dio upitnika sastoji se od pitanja kojima se provjeravalo koliko poduzetnička orijentacija promiče neke od temeljnih vrijednosti i načela poduzetništva te aktivne i odgovorne poslovne prakse tvrtki. Promicanje dotičnih vrijednosti u poduzetnički orijentiranim tvrtkama operacionalizirano je kroz četiri dimenzije. Stavovi o promicanju poduzetničke orijentacije ispitivani su primjenom prilagođene mjerne ljestvice (Covin i Slevin, 1989) s promatranim dimenzijama: inovativnost, proaktivnost, sklonost preuzimanju rizika i autonomija (Lumpkin i Dess, 1996). Upitnik koristi Likertovu ljestvicu sa skalama procjene u rasponu od 1 ,,tvrdnja se uopće ne odnosi na moju tvrtku“ do 5 ,,tvrdnja se u potpunosti odnosi na moju tvrtku“.

Četvrti dio upitnika počinje pitanjem vezanim za procjenu tržišne orijentacije, odnosno kako tvrtka promiče tržišne vrijednosti. Za mjerenje tržišne orijentacije korištena je ljestvica MKTOR (Narver i Slater, 1990) koju čine tri dimenzije: orijentacija na potrošača, orijentacija na konkurenciju i interfunkcionalna koordinacija pri čemu je ponuđena Likertova ljestvica sa skalama procjene u rasponu od 1 ,,tvrdnja se uopće ne odnosi na moju tvrtku“ do 5 ,,tvrdnja se u potpunosti odnosi na moju tvrtku“. Peti dio upitnika usmjeren je na ispitivanje procjene orijentacije na učenje u kojem se ispitivala spremnost o prihvaćanju orijentacije na učenje u poticanju na aktivno sudjelovanje u svakodnevnim aktivnostima tvrtke. Za mjerenje orijentacije na učenje u petom dijelu upitnika korištena je mjerna ljestvica Calantone i sur. (2002) koju čine četiri sastavnice: predanost učenju, zajednička vizija, otvorenost uma i dijeljenje znanja unutar tvrtke. Upitnik također koristi Likertovu ljestvicu sa skalama procjene u rasponu od 1 ,,tvrdnja se uopće ne odnosi na moju tvrtku“ do 5 ,,tvrdnja se u potpunosti odnosi na moju tvrtku“.

Šesti dio upitnika posvećen je ispitivanju inovativnosti kao odlučujućem čimbeniku u poslovanju tvrtke. Za mjerenje inovativnosti u šestom dijelu upitnika korištena je mjerna ljestvica iz modela Nybakk (2012). Mjerna ljestvica podijeljena je u tri dijela: inovativnost proizvoda, inovativnost procesa i inovativnost poslovnog sustava. Upitnik također koristi Likertovu ljestvicu sa skalama procjene u rasponu od 1 ,,tvrdnja se uopće ne odnosi na moju

tvrtku“ do 5 „tvrdnja se u potpunosti odnosi na moju tvrtku“. Trideset prvo pitanje ispituje stav ispitanika o tvrtki kroz pet čestica: uspješna, inovativna, poduzetnički orijentirana, tržišno orijentirana, orijentirana na učenje upotrebom peterostupanjske Likertove skale od „nikako“ do „potpuno“.



Slika 9. Struktura modela istraživanja

Izvor: Izrada doktorandice

Na Slici 9. prikazane su sve dimenzije koje će se koristiti u instrumentu – anketnom upitniku u cilju dokazivanja postavljenih hipoteza.

4.3. Postupak prikupljanja podataka

U procesu prikupljanja podataka poslan je *e-mail* na referentni broj hrvatskih tvrtki koje aktivno posluju na domaćem ili međunarodnom tržištu iz besplatne *online* baze, *www.biznet.hr*, to jest iz Registra poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore i Registra hrvatskih izvoznika Hrvatske gospodarske komore. Anketni upitnik kreiran je u *online* alatu *Google docs*, čime je pojednostavljeno ispunjavanje ankete s ciljem povećane stope povrata ispunjenih upitnika.

Prvi krug prikupljanja podataka započeo je 1. listopada 2016. kada je poslan *e-mail* na adrese svih 900 odabranih tvrtki. *E-mail* je sadržavao: 1. popratno pismo s navedenim općim podacima o istraživanju te svrhom i ciljem istraživanja, osobama i institucijama koje ga provode, molbom za sudjelovanje u istraživanju te uputama o postupku provođenja istraživanja i s jasnim naglaskom na dobrovoljno i anonimno sudjelovanje u istraživanju. Popratno pismo sadržavalo je *link* kojim se automatski pristupalo *online* verziji anketnog upitnika i 2. anketni upitnik. Zbog slabog odaziva u prvom krugu istraživanja 5. studenog 2016. na *e-mail* adrese svih 900 odabranih tvrtki poslan je podsjetnik radi podsjećanja i ponovnog poticanja ispitanika na sudjelovanje u istraživanju. Drugi krug prikupljanja podataka započeo je 20. studenog 2016. i na *e-mail* adrese svih tvrtki koje u prvom krugu nisu odgovorile na anketni upitnik ponovno je poslano popratno pismo i anketa. Jednako tako, 4. prosinca 2016. putem *e-maila* ponovljeno je slanje podsjetnika. Prikupljanje podataka završilo je 17. siječnja 2017.

Od 900 anketnih upitnika poslanih na *e-mail* adrese potencijalnih ispitanika, 34 anketna upitnika nije bilo moguće dostaviti na definirane *e-mail* adrese jer su tvrtke prestale obavljati registriranu djelatnost u 2016. godini iako su registrirane u poslovnoj bazi. Konačni odaziv ispitanika izražen u postotku izračunat je kao omjer ukupnog broja pravilno ispunjenih anketnih upitnika i ukupnog broja poslanih anketnih upitnika umanjenog za zbroj neupotrebljivih anketnih upitnika i anketnih upitnika koje nije bilo moguće dostaviti. Izračunati omjer pomnožen je sa 100 kako bi konačni odaziv ispitanika bio izražen u postotku. U analizi ukupan broj ispravno ispunjenih anketnih upitnika iznosio je 303, odnosno konačni odaziv ispitanika iznosio je 35,31 %, što je u skladu s očekivanim stopama povrata.

4.4. Obrada podataka

U radu je provedena analiza sekundarnih istraživanja recentne strane i domaće znanstvene i stručne literature koji upućuju na spoznaje iz područja poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje te inovativnosti i uspješnosti poslovanja, pri čemu su se dosadašnje spoznaje iz svakog od navedenih područja povezale deduktivno-logičkim pristupom. Istražene su i baze podataka kako bi se ostvario pregled svjetskih istraživanja povezanih s predmetom istraživanja. U skladu s pretpostavljenim ciljevima u znanstvenom istraživanju i formuliranju rezultata istraživanja primijenjene su sljedeće znanstveno-istraživačke metode: induktivna i deduktivna metoda, metode analize, sinteze, komparacije, generalizacije, metoda deskripcije te statistička metoda.

Za obradu podataka korišteno je nekoliko različitih postupaka statističke analize. Kako su odgovori na većinu pitanja cijeli brojevi, u statističkoj obradi primijenjene su neparametrijske metode. Prvi korak u pripremi podataka za statističku obradu bio je unos podataka iz anketnih upitnika u tablicu programa *Microsoft Excel* (bazu podataka), ponajprije zbog evidencije prikupljenih anketnih upitnika. U drugom koraku baza je služila za pohranu ispravno ispunjenih anketnih upitnika s odgovorima svih ispitanika koji su odgovorili na anketni upitnik popraćen kodiranim varijablama. Nakon toga podaci su prebačeni iz *Excela* u program *STATISTICA* 6.1 *StatSoft inc.* 1983 – 2003. s pomoću kojeg je provedena statistička obrada podataka.

Uzorak na kojem je provedena anketa opisan je deskriptivnom statistikom i grafički je prikazan histogramima i kružnim dijagramima. Učestalost odgovora na svako anketno pitanje prikazano je frekvencijskim tablicama. Za grafički prikaz *Spearman* rang korelacije i kanoničke analize korišteni su točkasti dijagrami, a za klaster analizu dendogrami. Izravni utjecaj specifičnosti orijentacija na inovativnost i uspješnost poslovanja te smjer i utjecaj inovativnosti na uspješnost poslovanja analizirani su multivarijatnom regresijskom analizom, a za grafički prikaz korišten je točkasti dijagram.

5. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

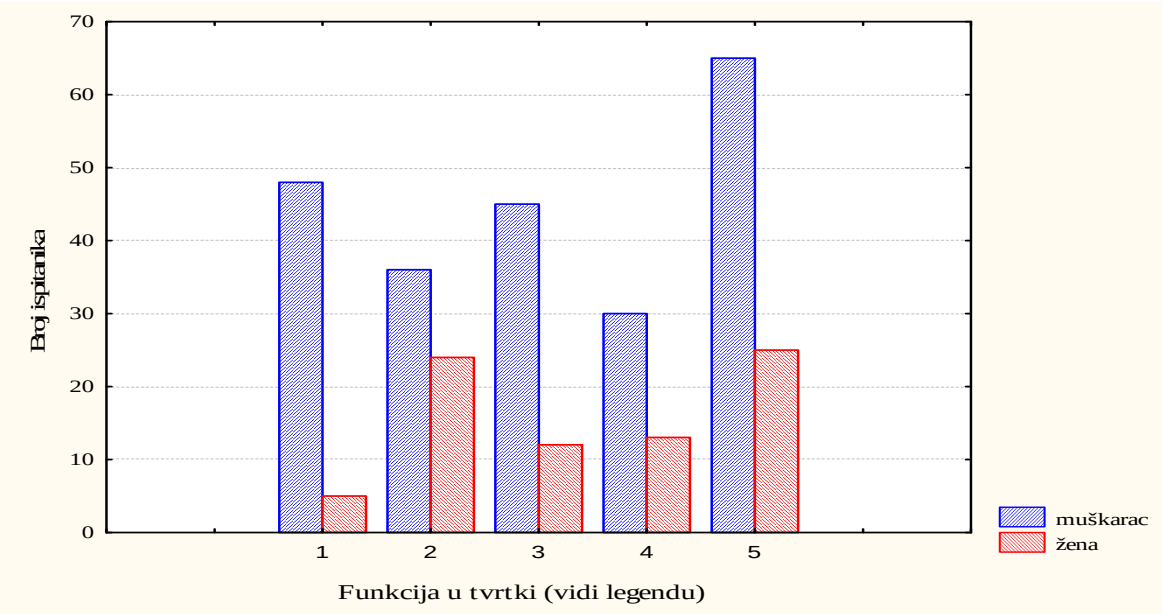
U ovom poglavlju doktorskog rada dat će se pregled svih rezultata primarnog istraživanja provedenog na uzorku hrvatskih tvrtki.

U opisu uzorka u tablicama i grafikonima prikazana su osnovna obilježja tvrtki.

Tablica 17. Raspodjela ispitanika prema spolu i funkciji u tvrtki (N=303)

P6 - Funkcija u tvrtki	**P3 muškarac**	**P3 žena**	**Ukupno**
1 – predsjednik uprave/direktor tvrtke	48	5	53
%	15,84%	1,65%	17,49%
2 – direktor/voditelj odjela istraživanja i razvoja/marketinga	36	24	60
%	11,88%	7,92%	19,80%
3 – direktor/voditelj proizvodnje/logistike	45	12	57
%	14,85%	3,96%	18,81%
4 – direktor/voditelj odjela financija/računovodstva	30	13	43
%	9,90%	4,29%	14,19%
5 – direktor/voditelj drugih organizacijskih sektora	65	25	90
%	21,45%	8,25%	29,70%
Ukupno	224	79	303
%	73,93%	26,07%	

Na temelju trećeg i šestog pitanja iz anketnog upitnika u Tablici 17. i Grafikonu 4. rezultati pokazuju da je u istraživanju sudjelovalo 224 muškarca i 79 žena. Najviše ispitanika obnaša funkciju direktora/voditelja drugih organizacijskih sektora 29,70 %, nakon čega slijedi direktor/voditelj odjela istraživanja i razvoja/marketinga 19,80 %, direktor/voditelj proizvodnje/logistike 18,81 %, predsjednik uprave/direktor tvrtke 17,49 % i direktor/voditelj odjela financija/računovodstva 14,19 %. Najveća razlika između broja muškaraca i broja žena po funkcijama zabilježena je u funkciji predsjednik uprave/direktor tvrtke gdje se svrstalo 48 muškaraca i samo 5 žena.



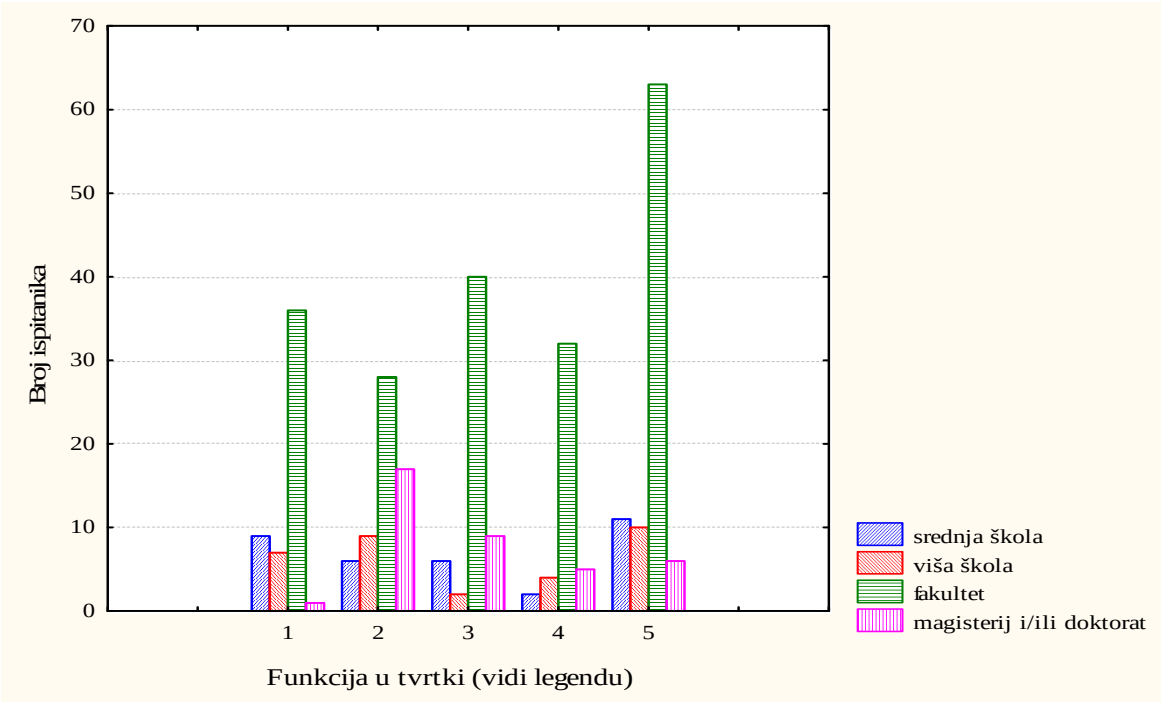
Grafikon 4. Raspodjela ispitanika prema spolu i funkciji u tvrtki (N=303)

Legenda:
1 – predsjednik uprave/direktor tvrtke
2 – direktor/voditelj odjela istraživanja i razvoja/marketinga
3 – direktor/voditelj proizvodnje/logistike
4 – direktor/voditelj odjela financija/računovodstva
5 – direktor/voditelj drugih organizacijskih sektora

Tablica 18. Raspodjela ispitanika prema stupnju obrazovanja i funkciji u tvrtki (N=303)

P6 – Funkcija u tvrtki	**P8 SS**	**P8 VŠS**	**P8 VSS**	**P8 MAG/DR.SC.**	**Ukupno**
1 – predsjednik uprave/direktor tvrtke	9	7	36	1	53
%	2,97%	2,31%	11,88%	0,33%	17,49%
2 – direktor/voditelj odjela istraživanja i razvoja/marketinga	6	9	28	17	60
%	1,98%	2,97%	9,24%	5,61%	19,80%
3 – direktor/voditelj proizvodnje/logistike	6	2	40	9	57
%	1,98%	0,66%	13,20%	2,97%	18,81%
4 – direktor/voditelj odjela financija/računovodstva	2	4	32	5	43
%	0,66%	1,32%	10,56%	1,65%	14,19%
5 – direktor/voditelj drugih organizacijskih sektora	11	10	63	6	90
%	3,63%	3,30%	20,79%	1,98%	29,70%
Ukupno	34	32	199	38	303
%	11,22%	10,56%	65,68%	12,54%	

Na temelju osmog i šestog pitanja iz anketnog upitnika u Tablici 18. i Grafikonu 5. rezultati pokazuju da 65,68 % ispitanika ima završen fakultet, samo 12,54 % ispitanika izjasnilo se da je završilo znanstveni magisterij i/ili doktorat, a 10,56 % ima završenu visoku školu i čak 11,22 % samo srednju školu.



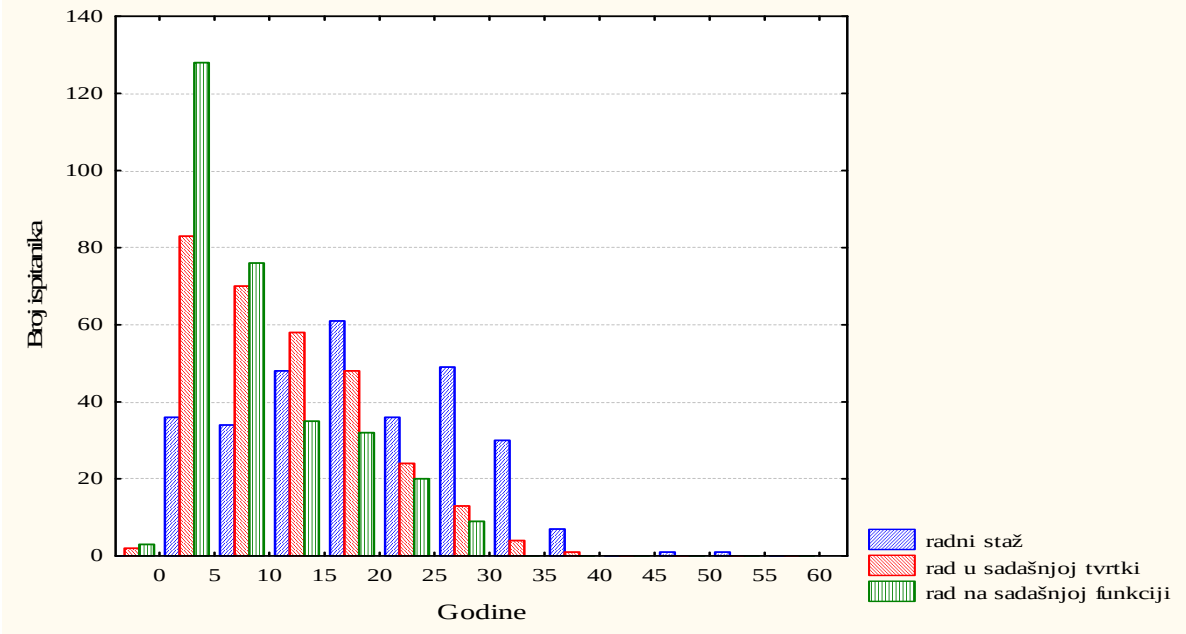
Grafikon 5. Raspodjela ispitanika prema stupnju obrazovanja i funkciji u tvrtki (N=303)

Legenda:
1 – predsjednik uprave/direktor tvrtke
2 – direktor/voditelj odjela istraživanja i razvoja/marketinga
3 – direktor/voditelj proizvodnje/logistike
4 – direktor/voditelj odjela financija/računovodstva
5 – direktor/voditelj drugih organizacijskih sektora

Tablica 19. Raspodjela ispitanika prema godinama rada (N=303)

Deskriptivna statistika						
	N	**Prosjek**	**Medijan**	**Min.**	**Maks.**	**Std. dev.**
Godine radnog staža	303	18,9	19	1	51	10,22
Godine rada u sadašnjoj tvrtki	303	11,5	10	0	40	8,29
Godine rada na sadašnjoj funkciji u tvrtki	303	8,7	7	0	30	7,59

Na temelju četvrtog, petog i šestog pitanja iz anketnog upitnika rezultati pokazuju da je distribucija ispitanika po broju godina radnog staža, broju godina rada u sadašnjoj tvrtki i broju godina rada na sadašnjoj funkciji u tvrtki asimetrična, odnosno ima produžen krak prema visokim vrijednostima što je prikazano u Tablici 19. i Grafikonu 6. To je uzrok velike standardne devijacije, odnosno raspršenje oko prosječne vrijednosti veće je od očekivanog (očekivana standardna devijacija je do 30 % od prosječne vrijednosti). Prosječni broj godina radnog staža je 18,9 s minimumom od jedne godine i maksimumom od 51 godine. Slično se zaključuje i za godine rada u sadašnjoj tvrtki gdje je prosjek 11,5 godina, minimum 0 i maksimum 40 godina, te za godine rada na sadašnjoj funkciji u tvrtki gdje je prosjek 8,7 godina, minimum 0 i maksimum 30 godina.

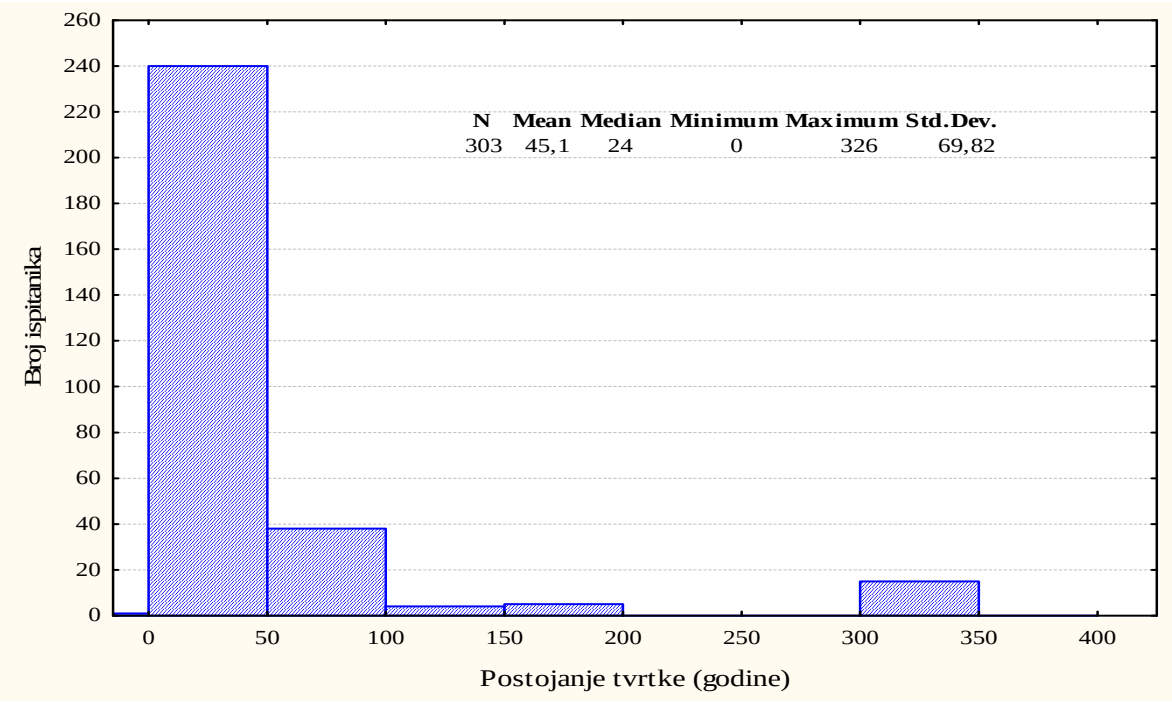


Grafikon 6. Raspodjela ispitanika prema godinama rada (N=303)

Tablica 20. Raspodjela tvrtki prema starosti (N=303)

Deskriptivna statistika						
	N	**Prosjek**	**Medijan**	**Min.**	**Maks.**	**Std. dev.**
Postojanje tvrtke (godine)	303	45,1	24	0	326	69,82
P4 – godine	303	18,9	19	1	51	10,22
P5 – godine	303	11,5	10	0	40	8,29
P7 – godine	303	8,7	7	0	30	7,59
P12	03	35,6	23	0	100	30,72
P18	303	33,5	15	0	100	34,04

Na temelju drugog pitanja iz anketnog upitnika rezultati pokazuju da je distribucija tvrtki prema starosti asimetrična odnosno ima produžen krak prema visokim vrijednostima što je prikazano u Tablici 20. i Grafikonu 7. To je uzrok velike standardne devijacije, odnosno raspršenje oko prosječne vrijednosti veće je od očekivanog (očekivana standardna devijacija je do 30 % od prosječne vrijednosti). Promatrane su 303 tvrtke, a prosječna starost je 45 godina, a median je 24 godine, odnosno 50 % ispitanih tvrtki je mlađe od 24 godine, a ostalih 50 % su starije od 24 godine. Najstarija tvrtka osnovana je prije 326 godina.

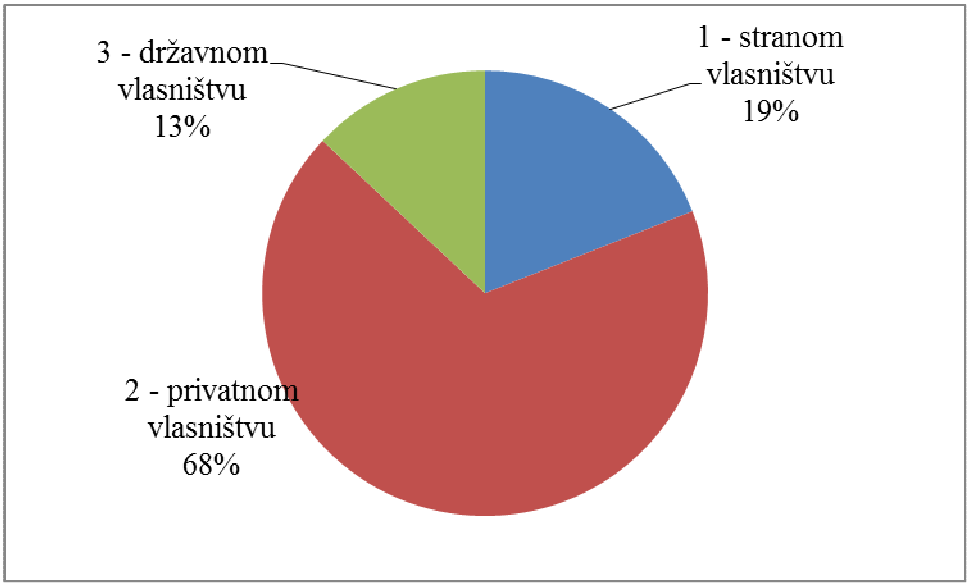


Grafikon 7. Raspodjela tvrtki prema starosti (N=303)

Tablica 21. Raspodjela tvrtki prema kategoriji vlasništva (N=303)

Frekvencijska tablica		
P10	**Broj**	**Postotak (%)**
1 – stranom vlasništvu	59	19
2 – privatnom vlasništvu	204	68
3 – državnom vlasništvu	40	13
Ukupno	303	100,0

Prema kategoriji vlasništva u Tablici 21. i Grafikonu 8. na temelju 10. pitanja iz anketnog upitnika najveći broj tvrtki 68 % je u većinskom privatnom vlasništvu, u stranom vlasništvu 19 %, dok je 13 % u državnom vlasništvu.

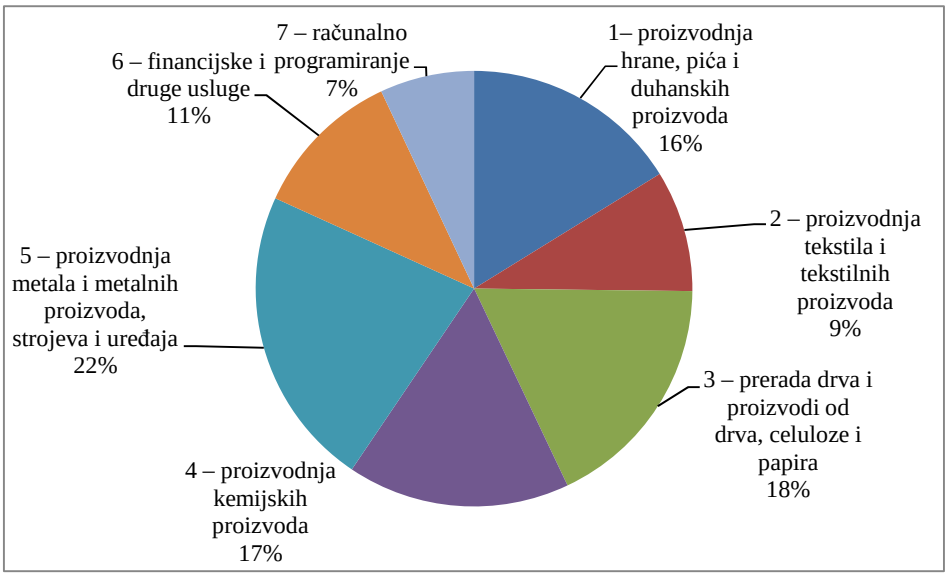


Grafikon 8. Raspodjela tvrtki prema kategoriji vlasništva (N=303)

Tablica 22. Raspodjela tvrtki prema gospodarskoj grani (N=303)

Frekvencijska tablica		
P15	**Broj**	**Postotak (%)**
1 – proizvodnja hrane, pića i duhanskih proizvoda	49	16
2 – proizvodnja tekstila i tekstilnih proizvoda	26	9
3 – prerada drva i proizvodi od drva, celuloze i papira	54	18
4 – proizvodnja kemijskih proizvoda, umjetnih vlakana, gume, mineralnih proizvoda	50	17
5 – proizvodnja metala i metalnih proizvoda, strojeva i uređaja	68	22
6 – financijske i druge usluge	34	11
7 – računalno programiranje	22	7
Ukupno	303	100,0

Na temelju 15. pitanja rezultati prikazani u Tablici 22. i Grafikonu 9. pokazuju da se najveći broj tvrtki bavi proizvodnjom metala i metalnih proizvoda, strojeva i uređaja, 22 %, proizvodnjom i preradom drva, celuloze i papira 18 %, proizvodnjom kemijskih proizvoda, umjetnih vlakana, gume, mineralnih proizvoda 17 %, proizvodnjom hrane, pića i duhanskih proizvoda 16 %, financijskim i drugim uslugama 11 %, proizvodnjom tekstila i tekstilnih proizvoda 9 % i računalnim programiranjem 7 %.



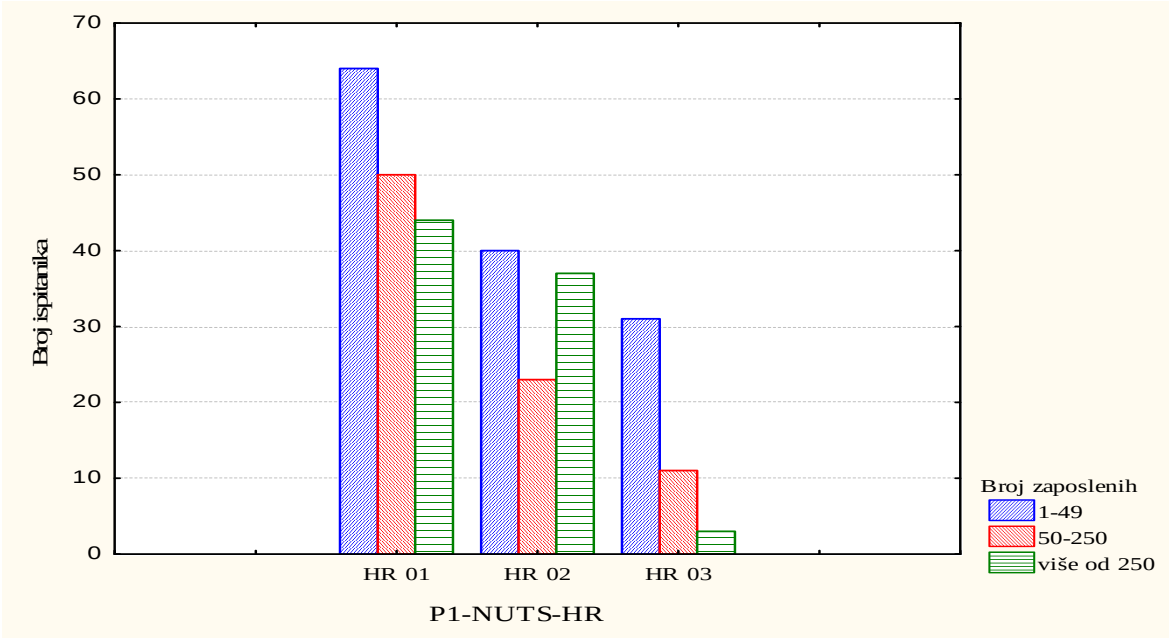
Grafikon 9. Raspodjela tvrtki prema gospodarskoj grani (N=303)

Tablica 23. Raspodjela tvrtki prema broju zaposlenih po P1 – NUTS[65]– HR (N=303)

P1 NUTS – HR	Male tvrtke	Srednje tvrtke	Velike tvrtke	Ukupno
HR 01	64	50	44	158
	21,1%	16,5%	14,5%	52,1%
HR 02	40	23	37	100
	13,2%	7,6%	12,2%	33,0%
HR 03	31	11	3	45
	10,2%	3,6%	0,9%	14,7%
Sveukupno	135	84	84	303
	44,5%	27,7%	27,7%	

Legenda:
HR 01– Sjeverozapadna Hrvatska; HR02 – Središnja i Istočna (Panonska) Hrvatska; HR03 – Jadranska Hrvatska

Prema NKPJS-u iz 2007. godine, sjedišta tvrtki, kao što je vidljivo iz Tablice 23. i Grafikona 10., razvrstana su prema tri navedene regije. Najveći broj tvrtki, 52,1 %, pripada regiji Sjeverozapadne Hrvatske HR01, 33 % nalazi se na području Središnje i Istočne (Panonske) Hrvatske HR02, dok je najmanji broj tvrtki, njih 14,7 %, sa sjedištem na području Jadranske Hrvatske HR03. U Sjeverozapadnoj Hrvatskoj je 64 malih tvrtki, 50 srednjih tvrtki i 44 velike tvrtke, u Središnjoj i Istočnoj Hrvatskoj je 40 malih, 23 srednje i 37 velikih i u Jadranskoj Hrvatskoj je 31 mala tvrtka, 11 srednjih i samo tri velike tvrtke.



Grafikon 10. Raspodjela tvrtki prema broju zaposlenih po P1 – NUTS – HR (N=303)

[65] NUTS Klasifikacija prostornih jedinica za statistiku.

Tablica 24. Iznos prihoda tvrtki u 2015. godini (N=303)

Frekvencijska tablica		
Iznos prihoda u 2015. godini	**Broj**	**Postotak (%)**
Manje od 60.000.000,00 kuna	135	44,6
Od 60.000.000,01 do 299.999.999,99 kuna	85	28,0
Više od 300.000.000,00 kuna	83	27,4
Ukupno	303	100,0

Na temelju 13. pitanja iz anketnog upitnika u Tablici 24. rezultati pokazuju da je u 2015. godini 44,6 % ispitanih tvrtki ostvarilo prihode manje od 60 mil. kuna, 28 % između 60 mil. kuna i 300 mil. kuna i 27,4 % tvrtki više od 300 mil. kuna.

Tablica 25. Ukupna aktiva tvrtki u 2015. godini (N=303)

Frekvencijska tablica		
Aktiva tvrtke u 2015. godini	**Broj**	**Postotak (%)**
Manje od 30.000.000,00 kuna	135	44,6
Od 30.000.000,01 do 149.999.999,99 kuna	84	27,7
Više od 150.000.000,00 kuna	84	27,7
Ukupno	303	100,0

Na temelju 14. pitanja u Tablici 25. rezultati pokazuju da je u 2015. godini 44,6 % ispitanih tvrtki ostvarilo ukupnu aktivu manju od 30 mil. kuna, 27,7 % između 30 mil. kuna i 150 mil. kuna te 27,7 % više od 150 mil. kuna.

Tablica 26. Raspodjela tvrtki prema prodaji proizvoda na tržištu (N=303)

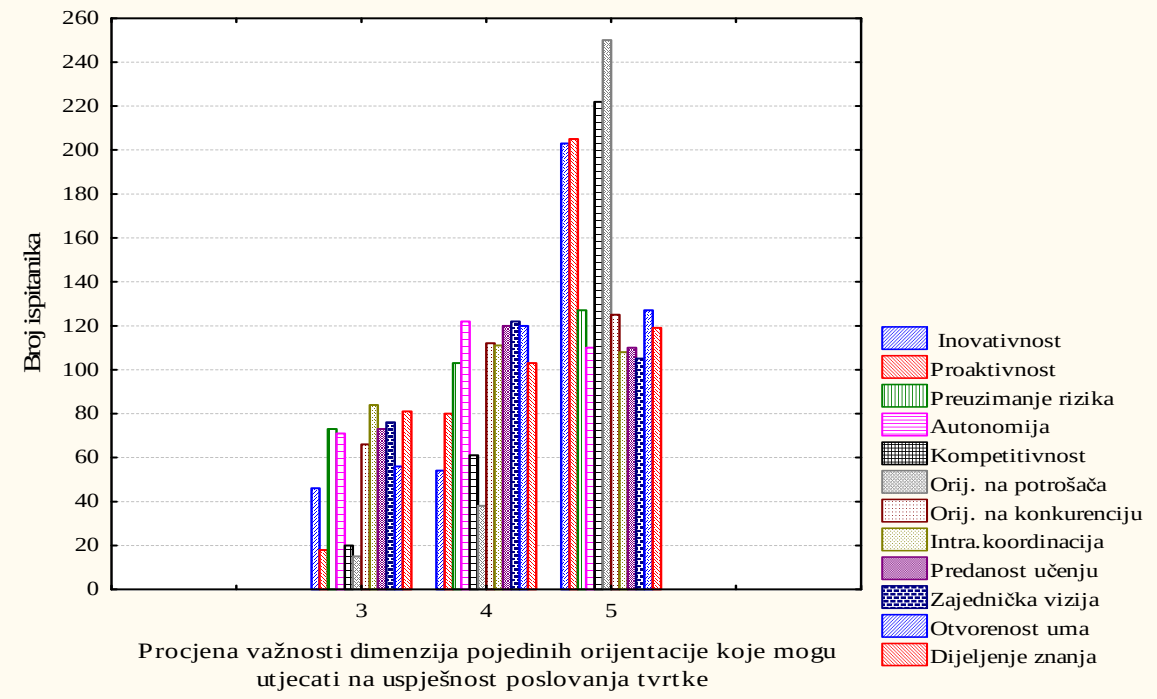
Frekvencijska tablica		
Tržište	**Broj**	**Postotak (%)**
Nacionalno tržište /Republika Hrvatska	97	32,1
Regionalno tržište	78	25,7
Međunarodno tržište	128	42,2
Ukupno	303	100,0

U Tablici 26. na temelju 19. pitanja u posljednje tri godine promatrane tvrtke su najviše proizvoda prodale na međunarodnom tržištu, 42,2 %, zatim na nacionalnom tržištu 32,1 % te na regionalnom tržištu 25,7 %.

Tablica 27. Raspodjela tvrtki prema profilu izvezenih proizvoda (N=303)

Frekvencijska tablica		
Profil izvezenih proizvoda/usluga	**Broj**	**Postotak (%)**
Uglavnom poluproizvode	32	10,6
Uglavnom gotove proizvode	241	79,5
Uglavnom usluge	30	9,9
Ukupno	303	100,0

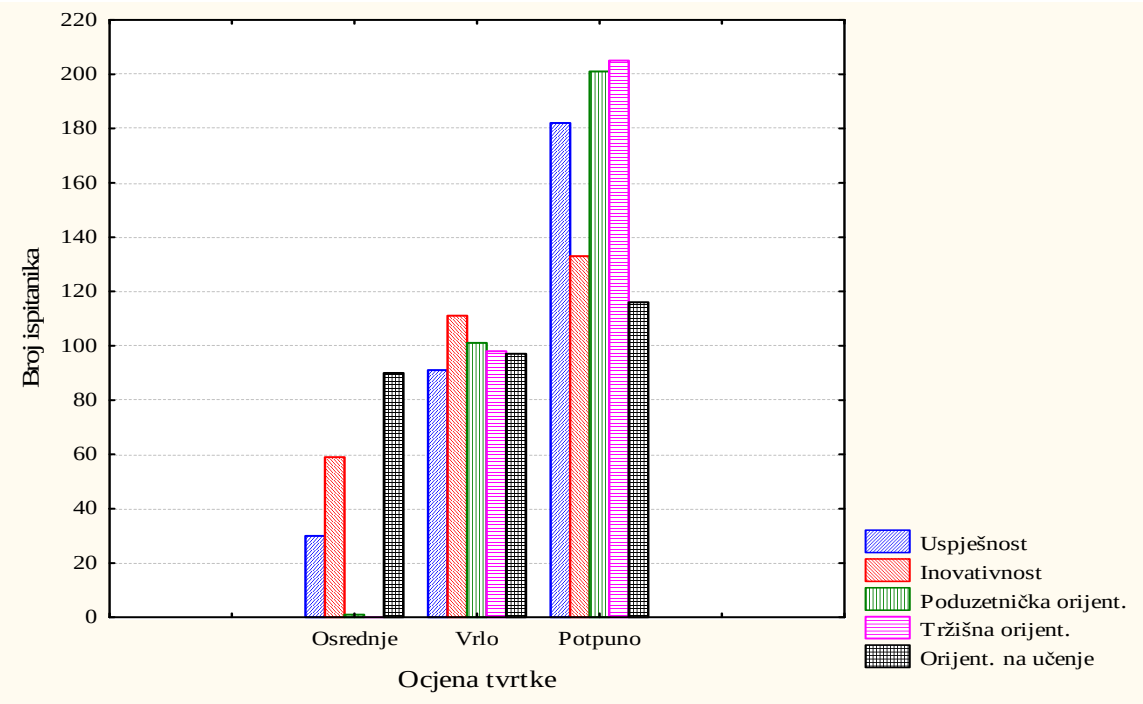
Na temelju 20. pitanja rezultati u Tablici 27. pokazuju da među izvezenim proizvodima većinom prevladavaju gotovi proizvodi 79,5 %, a ostatak podjednako čine poluproizvodi 10,6 % i usluge 9,9 %.



Grafikon 11. Procjena važnosti dimenzija pojedinih orijentacija (N=303)

Na temelju 21., 22. i 23. pitanja iz anketnog upitnika nastojalo se dobiti odgovore na pitanja koja su predstavljala stav ispitanika o dimenzijama pojedinih orijentacija. Iz Grafikona 11. vidljivo je da 82,5 % ispitanika smatra da je orijentacija na potrošača najvažnija dimenzija u poslovanju tvrtke, 73,3 % ispitanika smatra kompetitivnost najvažnijom dimenzijom, 67 % inovativnost, a 67,7 % proaktivnost. Manje važnosti pridaje se preuzimanju rizika 41,9 %, otvorenosti uma 41,9 %, orijentaciji na konkurenciju 41,3 %. Kao dimenzije s najmanje

važnosti navode se dijeljenje znanja unutar tvrtke 39,3 %, autonomija i predanost učenju 36,3 %, interfunkcionalna koordinacija 35,6 % i zajednička vizija 34,7 %. Iz navedenog se vidi da su za ispitanike sve dimenzije tržišne orijentacije izrazito važne te da je najveći broj ispitanika upravo inovativnost i proaktivnost ocijenio kao iznimno važne za tvrtku (vidjeti u prilogu Tablica PII.1., 223 – 224).



Grafikon 12. Ocjena tvrtke (N=303)

Na temelju 31. pitanja iz anketnog upitnika u Grafikonu 12. prikazuje se subjektivna ocjena ispitanika koji smatraju da je za tvrtku najbitnija tržišna orijentacija, njih 67,7 %, da je to poduzetnička orijentacija smatra njih 66,3 %, dok 60,1 % ispitanika navodi da je bitna uspješnost, 43,9 % ispitanika navodi važnost inovativnosti, a 38,3 % orijentacije na učenje (vidjeti u prilogu Tablicu PII.2., 224).

GLAVNA HIPOTEZA H0 - Postoji pozitivna povezanost između poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje, inovativnosti te uspješnosti poslovanja.

Za testiranje glavne hipoteze H0 zbrojeni su odgovori unutar pojedine cjeline upitnika i na osnovi toga su definirane nezavisne i zavisne varijable kako slijedi: nezavisne varijable poduzetnička orijentacija, tržišna orijentacija, orijentacija na učenje i zavisne varijable inovativnost i uspješnost poslovanja. Poduzetnička orijentacija uključuje inovativnost, proaktivnost, preuzimanje rizika, autonomiju i sve odgovore vezane za njih unutar 26. pitanja. Tržišna orijentacija uključuje orijentaciju na potrošača, orijentaciju na konkurenciju, interfunkcionalnu koordinaciju i sve odgovore vezane za njih unutar 27. pitanja. Orijentacija na učenje uključuje predanost učenju, zajedničku viziju, otvorenost uma, dijeljenje znanja unutar tvrtke i sve odgovore vezane za njih unutar 28. pitanja. Inovativnost uključuje inovativnost proizvoda, inovativnost procesa, inovativnost poslovnog sustava i sve odgovore na 30. pitanje. Uspješnost poslovanja uključuje sve odgovore na 24. i 25. pitanje iz anketnog upitnika.

Povezanost nezavisnih i zavisnih varijabli, te utjecaj nezavisnih varijabli na zavisne varijable i smjer tog utjecaja testirani su multivarijatnom regresijskom analizom. Rezultati multivarijatne regresije prikazani su tablično i grafički. Multivarijatno testiranje statističke značajnosti pokazuje ukupan rezultat multivarijatne regresije, odnosno statističku značajnost utjecaja nezavisnih varijabli na obje promatrane zavisne varijable.

Tablica 28. Multivarijatni rezultati dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom

Efekt	Test	Vrijednost	F	Efekt df	Pogreška df	p
Odsječak	Wilks	0,919	13,054	2	298	**0,000004**
Poduzetnička orijentacija	Wilks	0,614	93,639	2	298	**<0,000001**
Tržišna orijentacija	Wilks	0,892	18,065	2	298	**<0,000001**
Orijentacija na učenje	Wilks	0,915	13,878	2	298	**0,000002**

U Tablici 28. multivarijatna regresijska analiza pokazuje da postoji statistički značajan utjecaj poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje na uspješnost poslovanja i inovativnost ($p<0,05$).

Statistički značajan odsječak upućuje na postojanje i drugih čimbenika koji utječu na uspješnost poslovanja i inovativnost, a koji nisu uključeni u ovo istraživanje. Zbog toga se ne može tvrditi da postoji uzročno-posljedična veza između promatranih nezavisnih i zavisnih varijabli jer uzrok mogu biti i ti neuključeni čimbenici.

Univarijatni rezultati za pojedinu zavisnu varijablu pokazuju statističku značajnost utjecaja nezavisnih varijabli na pojedinu zavisnu varijablu.

Tablica 29. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu uspješnost poslovanja dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom

Efekt	df	Uspješnost poslovanja SS	Uspješnost poslovanja MS	Uspješnost poslovanja F	Uspješnost poslovanja p
Odsječak	1	401,43	401,428	10,429	**0,001378**
Poduzetnička orijentacija	1	864,06	864,061	22,449	**0,000003**
Tržišna orijentacija	1	368,29	368,286	9,568	**0,002166**
Orijentacija na učenje	1	611,50	611,499	15,887	**0,000085**
Pogreška	299	11508,03	38,488		
Ukupno	302	22630,32			

Legenda: df – stupnjevi slobode; SS – suma kvadrata odstupanja; MS – prosječno odstupanje; F – F vrijednost; p – p-vrijednost pripadajuće F-vrijednosti

U Tablici 29. multivarijatna regresijska analiza pokazuje da postoji statistički značajan utjecaj poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje na uspješnost poslovanja ($p<0,05$). Statistički značajan odsječak upućuje na postojanje i drugih čimbenika koji utječu na uspješnost poslovanja, a koji nisu uključeni u ovo istraživanje. Zbog toga se ne može tvrditi da postoji uzročno-posljedična veza između promatranih nezavisnih varijabli i uspješnosti poslovanja jer uzrok mogu biti i ti neuključeni čimbenici.

Tablica 30. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu inovativnost dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom

Efekt	Inovativnost SS	Inovativnost MS	Inovativnost F	Inovativnost p
Odsječak	19,449	19,4487	7,3421	**0,007125**
Poduzetnička orijentacija	497,490	497,4901	187,8071	**<0,000001**
Tržišna orijentacija	91,875	91,8751	34,6837	**<0,000001**
Orijentacija na učenje	10,387	10,3870	3,9212	**0,048598**
Pogreška	792,034	2,6489		
Ukupno	2594,713			

Legenda: SS – suma kvadrata odstupanja; MS – prosječno odstupanje; F – F vrijednost; p – p-vrijednost pripadajuće F-vrijednosti

U Tablici 30. univarijatni rezultati unutar multivarijatne regresijske analize pokazuju statistički značajan utjecaj poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje na inovativnost ($p<0,05$). Statistički značajan odsječak upućuju na postojanje i drugih čimbenika koji utječu na inovativnost, a koji nisu uključeni u ovo istraživanje. Zbog toga se ne može tvrditi da postoji uzročno-posljedična veza između promatranih nezavisnih varijabli i inovativnost jer uzrok mogu biti i ti neuključeni čimbenici.

Tablica 31. Multivarijatni rezultati dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom

Efekt	Test	Vrijednost	F	Efekt df	Pogreška df	p
Odsječak	Wilks	0,863	47,326	1	298	**<0,000001**
Inovativnost	Wilks	0,870	44,454	1	298	**<0,000001**
Proaktivnost	Wilks	0,956	13,723	1	298	**0,000252**
Preuzimanje rizika	Wilks	0,994	1,699	1	298	0,193367
Autonomija	Wilks	0,999	0,164	1	298	0,685887

U Tablici 31. multivarijatna regresijska analiza pokazuje da postoji statistički značajan utjecaj inovativnosti i proaktivnosti na uspješnost poslovanja i inovativnost ($p<0,05$), dok utjecaj preuzimanja rizika i autonomije nije statistički značajan ($p>0,05$).

Tablica 32. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu uspješnost poslovanja dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom

Efekt	df	Uspješnost poslovanja SS	Uspješnost poslovanja MS	Uspješnost poslovanja F	Uspješnost poslovanja p
Odsječak	1	1848,04	1848,041	47,326	**<0,000001**
Inovativnost	1	1735,90	1735,904	44,454	**<0,000001**
Proaktivnost	1	535,88	535,876	13,723	**0,000252**
Preuzimanje rizika	1	66,36	66,362	1,699	0,193367
Autonomija	1	6,40	6,400	0,164	0,685887
Pogreška	298	11636,61	39,049		
Ukupno	302	22630,32			

Legenda: df – stupnjevi slobode; SS – suma kvadrata odstupanja; MS – prosječno odstupanje; F – F vrijednost; p – p-vrijednost pripadajuće F-vrijednosti

U Tablici 32. univarijatni rezultati unutar multivarijatne regresijske analize pokazuju statistički značajan utjecaj inovativnosti i proaktivnosti na uspješnost poslovanja ($p<0,05$), dok utjecaj preuzimanja rizika i autonomije nije statistički značajan ($p>0,05$).

Tablica 33. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu inovativnost dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom

Efekt	Inovativnost SS	Inovativnost MS	Inovativnost F	Inovativnost p
Odsječak	0,000	0,000		
Inovativnost	973,609	973,609	44,454	**<0,000001**
Proaktivnost	0,000	0,000	13,723	**0,000252**
Preuzimanje rizika	0,000	0,000	1,699	0,193367
Autonomija	0,000	0,000	0,164	0,685887
Pogreška	-0,000	-0,000		
Ukupno	2594,713			

Legenda: SS – suma kvadrata odstupanja; MS – prosječno odstupanje; F – F vrijednost; p – p-vrijednost pripadajuće F-vrijednosti

U Tablici 33. univarijatni rezultati unutar multivarijatne regresijske analize pokazuju statistički značajan utjecaj inovativnosti i proaktivnosti na inovativnost ($p<0,05$), dok utjecaj preuzimanja rizika i autonomije nije statistički značajan ($p>0,05$).

Tablica 34. Multivarijatni rezultati dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom

Efekt	Test	Vrijednost	F	Efekt df	Pogreška df	p
Odsječak	Wilks	0,854	25,544	2	298	**<0,000001**
Orijentacija na potrošača	Wilks	0,869	22,534	2	298	**<0,000001**
Orijentacija na konkurenciju	Wilks	0,957	6,762	2	298	**0,001343**
Interfunkcionalna koordinacija	Wilks	0,982	2,768	2	298	0,064400

U Tablici 34. multivarijatna regresijska analiza pokazuje da postoji statistički značajan utjecaj orijentacije na potrošača i orijentacije na konkurenciju na uspješnost poslovanja i inovativnost (p<0,05), dok utjecaj interfunkcionalne koordinacije nije statistički značajan (p>0,05).

Tablica 35. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu uspješnost poslovanja dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom

Efekt	df	Uspješnost poslovanja SS	Uspješnost poslovanja MS	Uspješnost poslovanja F	Uspješnost poslovanja p
Odsječak	1	2261,58	2261,576	50,591	**<0,000001**
Orijentacija na potrošača	1	1180,28	1180,280	26,403	**0,000001**
Orijentacija na konkurenciju	1	331,79	331,791	7,422	**0,006822**
Interfunkcionalna koordinacija	1	122,96	122,964	2,751	0,098262
Pogreška	299	13366,25	44,703		
Ukupno	302	22630,32			

Legenda: df – stupnjevi slobode; SS – suma kvadrata odstupanja; MS – prosječno odstupanje; F – F vrijednost
p – p-vrijednost pripadajuće F-vrijednosti

U Tablici 35. univarijatni rezultati unutar multivarijatne regresijske analize pokazuju statistički značajan utjecaj orijentacije na potrošača i orijentacije na konkurenciju na uspješnost poslovanja (p<0,05), dok utjecaj interfunkcionalne koordinacije nije statistički značajan na uspješnost poslovanja (p>0,05).

Tablica 36. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu inovativnost dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom

Efekt	Inovativnost SS	Inovativnost MS	Inovativnost F	Inovativnost p
Odsječak	19,615	19,615	4,583	**0,033090**
Orijentacija na potrošača	156,666	156,666	36,609	**<0,000001**
Orijentacija na konkurenciju	48,656	48,656	11,370	**0,000845**
Interfunkcionalna koordinacija	20,782	20,782	4,856	**0,028308**
Pogreška	1279,568	4,279		
Ukupno	2594,713			

Legenda: SS – suma kvadrata odstupanja; MS – prosječno odstupanje; F – F vrijednost; p – p-vrijednost pripadajuće F-vrijednosti

U Tablici 36. univarijatni rezultati unutar multivarijatne regresijske analize pokazuju statistički značajan utjecaj orijentacije na potrošača, orijentacije na konkurenciju i interfunkcionalne koordinacije na inovativnost (p<0,05).

Tablica 37. Multivarijatni rezultati dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom

Efekt	Test	Vrijednost	F	Efekt df	Pogreška df	p
Odsječak	Wilks	0,862	23,784	2	297	**<0,000001**
Predanost učenju	Wilks	0,880	20,257	2	297	**<0,000001**
Zajednička vizija	Wilks	0,898	16,812	2	297	**<0,000001**
Otvorenost uma	Wilks	0,966	5,194	2	297	**0,006066**
Dijeljenje znanja unutar tvrtke	Wilks	1,000	0,011	2	297	0,988760

U Tablici 37. multivarijatna regresijska analiza pokazuje statistički značajan utjecaj predanosti učenju, zajedničke vizije i otvorenosti uma na uspješnost poslovanja i inovativnost (p<0,05), dok utjecaj dijeljenja znanja unutar tvrtke nije statistički značajan (p>0,05).

Tablica 38. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu uspješnost poslovanja dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom

Efekt	df	Uspješnost poslovanja SS	Uspješnost poslovanja MS	Uspješnost poslovanja F	Uspješnost poslovanja p
Odsječak	1	2034,49	2034,495	47,485	**<0,000001**
Predanost učenju	1	1063,91	1063,910	24,831	**0,000001**
Zajednička vizija	1	1311,69	1311,687	30,615	**<0,000001**
Otvorenost uma	1	46,34	46,340	1,082	0,299193
Dijeljenje znanja unutar tvrtke	1	0,01	0,013	0,000	0,986302
Pogreška	298	12767,89	42,845		
Ukupno	302	22630,32			

Legenda: df – stupnjevi slobode; SS – suma kvadrata odstupanja; MS – prosječno odstupanje; F – F vrijednost; p-vrijednost pripadajuće F-vrijednosti

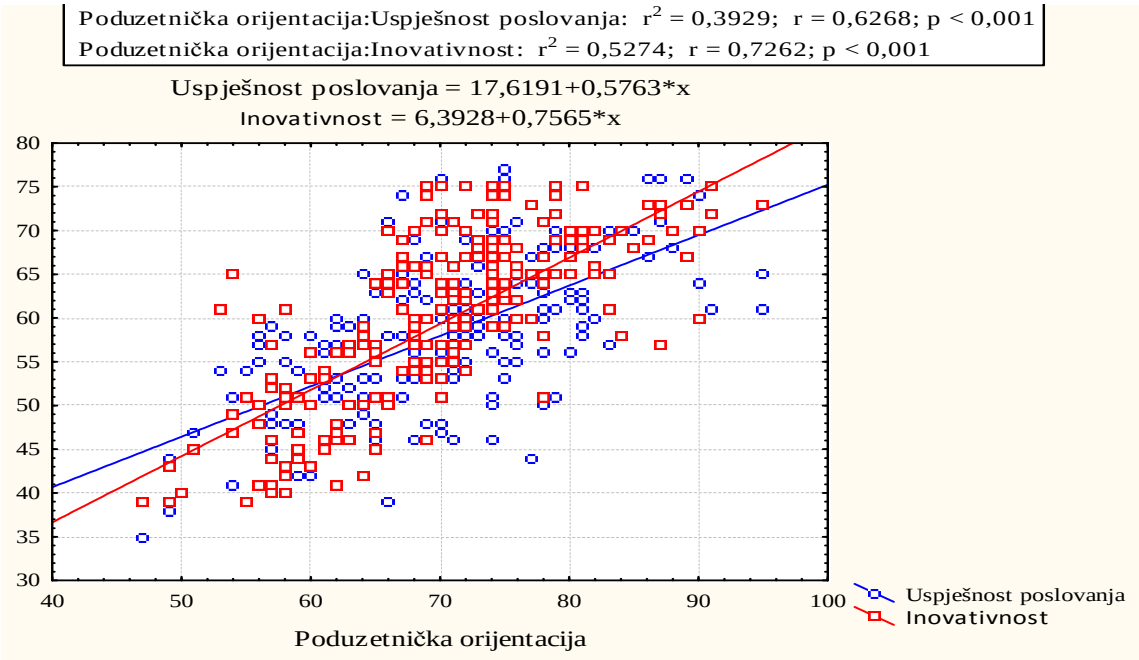
U Tablici 38. univarijatni rezultati unutar multivarijatne regresijske analize pokazuju statistički značajan utjecaj predanosti učenju i zajedničke vizije na uspješnost poslovanja ($p<0,05$), dok utjecaj otvorenosti uma i dijeljenja znanja unutar tvrtke nije statistički značajan na inovativnost ($p>0,05$).

Tablica 39. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu inovativnost dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom

Efekt	Inovativnost SS	Inovativnost MS	Inovativnost F	Inovativnost p
Odsječak	77,978	77,978	14,316	**0,000187**
Predanost učenju	189,538	189,538	34,797	**<0,000001**
Zajedničke vizije	7,171	7,171	1,316	0,252150
Otvorenost uma	54,952	54,952	10,089	**0,001648**
Dijeljenje znanja unutar tvrtke	0,105	0,105	0,019	0,889468
Pogreška	1623,185	5,447		
Ukupno	2594,713			

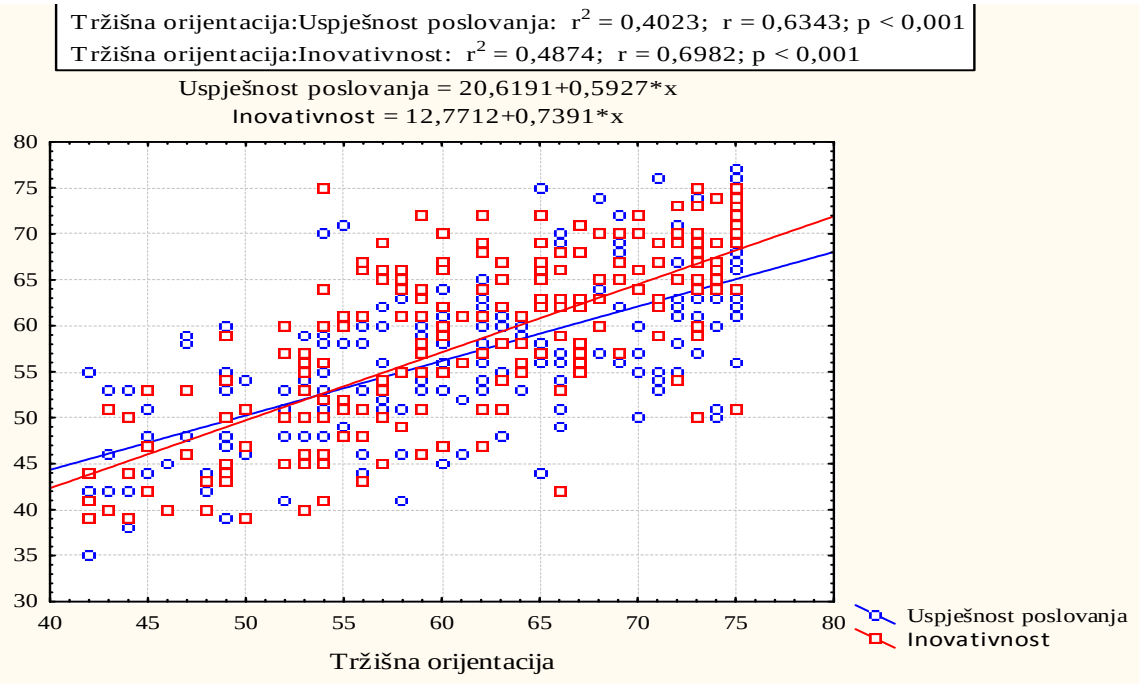
Legenda: SS – suma kvadrata odstupanja; MS – prosječno odstupanje; F – F vrijednost; p – p-vrijednost pripadajuće F-vrijednosti

U Tablici 39. univarijatni rezultati unutar multivarijatne regresijske analize pokazuju statistički značajan utjecaj predanosti učenju i otvorenosti uma na inovativnost ($p<0,05$), dok utjecaj zajedničke vizije i dijeljenja znanja unutar tvrtke nije statistički značajan na uspješnost poslovanja ($p>0,05$).



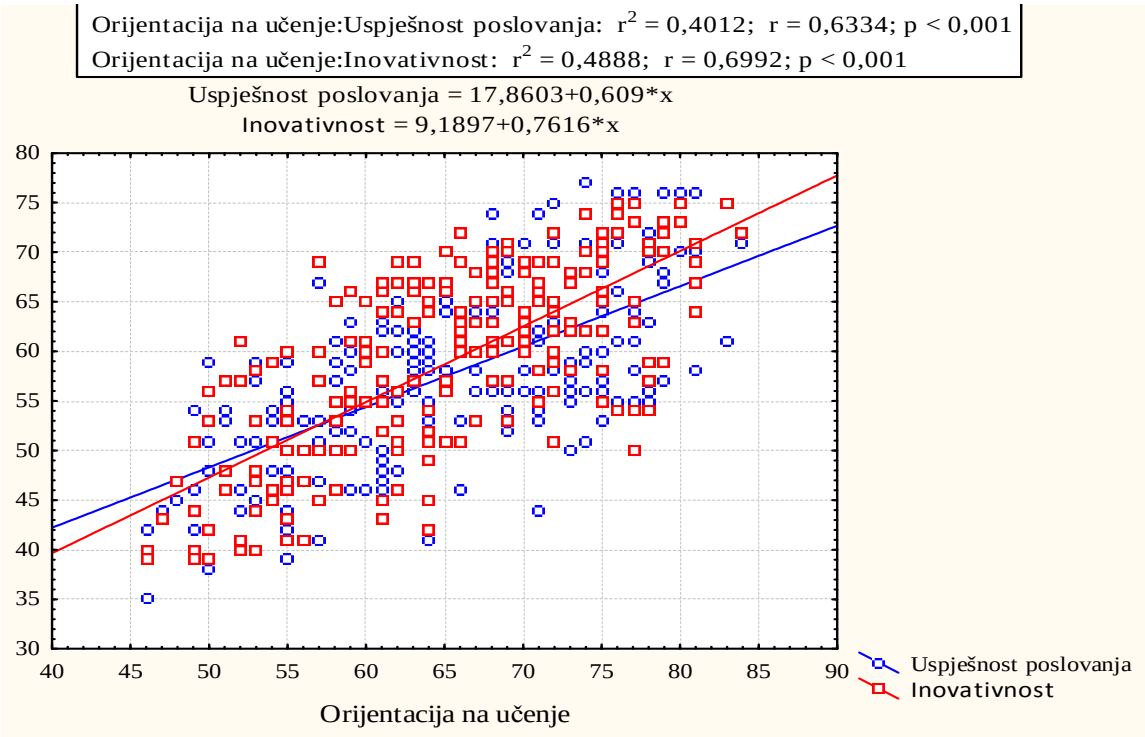
Grafikon 13. Utjecaj poduzetničke orijentacije na uspješnost poslovanja i inovativnost

Grafikon 13. prikazuje regresijske pravce zajedno s jednadžbama pravaca, *Pearsonovim* koeficijentom korelacije (r), koeficijentom determinacije (r^2) i pripadajućom p-vrijednosti. Smjer regresijskih pravaca pokazuje pozitivan utjecaj poduzetničke orijentacije na uspješnost poslovanja i inovativnost, a pripadajući statistički podaci pokazuju da je utjecaj statistički značajan.



Grafikon 14. Utjecaj tržišne orijentacije na uspješnost poslovanja i inovativnost

Grafikon 14. prikazuje regresijske pravce zajedno s jednadžbama pravaca, *Pearsonovim* koeficijentom korelacije (r), koeficijentom determinacije (r^2) i pripadajućom p-vrijednosti. Smjer regresijskih pravaca pokazuje pozitivan utjecaj tržišne orijentacije na uspješnost poslovanja i inovativnost, a pripadajući statistički podaci pokazuju da je utjecaj statistički značajan.



Grafikon 15. Utjecaj orijentacije na učenje na uspješnost poslovanja i inovativnost

Grafikon 15. prikazuje regresijske pravce zajedno s jednadžbama pravaca, *Pearsonovim* koeficijentom korelacije (r), koeficijentom determinacije (r^2) i pripadajućom p-vrijednosti. Smjer regresijskih pravaca pokazuje pozitivan utjecaj orijentacije na učenje na uspješnost poslovanja i inovativnost, a pripadajući statistički podaci pokazuju da je utjecaj statistički značajan.

Ovim rezultatima u potpunosti **potvrđena glavna hipoteza** jer je statistički značajna na razini ($p<0,01$).

Hipoteze H1 do H3 detaljnije razrađuju glavnu hipotezu H0, odnosno testiraju povezanost pojedinih odgovora vezanih za nezavisne varijable navedene u H0 i pojedinih odgovora vezanih za inovativnost, te povezanost pojedinih odgovora vezanih za inovativnost i uspješnost poslovanja. U tu svrhu korištena je *Spearman* rang korelacija i kanonička analiza. *Spearman rang* korelacija je mjera povezanosti dvije ordinalne varijable, odnosno pokazuje je li povezanost dvije ordinalne varijable statistički značajna ili nije. Kanonička analiza (engl. *Canonical analysis)* analizira međusobnu povezanost dvije grupe ordinalnih varijabli. Jednako tako, provedena je i klaster analiza (engl. *Cluster Analysis*) koja jasnije grafički pokazuje strukturu poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije, orijentacije na učenje, inovativnosti te uspješnosti poslovanja.

HIPOTEZA 1: Postoji pozitivna povezanost između poduzetničke orijentacije i inovativnosti.

U sklopu empirijskog istraživanja na temelju 26. i 30. pitanja iz anketnog upitnika pokušalo se doznati postoji li pozitivna povezanost poduzetničke orijentacije i inovativnosti. S ciljem testiranja navedene hipoteze prvi korak bio je izračun *Spearman* rang korelacije. Pokazalo se da su tvrtke u kojima se stavlja veći naglasak na važnost pojavljivanja novih ideja i na aktivno razvijanje novih proizvoda u okviru vlastite proizvodnje u statistički značajnoj pozitivnoj povezanosti s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Rastom ulaganja u razvoj novih proizvoda očekuje se i rast inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Proaktivnost je u statistički značajnoj pozitivnoj povezanosti s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Rastom proaktivnosti u tvrtki očekuje se i rast inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Nadalje, smatra se da preuzimanje rizika nije ključna vrijednost tvrtke kao ni autonomija.

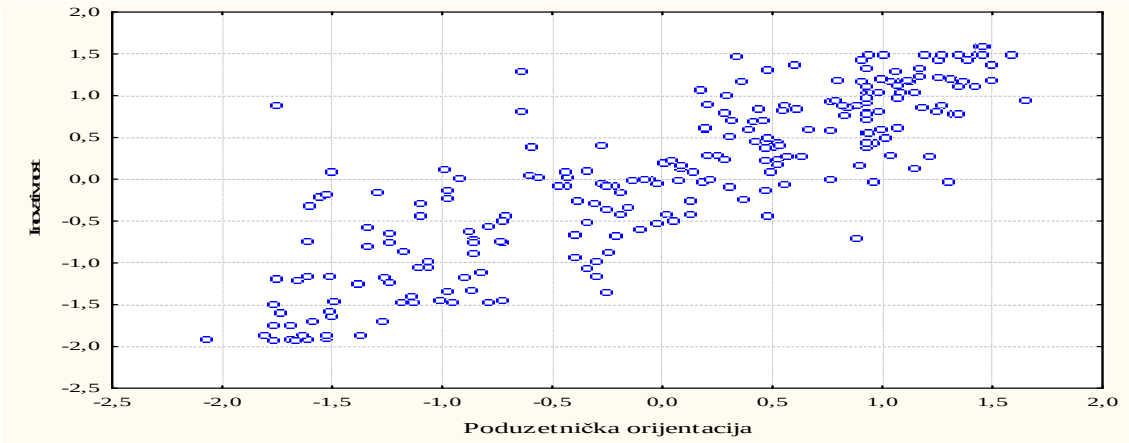
Spearman rang korelacija pokazuje da postoji statistički značajna pozitivna povezanost poduzetničke orijentacije i inovativnosti. U prilogu rada je tablica koja prikazuje korelacije svakog para varijabli, a podebljanim slovima (*bold*) označeni su statistički značajni koeficijenti korelacije ($p<0,05$) (vidjeti u prilogu Tablica PII.3., 225).

Provedena je kanonička analiza koja pokazuje povezanost svih odgovora vezanih za poduzetničku orijentaciju i inovativnost.

Tablica 40. Kanonička analiza povezanosti poduzetničke orijentacije i inovativnosti

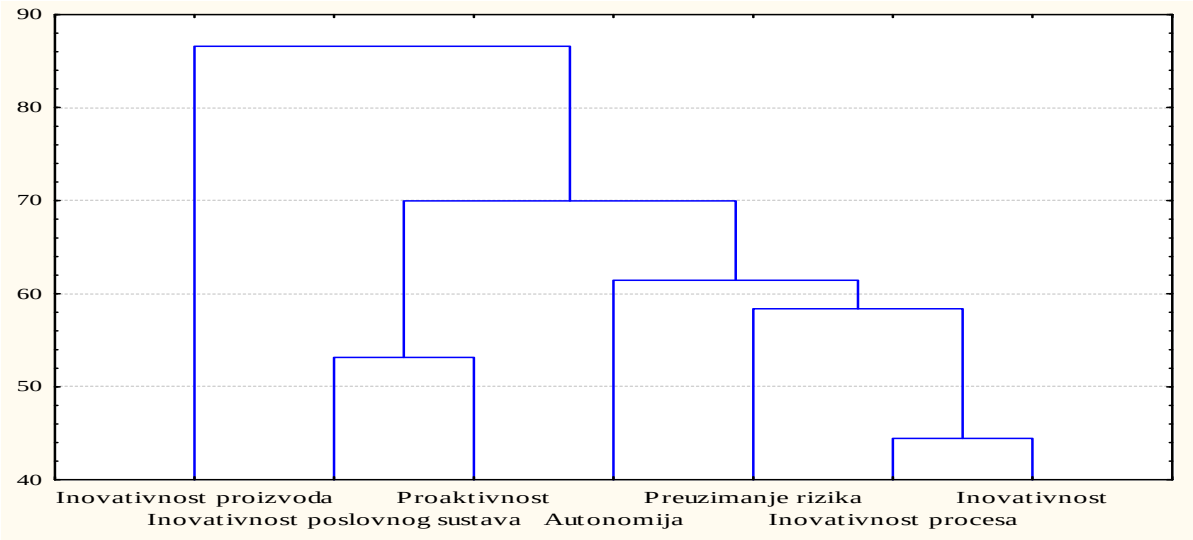
Kanonička analiza: Canonical R:0 ,873, Chi2(285)=1266,5 p<0,01		
	Poduzetnička orijentacija	**Inovativnost**
Broj pitanja	19	15
1.	P27-1	P31-1
2.	P27-2	P31-2
3.	P27-3	P31-3
4.	P27-4	P31-4
5.	P27-5	P31-5
6.	P27-6	P31-6
7.	P27-7	P31-7
8.	P27-8	P31-8
9.	P27-9	P31-9
10.	P27-10	P31-10
11.	P27-11	P31-11
12.	P27-12	P31-12
13.	P27-13	P31-13
14.	P27-14	P31-14
15.	P27-15	P31-15
16.	P27-16	
17.	P27-17	
18.	P27-18	
19.	P27-19	

U Tablici 40. kanonička analiza pokazuje statistički značajnu pozitivnu povezanost poduzetničke orijentacije i inovativnosti (p<0,01). Kanonički koeficijent korelacije (*Canonical* R) iznosi 0,873 što predstavlja pozitivnu povezanost, njegova statistička značajnost testirana je *hi*-kvadrat testom (*Chi*2) koji pokazuje značajnu statističku povezanost (p<0,01).



Grafikon 16. Povezanost poduzetničke orijentacije i inovativnosti na osnovi kanoničke analize

Grafikon 16. prikazuje pozitivnu povezanost poduzetničke orijentacije i inovativnosti dobivenu kanoničkom analizom.



Grafikon 17. Dendogram povezanosti pojedinih komponenti poduzetničke orijentacije i inovativnosti

Grafikon 17. prikazuje strukturu povezanosti pojedinih komponenti unutar poduzetničke orijentacije i inovativnosti dobivene na osnovi klaster analize.

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti da su ispitanici dobro identificirali i rangirali povezanost poduzetničke orijentacije i inovativnosti važne za povećanje vrijednosti njihovih tvrtki, koje je moguće ostvariti kroz poduzetničku priliku na tržištu s time da više favoriziraju inovativnost, što je tipično za poduzetnike. Ovim rezultatima u potpunosti **potvrđena prva hipoteza.**

HIPOTEZA 2: Postoji pozitivna povezanost između tržišne orijentacije i inovativnosti.

U sklopu istraživanja, a na temelju 27. i 30. pitanja iz anketnog upitnika pokušalo se saznati postoji li pozitivna povezanost tržišne orijentacije i inovativnosti. S ciljem testiranja navedene hipoteze napravljen je izračun *Spearman* rang korelacije. Pokazalo se da je orijentiranost na potrošača u statistički značajnoj pozitivnoj povezanosti s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Rastom aktivnosti vezanih uz orijentiranost na potrošača u tvrtki očekuje se i rast inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Orijentiranost na konkurenciju u tvrtkama je u statistički značajnoj pozitivnoj povezanosti s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Rastom orijentiranosti na konkurenciju u tvrtki očekuje se i rast inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Interfunkcionalna koordinacija je statistički značajno pozitivno povezana s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Rastom orijentiranosti na konkurenciju u tvrtki očekuje se i rast inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava.

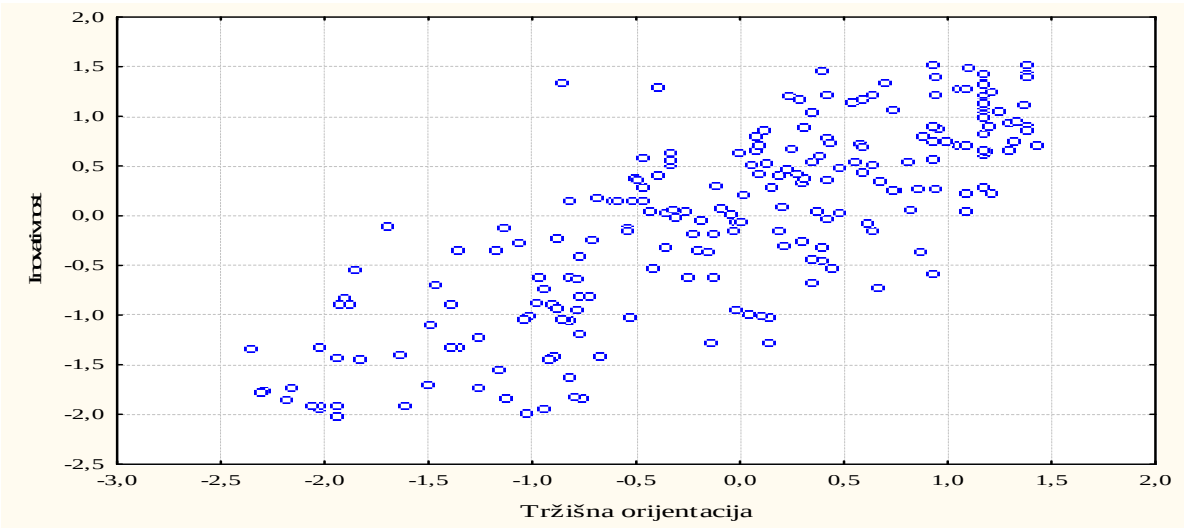
Spearman rang korelacija pokazuje da postoji statistički značajna pozitivna povezanost tržišne orijentacije i inovativnosti. U prilogu rada je tablica koja prikazuje korelacije svakog para varijabli, a podebljanim slovima (*bold*) su označeni statistički značajni koeficijenti korelacije ($p<0,05$) (vidjeti u prilogu Tablica PII. 4., 226).

Provedena je kanonička analiza koja pokazuje povezanost svih odgovora vezanih za tržišnu orijentaciju i inovativnost.

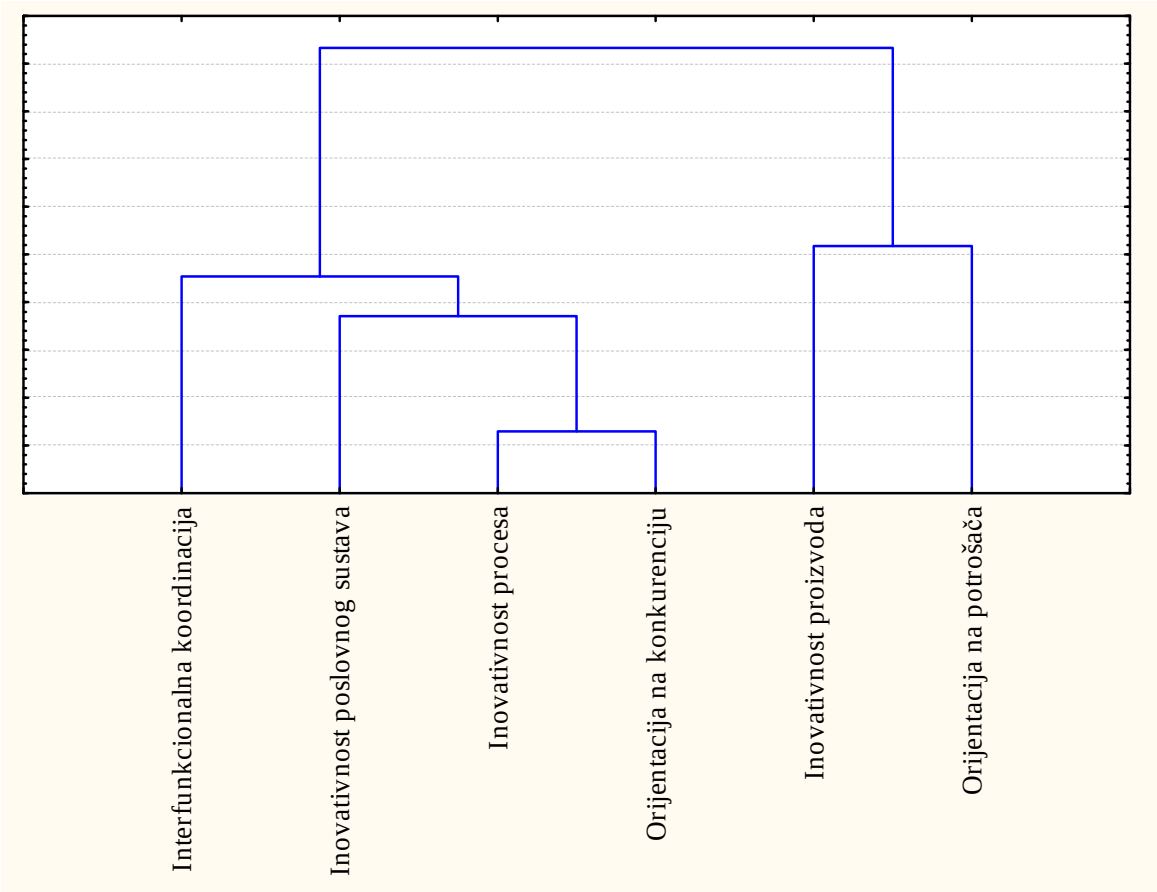
Tablica 41. Kanonička analiza povezanosti tržišne orijentacije i inovativnosti

Kanonička analiza: Canonical R:0 ,822, Chi2(225)=877,87 p<0,0001		
	Tržišna orijentacija	**Inovativnost**
Broj pitanja	15	15
1.	P28-1	P31-1
2.	P28-2	P31-2
3.	P28-3	P31-3
4.	P28-4	P31-4
5.	P28-5	P31-5
6.	P28-6	P31-6
7.	P28-7	P31-7
8.	P28-8	P31-8
9.	P28-9	P31-9
10.	P28-10	P31-10
11.	P28-11	P31-11
12.	P28-12	P31-12
13.	P28-13	P31-13
14.	P28-14	P31-14
15.	P28-15	P31-15

U Tablici 41. i Grafikonu 18. kanonička analiza pokazuje statistički značajnu pozitivnu povezanost tržišne orijentacije i inovativnosti (p<0,01). Kanonički koeficijent korelacije (*Canonical* R) iznosi 0,822 što predstavlja pozitivnu povezanost, njegova statistička značajnost testirana je *hi*-kvadrat testom (*Chi*2) koji pokazuje značajnu statističku povezanost (p<0,01).



Grafikon 18. Povezanost tržišne orijentacije i inovativnosti na osnovi kanoničke analize



Grafikon 19. Dendogram povezanosti tržišne orijentacije i inovativnosti

Grafikon 19. prikazuje strukturu povezanosti između pojedinih komponenti unutar tržišne orijentacije i inovativnosti dobivene na osnovi klaster analize.

Ilustrirani empirijski zaključci potvrđuju pozitivnu povezanost tržišne orijentacije i inovativnosti i ponašaju se u interesu tvrtke s krajnjim ciljem kreiranja uspješnog poslovanja tvrtke. Na temelju prikazanih podataka može se zaključiti kako su ispitanici dobro identificirali ponuđene izvore stvaranja tržišne orijentacije, koji su značajni za stvaranje konkurentske prednosti gospodarskih subjekata na tržištu. Prema navedenim nalazima, u potpunosti je **potvrđena druga hipoteza.**

HIPOTEZA 3: Postoji pozitivna povezanost između orijentacije na učenje i inovativnosti.

U sklopu empirijskog istraživanja na temelju 28. i 30. pitanja iz anketnog upitnika pokušalo se doznati postoji li pozitivna povezanost orijentacije na učenje i inovativnosti. S ciljem testiranja navedene hipoteze napravljen je izračun *Spearman rang* korelacije. Pokazalo se da u tvrtkama u kojima se stavlja veći naglasak na važnost aktivnosti vezane uz predanost učenju u statistički značajnoj pozitivnoj povezanosti s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Rastom aktivnosti vezanih uz predanost učenju očekuje se i rast inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava.

Orijentiranost na zajedničku viziju u tvrtkama je statistički značajno pozitivno povezana s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Rastom orijentiranosti na zajedničku viziju u tvrtki očekuje se i rast inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Dimenzija otvorenost uma u tvrtkama je statistički značajno pozitivno povezana s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Rastom dimenzije otvorenosti uma u tvrtki očekuje se i rast inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Dijeljenje znanja unutar tvrtke je statistički značajno pozitivno povezana s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Rastom dimenzije dijeljenja znanja unutar tvrtke očekuje se i rast inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava.

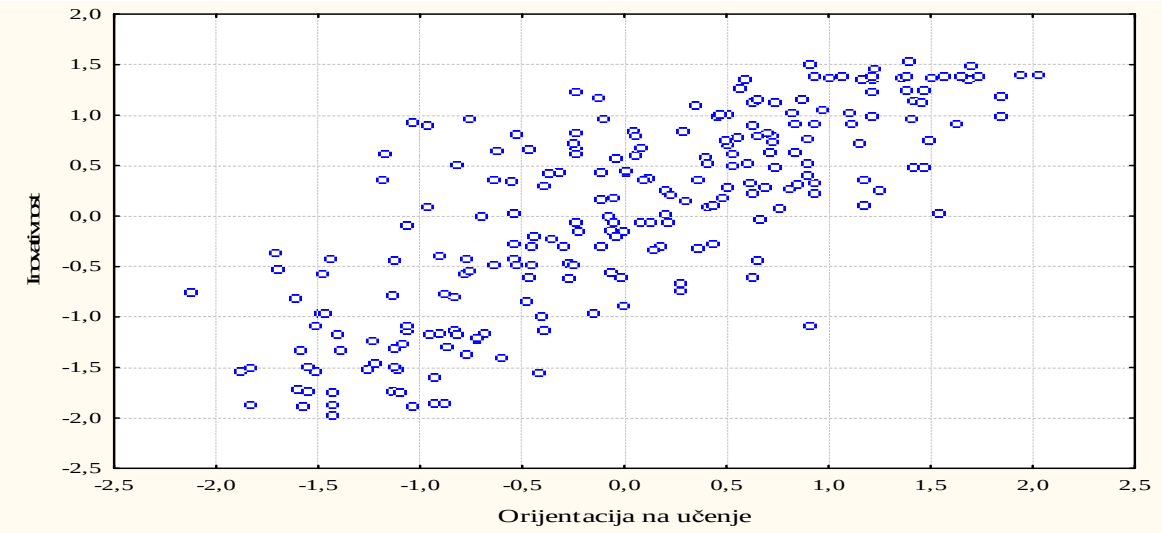
Spearman rang korelacija pokazuje da postoji statistički značajna pozitivna povezanost orijentacije na učenje i inovativnosti. U prilogu rada je tablica koje prikazuje korelacije svakog para varijabli, a podebljanim slovima (*bold*) su označeni statistički značajni koeficijenti korelacije ($p<0,05$) (vidjeti u prilogu tablicu PII.5., 227).

Provedena je kanonička analiza koja pokazuje povezanost svih odgovora vezanih za orijentaciju na učenje i inovativnosti.

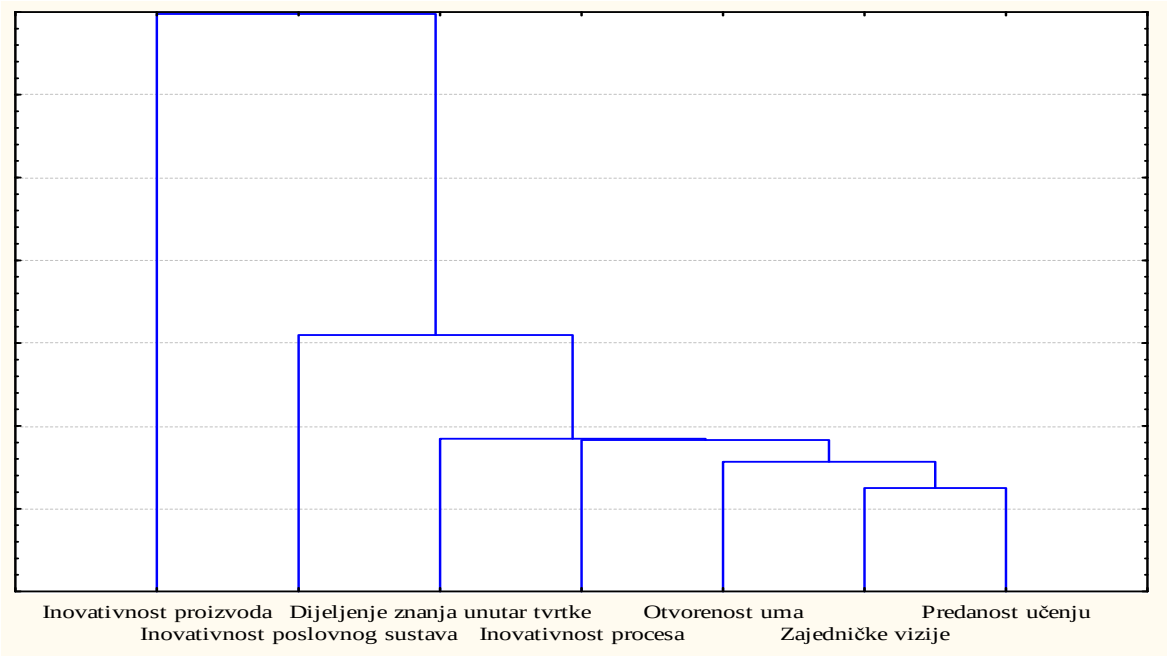
Tablica 42. Kanonička analiza povezanosti orijentacije na učenje i inovativnosti

Kanonička analiza: Canonical R: 0,808, Chi2(255)=980,72 p<0,0001		
	Orijentacija na učenje	**Inovativnost**
Broj pitanja	17	15
1.	P29-1	P31-1
2.	P29-2	P31-2
3.	P29-3	P31-3
4.	P29-4	P31-4
5.	P29-5	P31-5
6.	P29-6	P31-6
7.	P29-7	P31-7
8.	P29-8	P31-8
9.	P29-9	P31-9
10.	P29-10	P31-10
11.	P29-11	P31-11
12.	P29-12	P31-12
13.	P29-13	P31-13
14.	P29-14	P31-14
15.	P29-15	P31-15
16.	P29-16	
17.	P29-17	

U Tablici 42. i Grafikonu 20. kanonička analiza pokazuje statistički značajnu pozitivnu povezanost orijentacije na učenje i inovativnosti (p<0,01). Kanonički koeficijent korelacije (*Canonical* R) iznosi 0,808, što predstavlja pozitivnu povezanost; njegova statistička značajnost testirana je *hi*-kvadrat testom (*Chi*2) koji pokazuje značajnu statističku povezanost (p<0,01).



Grafikon 20. Povezanost orijentacije na učenje i inovativnosti na osnovi kanoničke analize



Grafikon 21. Dendogram povezanosti orijentacije na učenje i inovativnosti

U Grafikonu 21. prikazana je struktura povezanosti pojedinih dimenzija orijentacije na učenje i inovativnosti dobivena klaster analizom.

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti da su ispitanici dobro identificirali i rangirali povezanost orijentacije na učenje i inovativnosti važne za povećanje vrijednosti ljudskog kapitala njihove tvrtke, koje je moguće ostvariti kroz sustav otvorenosti dijeljenja znanja unutar tvrtke, otvorenosti uma i edukacije zaposlenika. Ispitanici prepoznaju važnost stjecanja stručnih znanja i kompetencija svojih zaposlenika, ulažu u povećanje intelektualnog kapitala i time zasigurno povećavaju konkurentnost na tržištu. Ovim nalazima u potpunosti je **potvrđena treća hipoteza.**

HIPOTEZA 4: Postoji pozitivna povezanost između inovativnosti i uspješnosti poslovanja.

Pitanjima 24., 25. i 30. iz anketnog upitnika pokušalo se doznati postoji li pozitivna povezanost inovativnosti i uspješnosti poslovanja. Za potrebe dokazivanja hipoteze H4 primijenjena je univarijatna regresijska analiza, gdje su nezavisne varijable: inovativnost, inovativnost proizvoda, inovativnost procesa, inovativnost poslovnog sustava i zavisna varijabla uspješnost poslovanja.

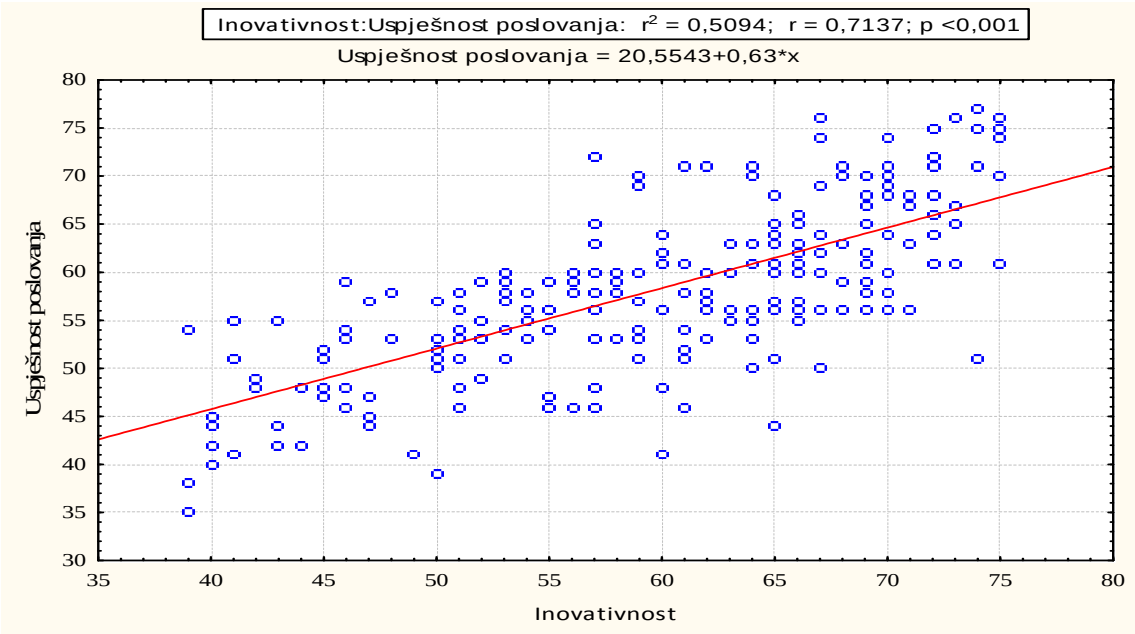
Tablica 43. Rezultati univarijatne regresijske analize

Efekt	SS	df	MS	F	p
Odsječak	2897,44	1	2897,435	81,419	**<0,000001**
Inovativnost proizvoda	300,41	1	300,407	8,442	**0,003941**
Inovativnost procesa	2044,97	1	2044,974	57,464	**<0,000001**
Inovativnost poslovnog sustava	552,45	1	552,453	15,524	**0,000101**
Pogreška	10640,46	299	35,587		

Legenda: SS – suma kvadrata odstupanja; MS – prosječno odstupanje; F – F vrijednost; p – p-vrijednost pripadajuće F-vrijednosti

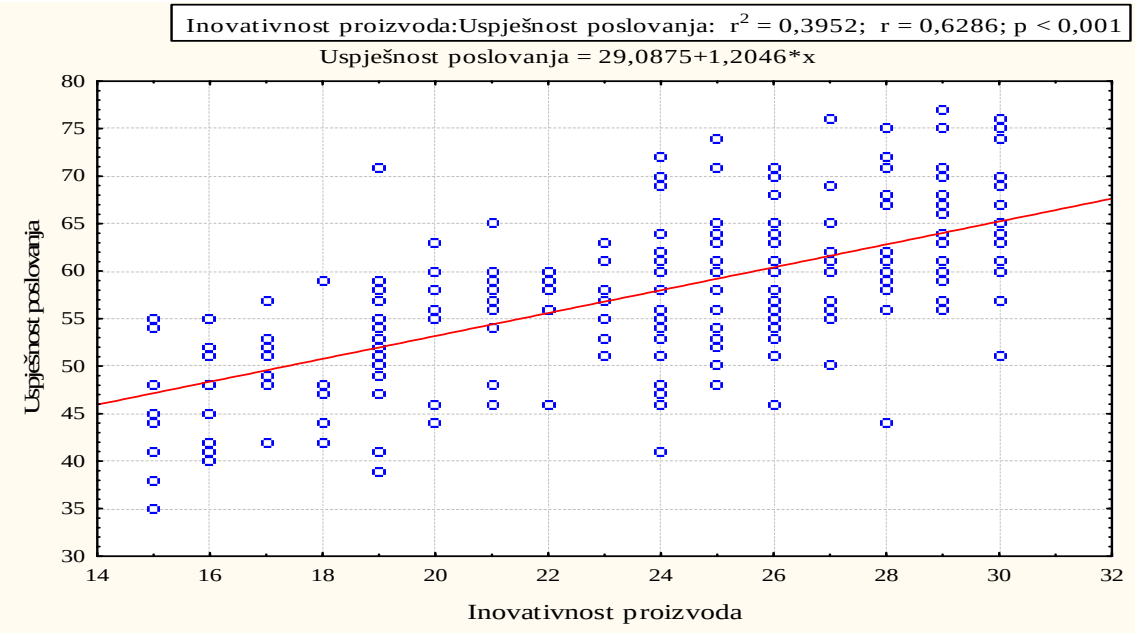
U Tablici 43. univarijatna regresijska analiza pokazuje statistički značajan utjecaj inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava na uspješnost poslovanja ($p<0,05$).

Statistički značajan odsječak pravca upućuje na postojanje i drugih čimbenika koji utječu na uspješnost poslovanja, a koji nisu uključeni u ovo istraživanje. Zbog toga se ne može tvrditi da postoji uzročno-posljedična veza između promatranih nezavisnih varijabli i uspješnosti poslovanja jer uzrok mogu biti i ti neuključeni čimbenici.



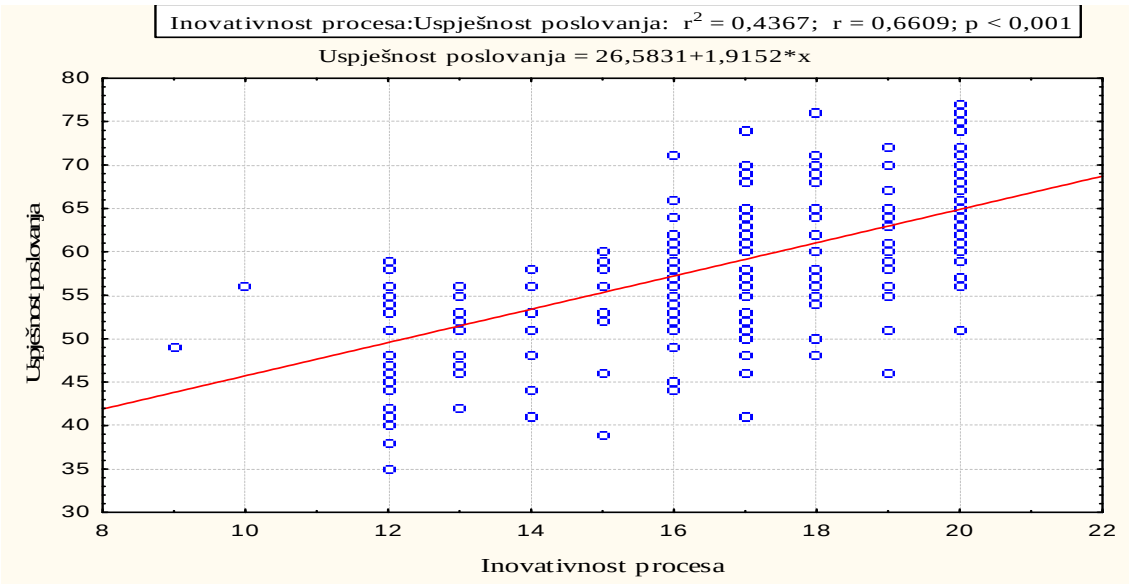
Grafikon 22. Utjecaj inovativnosti na uspješnost poslovanja

Grafikon 22. prikazuje regresijski pravac zajedno s jednadžbama pravca, *Pearsonovim* koeficijentom korelacije (r), koeficijentom determinacije (r^2) i pripadajućom p-vrijednosti. Smjer regresijskog pravca pokazuje pozitivan utjecaj inovativnosti na uspješnost poslovanja, a pripadajući statistički podaci pokazuju da je utjecaj statistički značajan.



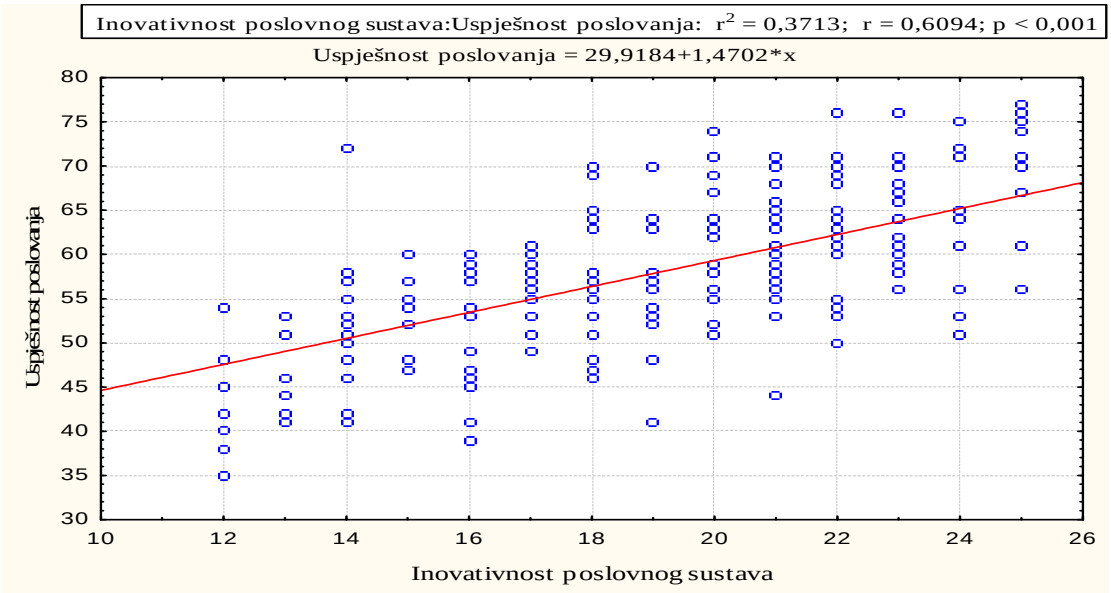
Grafikon 23. Utjecaj inovativnosti proizvoda na uspješnost poslovanja

Grafikon 23. prikazuje regresijski pravac zajedno s jednadžbama pravca, *Pearsonovim* koeficijentom korelacije (r), koeficijentom determinacije (r^2) i pripadajućom p-vrijednosti. Smjer regresijskog pravca pokazuje pozitivan utjecaj inovativnosti proizvoda na uspješnost poslovanja, a pripadajući statistički podaci pokazuju da je utjecaj statistički značajan.



Grafikon 24. Utjecaj inovativnosti procesa na uspješnost poslovanja

Grafikon 24. prikazuje regresijski pravac zajedno s jednadžbama pravca, *Pearsonovim* koeficijentom korelacije (r), koeficijentom determinacije (r^2) i pripadajućom p-vrijednosti. Smjer regresijskog pravca pokazuje pozitivan utjecaj inovativnosti procesa na uspješnost poslovanja, a pripadajući statistički podaci pokazuju da je utjecaj statistički značajan.



Grafikon 25. Utjecaj inovativnosti poslovnog sustava na uspješnost poslovanja

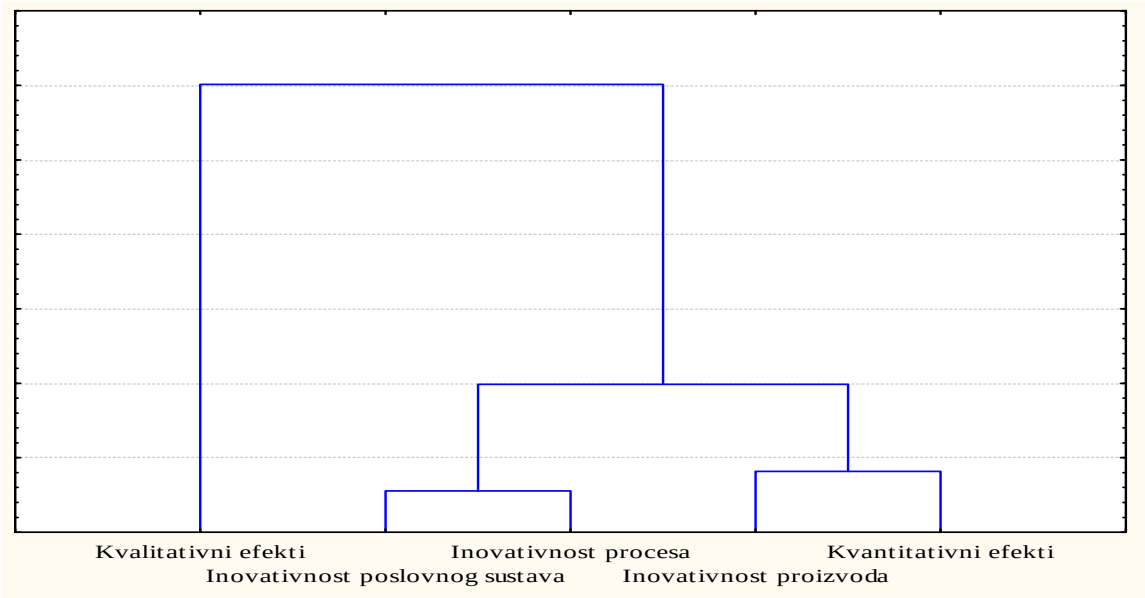
Grafikon 25. prikazuje regresijski pravac zajedno s jednadžbama pravca, *Pearsonovim* koeficijentom korelacije (r), koeficijentom determinacije (r^2) i pripadajućom p-vrijednosti. Smjer regresijskog pravca pokazuje pozitivan utjecaj inovativnosti poslovnog procesa na uspješnost poslovanja, a pripadajući statistički podaci pokazuju da je utjecaj statistički značajan.

Spearman rang korelacija pokazuje da postoji statistički značajna pozitivna povezanost inovativnosti i uspješnosti poslovanja. U prilogu rada je tablica koja prikazuje korelacije svakog para varijabli, a podebljanim slovima (*bold*) označeni su statistički značajni koeficijenti korelacije (p<0,05) (vidjeti u prilogu Tablica PII. 6., 228).
Provedena je kanonička analiza koja pokazuje povezanost svih odgovora vezanih za inovativnost i uspješnost poslovanja.

Tablica 44. Kanonička analiza povezanosti inovativnosti i uspješnosti poslovanja

Kanonička analiza: Canonical R: 0,808, Chi2(240)=989,86, p<0,0001		
	Uspješnost poslovanja	**Inovativnost**
Broj pitanja	16	15
1.	P25-1	P31-1
2.	P25-2	P31-2
3.	P25-3	P31-3
4.	P25-4	P31-4
5.	P25-5	P31-5
6.	P25-6	P31-6
7.	P25-7	P31-7
8.	P26-1	P31-8
9.	P26-2	P31-9
10.	P26-3	P31-10
11.	P26-4	P31-11
12.	P26-5	P31-12
13.	P26-6	P31-13
14.	P26-7	P31-14
15.	P26-8	P31-15
16.	P26-9	

U Tablici 44. kanonička analiza pokazuje statistički značajnu pozitivnu povezanost uspješnosti poslovanja i inovativnosti (p<0,01). Kanonički koeficijent korelacije (*Canonical R*) iznosi 0,808 što predstavlja pozitivnu povezanost, njegova statistička značajnost testirana je *hi*-kvadrat testom (*Chi*2) koji pokazuje značajnu statističku povezanost (p<0,01).



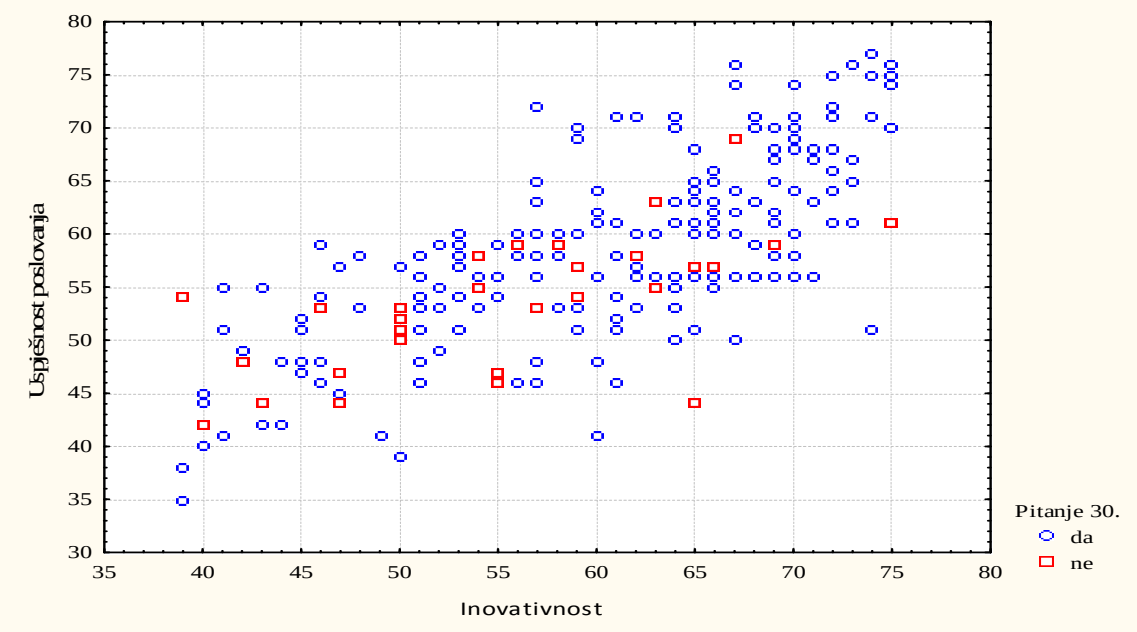
Grafikon 26. Dendogram povezanosti inovativnosti i uspješnosti poslovanja

Grafikon 26. prikazuje strukturu povezanosti pojedinih dimenzija uspješnosti poslovanja i inovativnosti dobivene na osnovi klaster analize.

Rast prodaje proizvoda i/ili usluga je statistički značajno pozitivno povezana s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava, to jest, rastom prodaje proizvoda i/ili usluga očekuje se i rast inovativnosti. Jednako tako, povećanje tržišnog udjela je statistički značajno pozitivno povezano s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Povećanjem tržišnog udjela očekuje se i rast inovativnosti. Produktivnost je statistički značajno pozitivno povezana s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava, to jest rastom produktivnosti očekuje se i rast svih dimenzija inovativnosti.

Opća likvidnost tvrtke je statistički značajno pozitivno povezana s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava, to jest rastom likvidnosti očekuje se i rast inovativnosti. Isto tako, rast broja zaposlenih u tvrtkama statistički je značajno pozitivno povezan s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. U skladu s tim rastom broja zaposlenih očekuje se i rast svih dimenzija inovativnosti. Fleksibilnost (sposobnost reakcije tvrtke na novonastale promjene u okolini) je statistički značajno pozitivno povezana s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava, to jest rastom fleksibilnosti očekuje se i rast svih dimenzija inovativnosti.

Rezultati kvalitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja pokazuju da su povećanja sposobnosti prilagodljivosti zaposlenika statistički značajno pozitivno povezana s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Nadalje, povećanje kvalitete proizvoda je statistički značajno pozitivno povezano s dimenzijama inovativnosti, to jest rastom kvalitete proizvoda očekuje se i rast inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Jednako tako, kvalitativni pokazatelji uspješnosti poslovanja pokazuju kako je povećan broj novih i poboljšanih proizvoda statistički značajno pozitivno povezan s rastom inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Na temelju predočenih podataka može se zaključiti kako su ispitanici identificirali osobito važne indikatore za pozitivnu povezanost inovativnosti i uspješnosti poslovanja. U sklopu empirijskog istraživanja, a na temelju 29. pitanja iz anketnog upitnika pokušalo se ispitati stav ispitanika o inovativnosti kao odlučujućem čimbeniku za uspješnost tvrtke (vidjeti u prilogu Tablica PII.7., 229).



Grafikon 27. Prikaz odgovora ispitanika na 29. pitanje u odnosu na inovativnost i uspješnost poslovanja

Grafikon 27. prikazuje da je daleko veći broj pozitivnih nego negativnih odgovora te da pozitivnost i negativnost odgovora ne ovise o uspješnosti poslovanja i inovativnosti, odnosno oba odgovora se protežu kroz sve vrijednosti uspješnosti poslovanja i inovativnosti. Ovim nalazima u potpunosti je **potvrđena četvrta hipoteza.**

HIPOTEZA 5 pretpostavlja da**: Postoji pozitivna povezanost između osnovnih obilježja tvrtke s inovativnošću i proizlazi iz hipoteza H5a, H5b i H5c.**

U sklopu istraživanja, a na temelju 2., 9., 11. i 30. pitanja iz anketnog upitnika pokušalo se saznati postoji li pozitivna povezanost osnovnih obilježja tvrtke i inovativnosti na temelju pomoćnih hipoteza H5a, H5b i H5c. Broj zaposlenih razvrstan je u tri skupine na osnovi kojih je određena veličina tvrtke (1 – 49, 50 – 250, više od 250 radnika). S ciljem testiranja hipoteza napravljen je izračun *Spearman* rang korelacije i test *Kruskal-Wallis ANOVA.*

H5a: Postoji pozitivna povezanost između broja zaposlenika i inovativnosti.

U sklopu empirijskog istraživanja na temelju 9. i 30. pitanja iz anketnog upitnika pokušalo se utvrditi postoji li pozitivna povezanost broja zaposlenika i inovativnosti. Za dokazivanje hipoteze H5a primijenjena je *Spearman* rang korelacija kojom je testirana povezanost broja zaposlenika i inovativnosti.

Tablica 45. *Spearman* rang korelacija – povezanost broja zaposlenika i inovativnosti

***Spearman rang* korelacija**	**Broj zaposlenih**
Inovativnost	-0,019
Inovativnost proizvoda	0,019
Inovativnost procesa	0,035
Inovativnost poslovnog sustava	-0,106

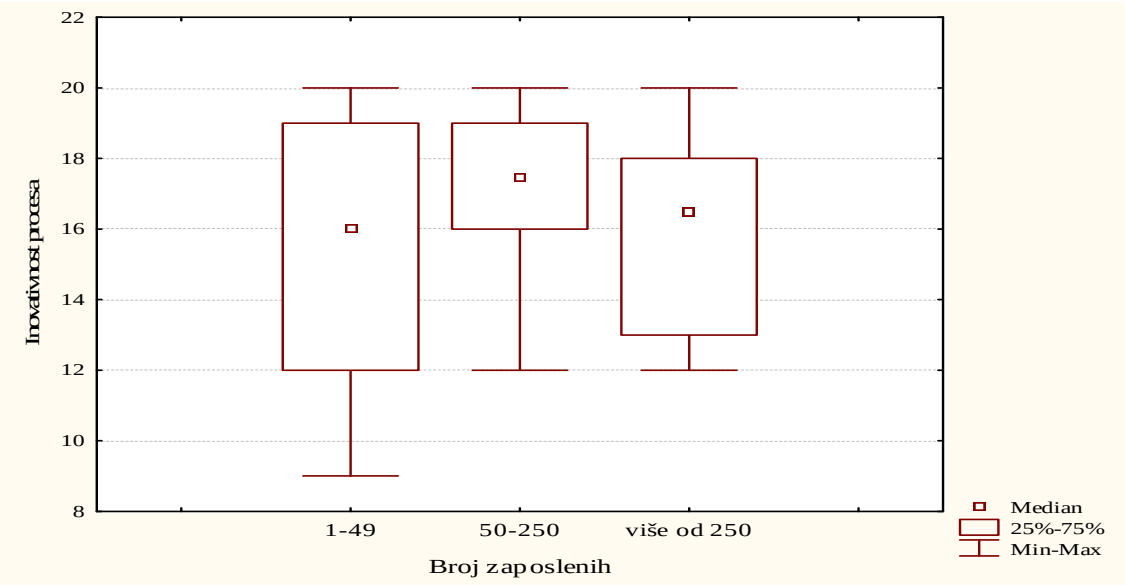
Tablica 45. prikazuje *Spearman* rang koeficijente korelacija inovativnosti i broja zaposlenih. Vrijednosti svih koeficijenata nisu statistički značajni što pokazuje da ne postoji statistički značajna povezanost inovativnosti i broja zaposlenih.

Za dokazivanje hipoteze H5a primijenjena je *Kruskal-Wallis ANOVA* kojom je testirana povezanost broja zaposlenika i inovativnosti.

Tablica 46. *Kruskal-Wallis ANOVA* – testiranje razlike između broja zaposlenih u odnosu na inovativnost

Kruskal-Wallis ANOVA	**H (2, N=303)**	**p-vrijednost**
Inovativnost	2,546	0,280
Inovativnost proizvoda	1,372	0,504
Inovativnost procesa	8,416	**0,015**
Inovativnost poslovnog sustava	3,448	0,178

U Tablici 46. rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika među tri skupine broja zaposlenih u odnosu na inovativnost procesa ($p<0,05$), dok ne postoji statistički značajna razlika među tim skupinama u odnosu na ukupnu inovativnost, inovativnost proizvoda i inovativnost poslovnog sustava ($p>0,05$).



Grafikon 28. Prikaz inovativnosti procesa u tri skupine broja zaposlenih

Iz Grafikona 28. je vidljivo da je inovativnost procesa nešto viša u tvrtkama s brojem zaposlenih od 50 – 250, nego u tvrtkama s brojem zaposlenih 1 – 49 i više od 250 zaposlenih. To ne potvrđuje pozitivnu povezanost broja zaposlenih i inovativnosti (vidjeti u prilogu Tablica PII. 8., 229).

Može se tvrditi da je ovo očekivani rezultat jer se ovdje radi o veličini tvrtke, pa se tvrdnja da „kvantiteta stvara kvalitetu“ ne bi mogla primijeniti u ovome slučaju. Takva tvrdnja mogla bi se odnositi na više inovativnih tvrtki. Poslovna praksa je puno puta pokazala veliku inovativnost malih tvrtki. Takve tvrtke moraju se pozicionirati na tržištu i pružiti „nešto novo“ da bi opstale na tržištu pored velikih tvrtki. Na temelju predočenih podataka, može se zaključiti da su ispitanici slabo identificirali splet poželjne povezanosti te **pomoćna hipoteza H5a nije potvrđena.**

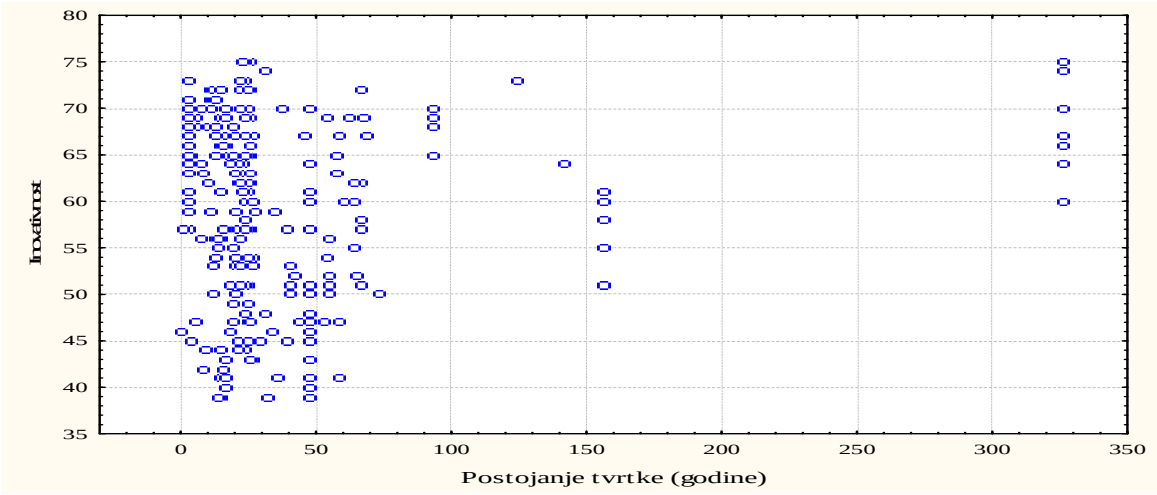
H5b: Postoji pozitivna povezanost između starosti tvrtke i inovativnosti.

U sklopu istraživanja na temelju 2. i 30. pitanja iz anketnog upitnika pokušalo se utvrditi postoji li pozitivna povezanost starosti tvrtke i inovativnosti. Za dokazivanje hipoteze primijenjena je *Spearman* rang korelacija (vidjeti u prilogu Tablica PII. 9., 230).

Tablica 47. *Spearman rang* korelacija – povezanost starosti tvrtke i inovativnosti

***Spearman* rang korelacija**	
	Postojanje tvrtke (godine)
Inovativnost	-0,052
Inovativnost proizvoda	-0,005
Inovativnost procesa	-0,018
Inovativnost poslovnog sustava	-0,105

Tablica 47. prikazuje *Spearman* rang koeficijente korelacije između inovativnosti i godina postojanja tvrtke koji nisu statistički značajni i ne postoji statistički značajna povezanost inovativnosti i godina postojanja tvrtke.



Grafikon 29. Povezanost starosti tvrtke i inovativnosti

Iz Grafikona 29. vidljivo je nepostojanje povezanosti starosti tvrtke i inovativnosti. Na temelju predočenih podataka može se zaključiti da su ispitanici slabo identificirali splet poželjne povezanosti te ovim nalazima **nije potvrđena pomoćna hipoteza H5b.**

H5c: Postoji pozitivna povezanost između stupnja obrazovanja i inovativnosti.

U sklopu empirijskog istraživanja na temelju 11. i 30. pitanja iz anketnog upitnika pokušalo se utvrditi postoji li pozitivna povezanost stupnja obrazovanja i inovativnosti.

Tablica 48. Stupanj obrazovanja zaposlenih

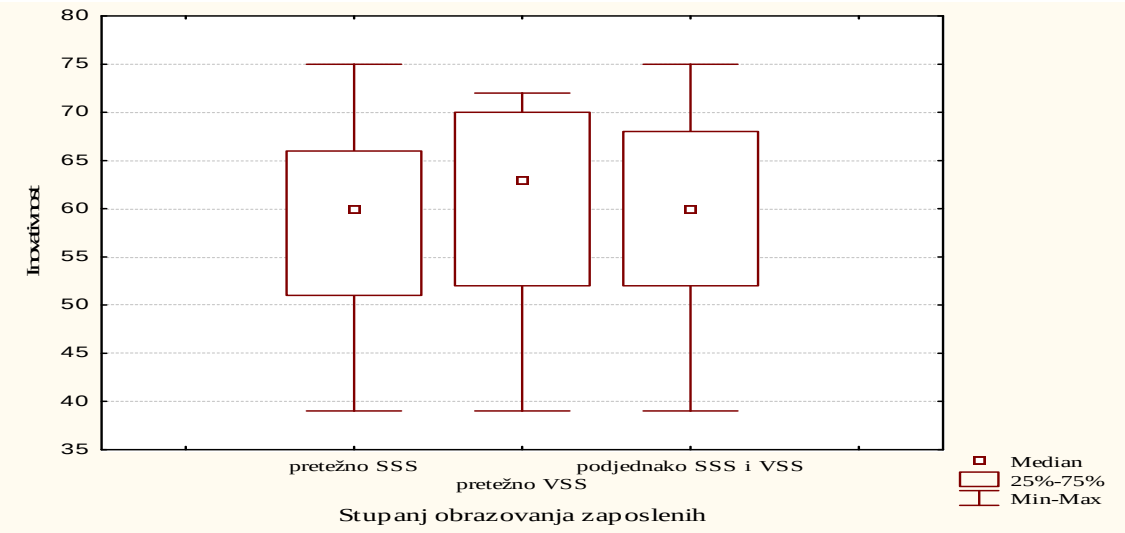
Frekvencijska tablica		
Stupanj obrazovanja zaposlenih	Broj	Postotak (%)
pretežno SSS	128	42,2
pretežno VSS	49	16,2
podjednako SSS i VSS	126	41,6
Ukupno	303	100,0

Prema stupnju obrazovanja zaposlenih rezultati prikazani u Tablici 48. pokazuju da je u tvrtkama zaposlena pretežno srednja stručna sprema 42,2 %, podjednako srednja i visoka stručna sprema 41,6 % i pretežno visoka stručna sprema 16,2 %.

Tablica 49. *Kruskal-Wallis ANOVA* – testiranje razlike među stupnjevima obrazovanja djelatnika u odnosu na inovativnost

Kruskal-Wallis ANOVA	**H (2, N=303)**	**p-value**
Inovativnost	1,736	0,420
Inovativnost proizvoda	2,719	0,257
Inovativnost procesa	3,364	0,186
Inovativnost poslovnog sustava	0,492	0,782

U Tablici 49. rezultati pokazuju da se ukupna inovativnost, inovativnost proizvoda, inovativnost procesa i inovativnost poslovnog sustava statistički značajno ne razlikuje u različitim stupnjevima obrazovanja djelatnika (p>0,05). Stupanj obrazovanja zaposlenih u tvrtkama prikazan je i na Grafikonu 30.



Grafikon 30. Stupanj obrazovanja zaposlenih

Praksa pokazuje da tvrtke s jednostavnom proizvodnjom, kao što su obiteljska poljoprivredna gospodarstva OPG-ovi, mogu biti isto tako inovativni kao i tvrtke koje se služe složenim tehnologijama i proizvode sofisticirane proizvode, pa je ovo donekle očekivani rezultat.

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti da su ispitanici slabo identificirali splet poželjne povezanosti te ovim nalazima **nije potvrđena pomoćna hipoteza H5c.**

H6: Postoji pozitivna povezanost između inovativnosti i izvoza.

U sklopu empirijskog istraživanja, a na temelju 16., 17. 18. i 30. pitanja iz anketnog upitnika pokušalo se utvrditi postoji li pozitivna povezanost inovativnosti i izvoza. Za testiranje hipoteze korišten je *Kruskal-Wallis ANOVA* test i *Spearman* rang korelacija. Testirana je povezanost inovativnosti i izvoza proizvoda u 2014. i 2015. godini. Rezultati su prikazani u Tablici 50.

Tablica 50. Povezanost inovativnosti i izvoza proizvoda

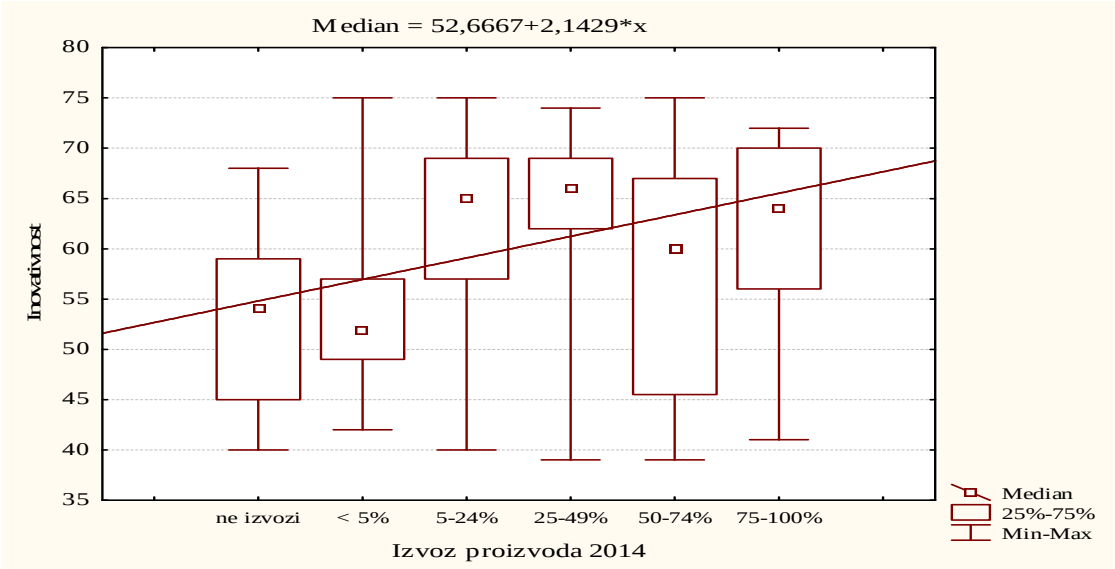
Kruskal-Wallis ANOVA

	Inovativnost			**Inovativnost proizvoda**			**Inovativnost procesa**			**Inovativnost poslovnog sustava**		
	H	r	p	H	r	p	H	r	p	H	r	p
Izvoz proizvoda 2014.	57,8	0,270	<0,01	45,1	0,214	<0,01	75,3	0,286	<0,01	32,6	0,196	<0,01
Izvoz proizvoda 2015.	70,1	0,285	<0,01	54,9	0,223	<0,01	92,8	0,331	<0,01	34,0	0,192	<0,01

Legenda: H – testna vrijednost *Kruskal-Wallis ANOVA* testa; r – *Spearman rang* koeficijent korelacije; p – pripadajuća p-vrijednost

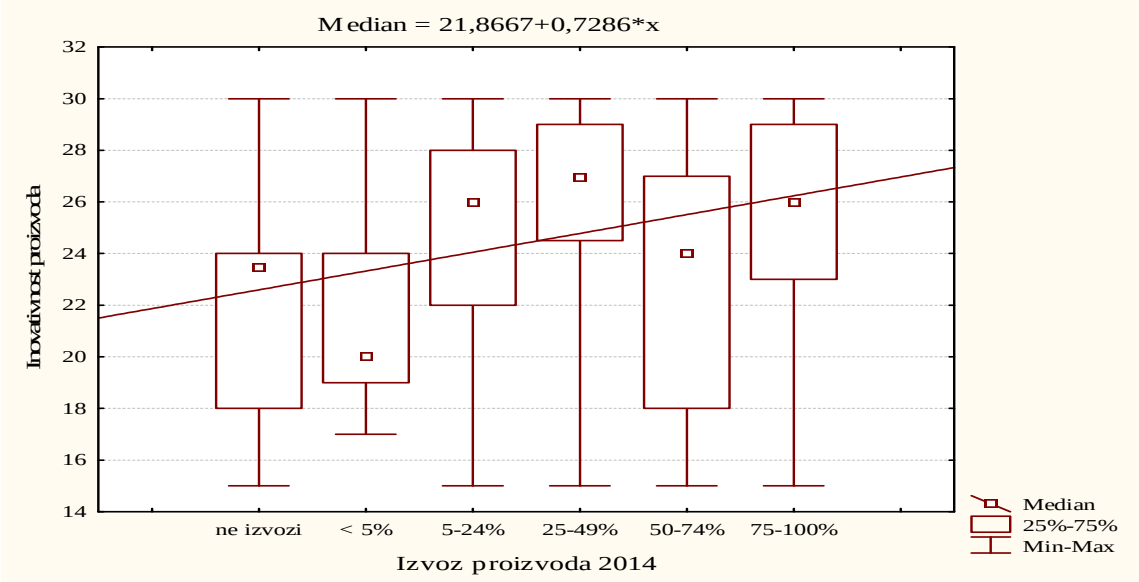
Tablica 50. pokazuje da sve dimenzije inovativnosti statistički značajno ovise o izvozu proizvoda u 2014. i 2015. godini što pokazuju rezultati *Kruskal-Wallis ANOVA* testa, te da postoji statistički značajna pozitivna povezanost svih dimenzija inovativnosti i izvoza proizvoda što pokazuju rezultati *Spearman* rang koeficijenta korelacije ($p<0,01$) (vidjeti u prilogu Tablica PII.10., 231).

Udio ukupnog prihoda tvrtke u 2014. godini ostvaren izvozom proizvoda je statistički značajno pozitivno povezan s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava, to jest rastom udjela ukupnog prihoda tvrtke u 2014. godini očekivani je rast svih dimenzija inovativnosti. Izvoz proizvoda u 2014. godini je statistički značajno pozitivno povezan s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava. Jednako tako, izvoz proizvoda u 2015. godini je statistički značajno pozitivno povezan s inovativnosti proizvoda, inovativnosti procesa i inovativnosti poslovnog sustava, to jest rastom izvoza iz godine u godinu očekuje se i rast svih dimenzija inovativnosti.



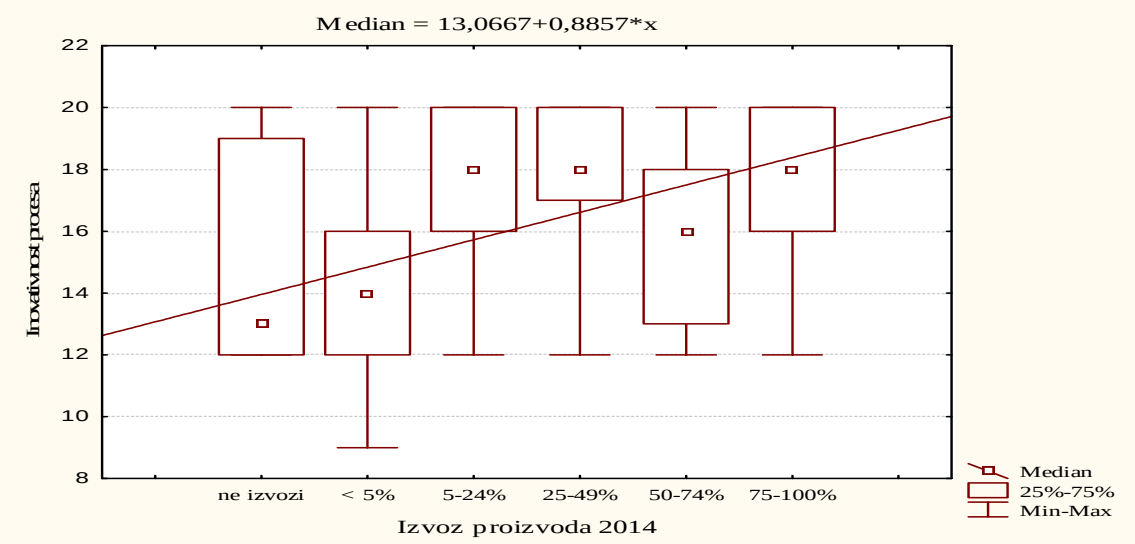
Grafikon 31. Povezanost inovativnosti i izvoza proizvoda 2014. godine

Grafikon 31. prikazuje različite vrijednosti inovativnosti u šest kategorija određenih na osnovi izvoza proizvoda 2014. godine, što upućuje na ovisnost izvoza proizvoda 2014. godine o inovativnosti. Trend povučen kroz medijalne vrijednosti inovativnosti tih šest kategorija upućuje na pozitivnu povezanost izvoza proizvoda 2014. godine i inovativnosti (vidjeti u prilogu Tablica PII.11., 232).



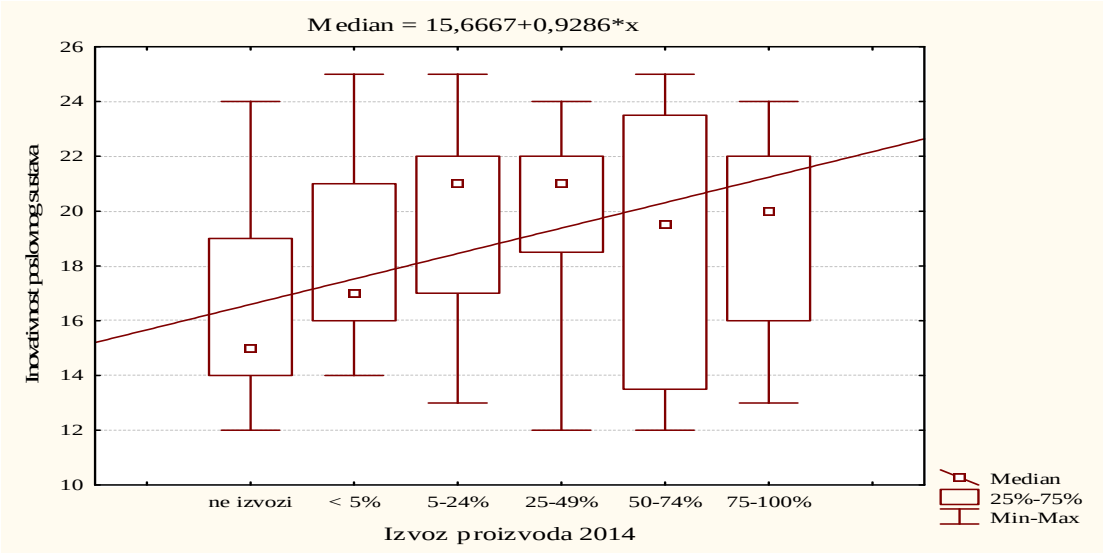
Grafikon 32. Povezanost inovativnosti proizvoda i izvoza proizvoda 2014. godine

Grafikon 32. prikazuje različite vrijednosti inovativnosti proizvoda u šest kategorija određenih na osnovi izvoza proizvoda 2014. godine, što upućuje na ovisnost izvoza proizvoda 2014. godine o inovativnosti proizvoda. Trend povučen kroz medijalne vrijednosti inovativnosti proizvoda tih šest kategorija upućuje na pozitivnu povezanost izvoza proizvoda 2014. godine i inovativnosti proizvoda (vidjeti u prilogu Tablica PII.12., 232).



Grafikon 33. Povezanost inovativnosti procesa i izvoza proizvoda 2014. godine

Grafikon 33. prikazuje različite vrijednosti inovativnosti procesa u šest kategorija određenih na osnovi izvoza proizvoda 2014. godine, što upućuje na ovisnost izvoza proizvoda 2014. godine o inovativnosti procesa. Trend povučen kroz medijalne vrijednosti inovativnosti procesa tih šest kategorija upućuje na pozitivnu povezanost izvoza proizvoda 2014. godine i inovativnosti procesa (vidjeti u prilogu tablicu PII.13., 232).



Grafikon 34. Povezanost inovativnosti poslovnog sustava i izvoza proizvoda 2014. godine

Grafikon 34. prikazuje različite vrijednosti inovativnosti poslovnog sustava u šest kategorija određenih na osnovi izvoza proizvoda 2014. godine, što upućuje na ovisnost izvoza proizvoda 2014. godine o inovativnosti poslovnog sustava. Trend povučen kroz medijalne vrijednosti inovativnosti poslovnog sustava tih šest kategorija upućuje na pozitivnu povezanost izvoza proizvoda 2014. godine i inovativnosti poslovnog sustava (vidjeti u prilogu Tablica PII.14., 233).

Tablica 51. Osnovni statistički pokazatelji svih dimenzija inovativnosti po svim kategorijama izvoza proizvoda 2014. godine

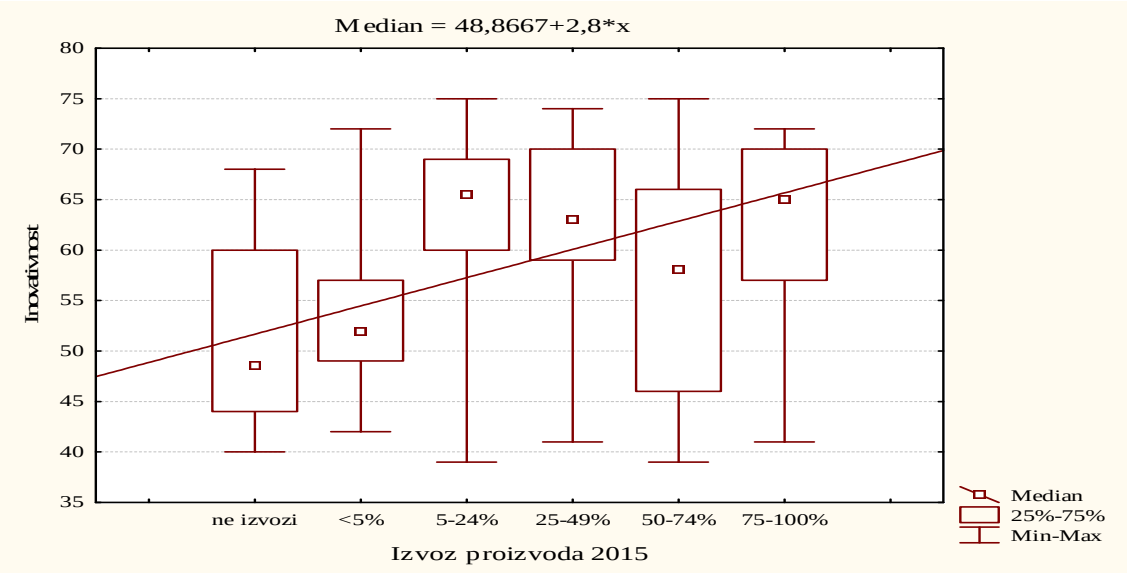
Izvoz proizvoda 2014. – ne izvozi						
	N	**Median**	**Minimum**	**Maksimum**	**25 % kvartil**	**75 % kvartil**
Inovativnost	22	54	40	68	45	59
Inovativnost proizvoda	22	24	15	30	18	24
Inovativnost procesa	22	13	12	20	12	19
Inovativnost poslovnog sustava	22	15	12	24	14	19
Izvoz proizvoda 2014. – < 5 %						
Inovativnost	65	52	42	75	49	57
Inovativnost proizvoda	65	20	17	30	19	24
Inovativnost procesa	65	14	9	20	12	16
Inovativnost poslovnog sustava	65	17	14	25	16	21
Izvoz proizvoda 2014. – 5 – 24 %						
Inovativnost	87	65	40	75	57	69
Inovativnost proizvoda	87	26	15	30	22	28
Inovativnost procesa	87	18	12	20	16	20
Inovativnost poslovnog sustava	87	21	13	25	17	22
Izvoz proizvoda 2014. – 25 – 49 %						
Inovativnost	36	66	39	74	62	69
Inovativnost proizvoda	36	27	15	30	25	29
Inovativnost procesa	36	18	12	20	17	20
Inovativnost poslovnog sustava	36	21	12	24	19	22
Izvoz proizvoda 2014. – 50 – 74 %						
Inovativnost	52	60	39	75	46	67
Inovativnost proizvoda	52	24	15	30	18	27
Inovativnost procesa	52	16	12	20	13	18
Inovativnost poslovnog sustava	52	20	12	25	14	24
Izvoz proizvoda 2014. – 75 – 100 %						
Inovativnost	41	64	41	72	56	70
Inovativnost proizvoda	41	26	15	30	23	29
Inovativnost procesa	41	18	12	20	16	20
Inovativnost poslovnog sustava	41	20	13	24	16	22

Tablica 51. pokazuje vrijednosti statističkih pokazatelja koji su grafički prikazani grafikonima 31. – 34.

Tablica 52. Povezanost inovativnosti i udjela izvoza u 2015. godini

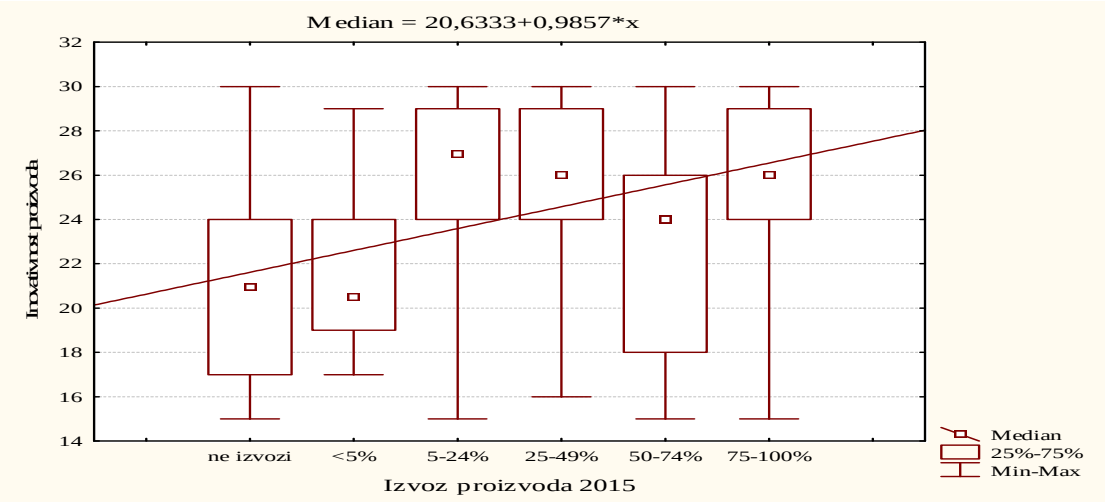
***Spearman rang* korelacija**				
	Inovativnost	Inovativnost proizvoda	Inovativnost procesa	Inovativnost poslovnog sustava
Udio izvoza 2015 (%)	0,295	0,228	0,333	0,208

Tablica 52. pokazuje da su vrijednosti svih koeficijenata korelacije statistički značajne ($p<0,05$) što pokazuje da postoji statistički značajna povezanost inovativnosti i udjela izvoza 2015. godine.



Grafikon 35. Povezanost inovativnosti i izvoza proizvoda 2015. godine

Grafikon 35. prikazuje različite vrijednosti inovativnosti u šest kategorija određenih na osnovi izvoza proizvoda 2015. godine, što upućuje na ovisnost izvoza proizvoda 2015. godine o inovativnosti. Trend povučen kroz medijalne vrijednosti inovativnosti tih šest kategorija upućuje na pozitivnu povezanost izvoza proizvoda 2015. godine i inovativnosti (vidjeti u prilogu Tablica PII.15., 233).

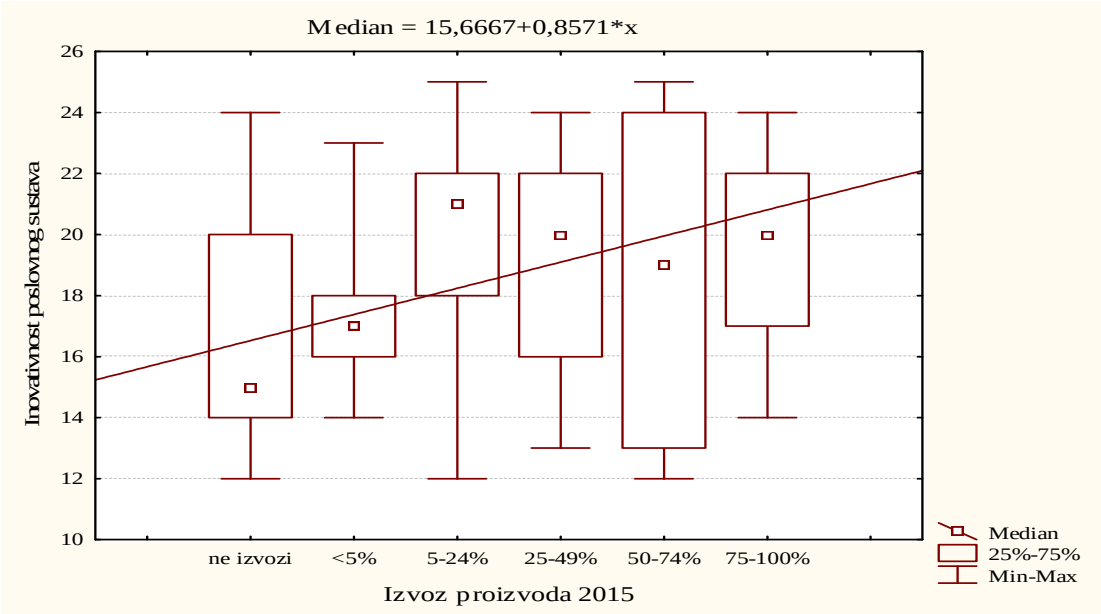


Grafikon 36. Povezanost inovativnosti proizvoda i izvoza proizvoda 2015. godine

Grafikon 36. prikazuje različite vrijednosti inovativnosti proizvoda u šest kategorija određenih na osnovi izvoza proizvoda 2015. godine, što upućuje na ovisnost izvoza proizvoda 2015. godine o inovativnosti proizvoda. Trend povučen kroz medijalne vrijednosti inovativnosti proizvoda tih šest kategorija upućuje na pozitivnu povezanost izvoza proizvoda 2015. godine i inovativnosti proizvoda (vidjeti u prilogu Tablica PII.16., 233).

Grafikon 37. Povezanost inovativnosti procesa i izvoza proizvoda 2015. godine

Grafikon 37. prikazuje različite vrijednosti inovativnosti procesa u šest kategorija određenih na osnovi izvoza proizvoda 2015. godine, što upućuje na ovisnost izvoza proizvoda 2015. godine o inovativnosti procesa. Trend povučen kroz medijalne vrijednosti inovativnosti procesa tih šest kategorija upućuje na pozitivnu povezanost izvoza proizvoda 2015. godine i inovativnosti procesa (vidjeti u prilogu Tablica PII.17., 234).



Grafikon 38. Povezanost inovativnosti poslovnog sustava i izvoza proizvoda 2015. godine

Grafikon 38. prikazuje različite vrijednosti inovativnosti poslovnog sustava u šest kategorija određenih na osnovi izvoza proizvoda 2015. godine, što upućuje na ovisnost izvoza proizvoda 2015. godine o inovativnosti poslovnog sustava. Trend povučen kroz medijalne vrijednosti inovativnosti poslovnog sustava tih šest kategorija upućuje na pozitivnu povezanost izvoza proizvoda 2015. godine i inovativnosti poslovnog sustava (vidjeti u prilogu Tablica PII. 18., 234).

Tablica 53. Osnovni statistički pokazatelji svih dimenzija inovativnosti po svim kategorijama izvoza proizvoda 2015. godine

Izvoz proizvoda 2015. – ne izvozi						
	N	**Median**	**Minimum**	**Maksimum**	**25 % kvartil**	**75 % kvartil**
Inovativnost	18	49	40	68	44	60
Inovativnost proizvoda	18	21	15	30	17	24
Inovativnost procesa	18	12	12	20	12	16
Inovativnost poslovnog sustava	18	15	12	24	14	20
Izvoz proizvoda 2015. – < 5%						
Inovativnost	66	52	42	72	49	57
Inovativnost proizvoda	66	21	17	29	19	24
Inovativnost procesa	66	14	9	20	12	16
Inovativnost poslovnog sustava	66	17	14	23	16	18
Izvoz proizvoda 2015. – 5 – 24 %						
Inovativnost	90	66	39	75	60	69
Inovativnost proizvoda	90	27	15	30	24	29
Inovativnost procesa	90	18	12	20	16	20
Inovativnost poslovnog sustava	90	21	12	25	18	22
Izvoz proizvoda 2015. – 25 – 49 %						
Inovativnost	39	63	41	74	59	70
Inovativnost proizvoda	39	26	16	30	24	29
Inovativnost procesa	39	18	12	20	17	20
Inovativnost poslovnog sustava	39	20	13	24	16	22
Izvoz proizvoda 2015. – 50 – 74 %						
Inovativnost	45	58	39	75	46	66
Inovativnost proizvoda	45	24	15	30	18	26
Inovativnost procesa	45	15	12	20	13	17
Inovativnost poslovnog sustava	45	19	12	25	13	24
Izvoz proizvoda 2015. – 75 – 100 %						
Inovativnost	45	65	41	72	57	70
Inovativnost proizvoda	45	26	15	30	24	29
Inovativnost procesa	45	19	12	20	16	20
Inovativnost poslovnog sustava	45	20	14	24	17	22

Tablica 53. pokazuje vrijednosti statističkih pokazatelja koji su grafički prikazani grafikonima 35. – 38.

Ovim rezultatima u potpunosti je **potvrđena šesta hipoteza.**

6. RASPRAVA

Na osnovi provedenoga empirijskog istraživanja u ovom radu može se zaključiti da su hipoteze metodološki korektno oblikovane. Jedno od značajnih ograničenja istraživanja proizlazi iz specifičnosti odabranog uzorka hrvatskih tvrtki u području prerađivačke industrije i informatičko-komunikacijske tehnologije. U tom smislu pretpostavlja se da bi drugačije oblikovani uzorak mogao polučiti drugačije rezultate.

Svi mjerni instrumenti za mjerenje poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije, orijentacije na učenje, inovativnosti te uspješnosti poslovanja pokazali su zadovoljavajuće metrijske karakteristike pouzdanosti i valjanosti. Može se samo nagađati zašto nije potvrđena pozitivna povezanost među osnovnim obilježjima tvrtke s inovativnošću i zašto razlike idu u smjeru obrnutom od očekivanja. Najvjerojatnije tumačenje rezultata može ići u smjeru prevladavajuće dominacije tradicionalnog pristupa proizvodnji i njihove tehnološke zastarjelosti što upozorava na nisku osnovicu generiranja nove vrijednosti.

Drugo tumačenje rezultata može proizaći iz činjenice da su velike tvrtke često bez novih tehnologija što smanjuje inovativnost u razvoju novih proizvoda, procesa i sustava te otežava konkurentnost na tržištu. Moguće je da su ispitanici inovativnost procjenjivali prema vlastitim mjerilima, što se reflektiralo i na njihove odgovore u anketnom upitniku. Iz različitih pokušaja interpretacije dimenzija dobivenih u ovom istraživanju proizlaze i brojne mogućnosti za buduća istraživanja, a to znači pokušati redefinirati teorijske koncepte u odnosu na specifičnosti hrvatskih tvrtki što bi također moglo utjecati na dobivene rezultate u budućim istraživanjima.

Sljedećim nedostatkom može se smatrati činjenica kako je istraživanje provedeno u doba sporog izlaska iz krize hrvatskoga gospodarstva. Za potrebe izrade rada nastojala se utvrditi i procijeniti povezanost poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje s inovativnošću te uspješnošću poslovanja tvrtke, a dugogodišnje razdoblje krize zasigurno je utjecalo i na odgovore ispitanika u anketnom upitniku.

Može se zaključiti da je dugogodišnje razdoblje krize u Republici Hrvatskoj utjecalo na ostvarivanje slabijih poslovnih rezultata tvrtki kako na domaćem tako i na međunarodnim tržištima. Upravo zato je recesija trebala poticati tvrtke da razvijaju poduzetničku orijentaciju, tržišnu orijentaciju, orijentaciju na učenje i tako podižu razinu inovativnosti te uspješnosti poslovanja. Sve tri orijentacije zahtijevaju proaktivan pristup i korištenje svih raspoloživih resursa za aktivno traženje poslovnih prilika na tržištu s ciljem povećanja izvoza tvrtki.

U takvom tržišnom okruženju s ciljem racionalizacije poslovanja ne bi trebalo iznenaditi ako se u idućem razdoblju smanji tržišni potencijal tvrtki jer svoje resurse ne izlažu velikom poslovnom riziku kako bi opstali na tržištu. U ekonomskoj neizvjesnosti i specifičnoj tržišnoj situaciji vrlo je upitno kako će se tvrtke razvijati u budućnosti. Potaknuti time, vjeruje se da je takvo poslovno okruženje utjecalo na konačne odgovore koje su ispitanici naveli u anketnom upitniku.

Kao ograničenje istraživanja može se smatrati i primijenjena metodologija istraživanja te neuključivanje svih mogućih varijabli koje utječu na inovativnost, na primjer, čimbenika istraživanja i razvoja, kvalitete i slično. Naime, broj čimbenika morao se ograničiti kako bi istraživanje bilo provedivo, odnosno kako predloženi model ne bi bio presložen za analizu. Slijedom toga, buduća istraživanja trebala bi razmotriti pitanja kao što su potencijalni učinci poslovne okoline na inovativnost tvrtki i slično.

Glavne zamjerke istraživanja s metodološkog aspekta mogu se uputiti broju tvrtki koji je relativno mali po pojedinim županijama. Stoga se predlaže da buduće studije ispituju i druge varijable. Daljnji napori zahtijevaju proučavanje tvrtki po županijama kako bi se usporedile sličnosti i razlike među njima pri prihvaćanju poduzetničke, tržišne i orijentacije na učenje te njihov utjecaj na inovativnost i uspješnost poslovanja tvrtki. Nadalje, predlaže se da buduće studije istraže i druge djelatnosti čime bi se usporedile njihove sličnosti i razlike. Također, trebalo bi detaljnije istražiti razloge dobivenih rezultata koji su bili suprotni od očekivanih vezano uz postojanje pozitivne povezanosti osnovnih obilježja tvrtke i inovativnosti.

Glavne prednosti ovoga istraživanja sastoje se u prilagođavanju novog instrumenta hrvatskim tvrtkama uz postizanje dobrih metrijskih karakteristika. Također, stečena su nova saznanja koja mogu dovesti do novih spoznaja povezanih s kompleksnošću poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije, orijentacije na učenje i postizanja poželjnih oblika inovativnosti te uspješnosti poslovanja.

Buduća istraživanja trebala bi se provesti odabirom varijabli vezanih za konkurentnost i inovativnost tvrtki. Prijedlog za buduća istraživanja je i usporedba u većem broju zemalja, sa specifičnim gospodarstvima, gdje bi se utvrdila razlika u povezanosti između poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije, orijentacije na učenje, inovativnosti te uspješnosti poslovanja tvrtki.

7. ZAKLJUČAK

U skladu s inicijalnim pretpostavkama pokazalo se da je procjena inovativnosti pozitivno povezana s poduzetničkom orijentacijom, tržišnom orijentacijom, orijentacijom na učenje te uspješnosti poslovanja. U poslovnom okruženju inovativnost se može reflektirati na stvaranje novih proizvoda, procesa i poslovnih sustava u tvrtki. Dobiven je uvid u dimenzije poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije te orijentacije na učenje sa stanovišta hrvatskih tvrtki.

Uspješno je dokazana glavna hipoteza na temelju sveobuhvatnoga istraživačkog rada, čime su ostvareni postavljeni ciljevi korištenjem relevantnih informacija o boljem razumijevanju inovativnosti u hrvatskim tvrtkama i stvaranju uvjeta za donošenje kvalitetnijih strateških odluka. Kao odgovor na glavni cilj doktorskog rada, na temelju rezultata provedenog istraživanja, **potvrđena je glavna hipoteza** da postoji pozitivna povezanost između poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije, orijentacije na učenje, inovativnosti te uspješnosti poslovanja.

Svi mjerni instrumenti za mjerenje povezanosti poduzetničke orijentacije i inovativnosti pokazali su zadovoljavajuće metrijske karakteristike pouzdanosti i valjanosti. **Potvrđena je prva hipoteza** prema kojoj je očekivano postojanje pozitivne povezanosti poduzetničke orijentacije i inovativnosti. Drugim riječima, ljestvica poduzetničke orijentacije pokazala se razmjerno primjerenom u hrvatskim tvrtkama kao i ljestvica inovativnosti.

Svi mjerni instrumenti za mjerenje povezanosti tržišne orijentacije i inovativnosti pokazali su zadovoljavajuće metrijske karakteristike pouzdanosti i valjanosti. **Potvrđena je druga hipoteza** prema kojoj je očekivano postojanje pozitivne povezanosti tržišne orijentacije i inovativnosti. Drugim riječima, ljestvica tržišne orijentacije pokazala se razmjerno primjerenom u hrvatskim tvrtkama kao i ljestvica inovativnosti.

Svi mjerni instrumenti za mjerenje povezanosti orijentacije na učenje i inovativnosti pokazali su zadovoljavajuće metrijske karakteristike pouzdanosti i valjanosti. **Potvrđena je treća hipoteza** prema kojoj je očekivano postojanje pozitivne povezanosti orijentacije na učenje i inovativnosti. Drugim riječima, ljestvica orijentacije na učenje pokazala se razmjerno primjerenom u hrvatskim tvrtkama kao i ljestvica inovativnosti.

Svi mjerni instrumenti za mjerenje povezanosti inovativnosti i uspješnosti poslovanja pokazali su zadovoljavajuće glavne metrijske karakteristike pouzdanosti i valjanosti. **Potvrđena je četvrta hipoteza** prema kojoj je očekivano postojanje pozitivne povezanosti između inovativnosti i uspješnosti poslovanja. Drugim riječima, ljestvica inovativnosti pokazala se razmjerno primjerenom u hrvatskim tvrtkama kao i ljestvica uspješnosti poslovanja.

Složeniji međuodnos varijabli utvrđen je multivarijatnim analizama. Multivarijatna regresijska analiza pokazuje da postoji statistički značajan utjecaj nezavisnih varijabli na uspješnost poslovanja i inovativnost, a pravci regresije pokazuju pozitivan smjer tog utjecaja. Ukazuje se i na postojanje drugih čimbenika koji utječu na uspješnost poslovanja i inovativnost, a koji nisu uključeni u ovo istraživanje. Zbog toga se ne može tvrditi da postoji uzročno-posljedična veza između promatranih nezavisnih i zavisnih varijabli jer uzrok mogu biti i ti neuključeni čimbenici.

Regresijska analiza pokazuje statistički značajan utjecaj nezavisnih varijabli na uspješnost poslovanja, a pravci regresije pokazuju pozitivan smjer tog utjecaja. Ukazuje se na postojanje i drugih čimbenika koji utječu na uspješnost poslovanja, a koji nisu uključeni u ovo istraživanje. Zbog toga se ne može tvrditi da postoji uzročno-posljedična veza između promatranih nezavisnih varijabli i uspješnosti poslovanja jer uzrok mogu biti i ti neuključeni čimbenici.

Na temelju pete hipoteze, očekivano je postojanje povezanosti osnovnih obilježja tvrtke s inovativnošću. Na temelju pomoćne hipoteze H5a, očekivano je postojanje povezanosti između broja zaposlenika i inovativnosti. Rezultati istraživanja pokazali su da ne postoji statistički značajna povezanost broja zaposlenika i inovativnosti. Na temelju pomoćne hipoteze H5b, očekivano je postojanje povezanosti između starosti tvrtke i inovativnosti. Rezultati istraživanja pokazali su da ne postoji statistički značajna povezanost između starosti tvrtke i inovativnosti. Na temelju pomoćne hipoteze H5c, očekivano je postojanje povezanosti između stupnja obrazovanja i inovativnosti. Rezultati istraživanja pokazali su da ne postoji statistički značajna povezanost između stupnja obrazovanja i inovativnosti. Budući da su ispitanici slabo identificirali splet poželjne povezanosti između osnovnih obilježja tvrtke s inovativnošću i konačnim nalazima **peta hipoteza nije potvrđena**.

Svi mjerni instrumenti za mjerenje povezanosti između inovativnosti i izvoza pokazali su zadovoljavajuće metrijske karakteristike pouzdanosti i valjanosti. P**otvrđena je šesta hipoteza** prema kojoj je očekivano postojanje pozitivne povezanosti između inovativnosti i izvoza.

U analizi i proučavanju teorijskog koncepta istraživanja poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije, orijentacije na učenje, inovativnosti i uspješnosti poslovanja, nije pronađeno niti jedno istraživanje koje je provedeno u doba krize. Time je ovo istraživanje ujedno i poseban doprinos znanstvenom istraživanju.

Na temelju dobivenih rezultata istraživanja generirane su sljedeće preporuke:

1. Rezultati upućuju na važnost integriranog pristupa proučavanju odnosa inovativnosti i triju orijentacija na uspješnost poslovanja tvrtki. Potvrđeno je da su poduzetnička orijentacija, tržišna orijentacija, orijentacija na učenje bitne odrednice organizacijske inovativnosti. U skladu s time, tvrtkama se savjetuje da unaprijede poduzetničku orijentaciju, tržišnu orijentaciju i orijentaciju na učenje u njihovim nastojanjima da postignu maksimalno moguće poslovne rezultate.

2. Empirijski rezultati potvrđuju inovativnost kao bitnu odrednicu poslovanja. To znači da su inovativne aktivnosti važne za uspjeh neovisno o osnovnim obilježjima tvrtke. Tvrtkama se savjetuje razvijati inovativne proizvode, procese i sustave s ciljem postizanja maksimalno mogućih poslovnih rezultata.

3. Nacionalni inovacijski uspjeh ovisi o čitavom rasponu čimbenika koji se trebaju osmisliti, a poželjno je da se ostvari konceptualizacija ,,trokuta inovacijskog uspjeha" koja se sastoji od povezanosti triju važnih čimbenika: inovacijske politike, poslovnog i regulatornog okruženja.

4. Poticanje inovativnih aktivnosti u tvrtkama trebalo bi se ostvariti povezivanjem sveučilišta, javnih i privatnih instituta za istraživanje i razvoj te poduzetnika, stavljanjem znanstveno-istraživačkih kapaciteta u funkciju razvoja gospodarstva. Takva suradnja trebala bi dovesti do osnovnih preduvjeta za stvaranje inovativnog kapaciteta tvrtki. Potencijal inovativnog znanja

predstavlja način kojim se razvojni procesi u tvrtki mogu ubrzati s ciljem povećanja konkurentnosti na tržištu.

5. Kako bi se poslovanje unaprijedilo, tvrtke bi trebale povećati proaktivnost, autonomiju unutar organizacije te preuzimanje rizika za inovativne projekte radi povećanja konkurentske prednosti na tržištu.

6. Nalazi upućuju na to da tržišna orijentacija ima značajan i pozitivan učinak na inovativnost. Radi unaprjeđenja poslovanja, tvrtke bi trebale pojačati usredotočenost na potrebe potrošača i konkurencije te interfukcionalnu koordinaciju unutar tvrtke koja postaje sve važniji čimbenik u poslovanju čime se nastoji maksimizirati poslovanje na tržištu. Stoga je potrebno prepoznati potrebe potrošača, odnosno kupaca za inovativnim proizvodom koji će se proizvoditi pomoću novih tehnologija. S aspekta izvozno orijentiranih tvrtki trebalo bi osigurati konkurentniji i uspješniji izlazak na međunarodno tržište.

7. Rezultati pokazuju da orijentacija na učenje ima značajan i pozitivan učinak na inovativnost. Radi unaprjeđenja poslovanja, tvrtke bi trebale više ulagati u edukaciju zaposlenika, jačati inovativnu kulturu te zajedničku viziju, razvijati otvorenost prema idejama te poticati dijeljenje znanja unutar tvrtke čime se nastoji maksimizirati poslovanje na tržištu. Jednako tako, trebalo bi poticati suradnju između znanosti i gospodarstva, analizu ciljanih tržišta, *benchmarking*, prijenos znanja i iskustva razvijenih zemalja o pojedinim tržištima te podizati svijest gospodarstvenika o značenju povećanja izvoza putem inovacija s ciljem povećanja konkurentnosti.

8. Istraživanje je pokazalo da inovativnost izravno utječe na povećanje konkurentnosti tvrtke i jačanje izvoza na međunarodno tržište. Zbog nestajanja mnogih prepreka u međunarodnoj trgovini, smanjuju se troškovi u transportu i komunikacijama jer se tvrtke sve više natječu na globalnom tržištu. Temelji ekonomskog razvoja u vrijeme globalizacije temelje se na uvjetima zasnovanim na znanju, novoj tehnologiji, inovacijama i razvijenoj infrastrukturi cjelokupnoga gospodarstva. Razvoj inovativnosti zahtijeva strategije zasnovane na znanju, pozitivnom odnosu između vlade i privatnog sektora, temeljno poznavanje potrošača, suradnju među tvrtkama te izvoznu orijentaciju. Utjecaj globalizacije nameće hrvatskim tvrtkama potrebu usredotočenosti na kapacitete tvrtki da stvaraju inovativne i konkurentne proizvode i usluge. Jedna od mogućih mjera za povećanje izvoza je razvijanje inovacija čime

se unaprjeđuje tehnološka razvijenost i podiže konkurentnost tvrtki. Stoga je za jačanje izvoznih performansi tvrtki potrebno poduzeti aktivnosti vezane uz istraživanje potencijala za razvoj inovacija.

Rezultatima istraživanja potvrđena je glavna hipoteza i dokazalo se da je inovativnost pozitivno povezana s poduzetničkom orijentacijom, tržišnom orijentacijom i orijentacijom na učenje te da izravno utječe na uspješnost poslovanja, a time i na stupanj konkurentnosti izvozno orijentiranih tvrtki na međunarodnom tržištu.

LITERATURA

a) **KNJIGE**

1. Afuah, A. (2003), Innovation Management Strategies, Implementation and Profits, Oxford University Press.
2. Allen, K. R. (2007), Growing and managing a small business an entrepreneurial perspective, Second Edition, Houghton Mifflin Company.
3. Andrijanić, I. i Pavlović, D. (2012), Menadžment međunarodne trgovine, Zagreb, Visoka poslovna škola Libertas.
4. Andrijanić, I. i Pavlović, D. (2016), Međunarodno poslovanje, Zagreb, Libertas Međunarodno sveučilište – Plejada, d.o.o
5. Atkinson, R. D. i Ezell, S. J. (2014), Ekonomika inovacija – Utrka za globalnu prednost. Zagreb, Mate d.o.o
6. Baldwin, J. R. i Hanel, P. (2015), Innovation and Knowledge Creation in an Open Economy Canadian Industry and International Implications, Cambridge University Press, (eBook), ISBN: 9780511510847.
7. Bezić, H. (2008), Tehnološka politika i konkurentnost, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
8. Castells, M. (2000), Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura: uspon umreženog društva, Zagreb, Golden marketing.
9. Certo S.C. i Trevis Certo, S. (2008), Moderni menadžment, Zagreb, Mate d.o.o.
10. Chan Kim.,W. i Mauborgne, R. (2007), Strategija plavog oceana, Zagreb, Poslovni dnevnik, Masmedia.
11. Chesbrough, H. (2005), Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial, Center for Open Innovation IMIO, University of California, October, Berkeley.
12. Deshpandé, R. (1999), Developing a Market Orientation, ed., Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
13. Drucker, P. F. (1954), The Practice of Management, New York, Harper and Row.
14. Drucker, P. F. (1992), Inovacije i poduzetništvo, Zagreb, Globus nakladni zavod.
15. Dubina, I. N. i Carayannis, E.G (2016), Creativity, Innovation, and Entrepreneurship Across Cultures Theory and Practices ISBN 978-1-4939-3261-0 (eBook), DOI 10.1007/978-1-4939-3261-0, Springer New York.

16. Galović, T. (2016), Uvod u inovativnost poduzeća, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
17. Gaynor, G. H. (2009), Doing Innovation – Creating Economic Value – eBook 1 Perspectives on Innovation, IEEE-USA.
18. Granieri, M. i Renda, A. (2012), Innovation Law and Policy in the European Union, Towards Horizon 2020, DOI 10.1007/978-88-470-1917-1 4, ISBN 978-88-470-1917-1 (eBook), Springer-Verlag Italia.
19. Gunter, P. (2012), Plava ekonomija: 10 godina, 100 inovacija, 100 milijuna radnih mjesta: izvješće podneseno Rimskom klubu, Varaždin, Katarina Zrinski.
20. Herzog, P. (2011), Open and Closed Innovation, DOI 10.1007/978-3-8349-6165-5_3, Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
21. Kolaković, M. (2006), Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
22. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. i Armstrong, G. (2006), Osnove marketinga, Zagreb, Mate d.o.o.
23. Kovačević, Z. (2001), Restrukturiranje hrvatskih poduzeća, Zagreb, Politička kultura.
24. Kraiczy, N. (2013), Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms – An Analysis of Innovation-Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics, ISBN 978-3-658-00063-9 (eBook), DOI 10.1007, Springer Gabler.
25. Lazibat, T. (2009), Upravljanje kvalitetom, Zagreb, Znanstvena knjiga, d.o.o.
26. Lazibat, T. i Kolaković, M. (2004), Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o
27. Morris, M. H., Kuratko, D. F i Covin, J. G. (2008), Corporate entrepreneurs and innovation: Entrepreneurial development within organisations, 2nd ed. Mason, OH: South-Western.
28. North K., (2008), Upravljanje znanjem − Vođenje poduzeća usmjereno prema znanju, Zagreb, Naklada Slap.
29. Papić, M. (2014), Primijenjena statistika u MS Excelu za ekonomiste, znanstvenike i neznalice, Zagreb, Zoro, d.o.o.
30. Peters, T. J. i Waterman, R. H., Jr., (1982), In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies, New York, Harper & Row Publisher.
31. Piatier, A. (1984), Barriers to Innovation. London, Frances Pinter.

32. Porter, M. E. (2008), Konkurentska prednost, Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, Masmedia.
33. Prester, J. (2010), Menadžment inovacija, Zagreb, Sinergija – nakladništvo d.o.o.
34. Puljiz, V., Bežovan, G., Matković, T., Šućur, Z. i Zrinščak, S. (2008), Socijalna politika Hrvatske, Zagreb, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
35. Rüdiger, K., Peris-Ortiz, M. i Blanco-González, A. (2014), Entrepreneurship, Innovation and Economic Crisis Lessons for Research, Policy and Practice, DOI 10.1007/978-3-319-02384-7_12, ISBN 978-3-319-02384-7 (eBook), Springer International Publishing Switzerland.
36. Samli, A. C. (2011), From Imagination to Innovation: New Product Development for Quality of Life, 17 DOI 10.1007/978-1-4614-0854-3_3, © Springer Science + Business Media, LLC.
37. Schein, E. H. (2009), The corporate culture survival guide (2nd ed.), Wiley, John & Sons, Incorporated.
38. Schumpeter, J. A. (1934), The theory of economic development, English edition, Cambridge, Mass, Harvard University Press.
39. Senge, P. M. (2001), Peta disciplina, principi i praksa učeće organizacije, Zagreb, Mozaik knjiga.
40. Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. (2003), Ples promjene, Zagreb, Mozaik knjiga.
41. Swann, G. M. P., (2009), The Economics of Innovation, https://books.google.hr/books/about/The_Economics_of_Innovation.html?id=0Nvwh9O8YfoC&redir_esc=y.
42. Švarc, J. (2009), Hrvatska u društvu znanja – Prijepori i perspektive inovacijske politke, Zagreb, Školska knjiga, Institut društvenih znanosti ,,Ivo Pilar''.
43. Tidd, J., Bessant, J. i Pavitt, K. (2005). Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change, Third Edition, John Willey and Sons.
44. Timmons, J. A. i Spinelli, S., Jr. (2009), New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century, Eighth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc.
45. Tkalac Verčič, A., Sinčić, Ćorić, D., i Pološki, Vokić, N. (2013), Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima, Zagreb, M.E.P.
46. Weis, B. X. (2015), From Idea to Innovation, Management for Professionals,DOI 10.1007/978-3-642-54171-1_5, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

47. Weresa, M.A. (2014), Innovation, Human Capital and Trade Competitiveness, How Are They Connected and Why Do They Matter?, ISBN 978-3-319-02072-3 (eBook) Springer International Publishing Switzerland.
48. Zelenika, R. (2000), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
49. Županov, J. (1985), Samoupravljanje i društvena moć, Zagreb, Globus.

b) ČLANCI:

50. Allianz Global Investor (2010), The sixth Kondratieff – long waves of prosperity, https://www.allianz.com/v_1339501901000/media/press/document/other/kondratieff_en.pdf
51. Alpeza, M. (2010), Učeća organizacija, Ekonomski fakultet Osijek.
52. Alpeza, M., Has, M., Novosel M. i Singer, S. (2017), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2016. Uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2015. godinu, Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
53. Anderson, B. S., Covin, J. G. i Slevin, D. P. (2009), Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation, Strategic Entrepreneurship Vol. 3, Iss. 3, September, 218 – 240.
54. Andersson, M. i Lööf, H. (2011), Small business innovation: firm level evidence from Sweden, J Technol Transf (2012) 37:732–754, DOI 10.1007/s10961-011-9216-9, Springer Science + Business Media, LLC, March.
55. Antoljak, V., Mitrović, M., Stajčić, N., Ćorić, G. i Škrobo, M. (2013), Hrvatski kvocijent inovativnosti, Završni izvještaj s rezultatima i preporukama, Sense Consulting, Vern, Lider.
56. Argyris, C. (1991), Teaching Smart People How to Learn, Harvard Business Review, May/June, 1991., 5 –15.
57. Armario, J. M., Ruiz, D. M. i Armario, E. M. (2008), Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises, Journal of Small Business Management, 46 (4), 485 – 511.

58. Baker, W. E. i Sinkula, J. M. (1999), The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (4), 411 – 427.
59. Baker, W. E. i Sinkula, J. M. (2009), The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses, Journal of Small Business Management, 47 (4), 443 – 464.
60. Baković, T. (2011), Utjecaj kvalitete i inovacija na poslovanje poduzeća u hrvatskoj prerađivačkoj industriji, Ekonomski pregled, Vol. 62, No. 9 – 10, Listopad, 525 – 543.
61. Baković T. i Ledić-Purić D. (2011), Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća, UDK/UDC: 001.895:334.71, Pregledni rad, Zagreb, Poslovna izvrsnost, God. V. br. 1, 27 – 42.
62. Balabanis, G. I. i Katiskea, E. S. (2003), Being an entrepreneurial exporter: does it pay? International Business Review 12, 233 – 252.
63. Barbić, J. (2011), Znanje – temelj konkurentnosti i razvoja – Okrugli stol, Zagreb, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti.
64. Basso, O., Fayolle, A. i Bouchard, V. (2009), Entrepreneurial Orientation: the Making of a Concept, Entrepreneurship and Innovation, 10, 313 – 321.
65. Becattini G., Bellandi, M. i De Propris, L. (2011), Industrial districts: the contemporary debate, Economia e Politica Industriale: Journal of Industrial and Business Economics, 38(3), 53 – 75.
66. Belderbos, R., Duvivier, F. i Wynen, J., (2015), Innovation and Export Competitiveness: Evidence from Flemish Firms, Working Paper Steunpunt Ondernemen en Internationaal Ondernemen (STOIO), September.
67. Birkinshaw, J. M. i Mol, M. (2006), How Management Innovation Happens, MIT Sloan Management Review, Vol. 47, No. 4, 81 – 88.
68. Bodlaj, M. (2012), Do managers at two hierarchical levels differ in how they assess their company's market orientation?, Journal for East European Management Studies, Hampp, Mering, Vol. 17, Iss. 3, 292 – 312.
69. Boermans, M. A. i Roelfsema, H. (2015), Small firm internationalization, innovation, and growth, International Economics and Economic Policy, DOI 10.1007/s10368-014-0310-y, Springer-Verlag Berlin Heidelberg , Vol. 13. Iss. 2, 283 – 296.
70. Borga, M. (2001), Canonical Correlation a Tutorial, January, http://www.imt.liu.se/~magnus/cca/tutorial/tutorial.pdf

71. Božić, Lj. i Radas, S. (2005), Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol. 15., No. 103, Srpanj, 30 – 49.
72. Božić, Lj. (2006), Učinci sastavnica tržišne orijentacije na razvoj inovacija proizvoda, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol.16, No. 107, Srpanj, 46 – 63.
73. Božić, Lj. i Rajh, E. (2008), Procjena psihometrijskih karakteristika ljestvice za mjerenje tržišne orijentacije, Ekonomski pregled, 59 (1-2), 38 – 50.
74. Burgelman, R. A. (1983), Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. [Article]. Management Science, 29(12), 1349 – 1364.
75. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. i Zhao, Y. (2002), Learning orientation, firm innovation capability and firm performance, Industrial Marketing Management 31, 515 – 524.
76. Caldera, A. (2010), Innovation and exporting: evidence from Spanish manufacturing firms, Review of World Economics/Weltwirtschaftliches Archiv, Springer, Vol. 146, No. 4, 657 – 689.
77. Carrizo-Moreira, A. i Silva, P. M. (2013), Market Orientation, Innovation and Organizational Commitment in Industrial Firms, Tržište, UDK 658.017.2/.32:339](469), Vol. XXV, br. 2, 123 – 142.
78. Casillas, J. C. i Morena, A. M. (2010), The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement, Entrepreneurship & regional development, Vol. 22, Iss. 3 – 4, 265 – 291.
79. Cassiman, B. i Veugelers, R. (2006), In search of complementarity in innovation strategy: internal R&D, cooperation in R&D and external technology acquisition, Management Science 52, 68 – 82.
80. Cerulli, G. i Potì, B. (2015), The Role of Management Capacity in the Innovation Process for Firm Profitability, Springer International Publishing Switzerland, A. Pyka, J. Foster (eds.), The Evolution of Economic and Innovation Systems,Economic Complexity and Evolution, DOI 10.1007/978-3-319-13299-0_19.
81. Cervera, A., Molla, A. i Sanchez, M. (2001), Antecedents and concequences of market orientation in public organizations. European Journal of Marketing, 35, 1259 – 1286.
82. Ciriaci, D., Moncada-Paternò-Castello, P. i Voigt, P. (2015), Innovation and job creation: a sustainable relation?, Eurasian Bus Rev, DOI 10.1007/s40821-015-0031-3, European Union, Springer.

83. Cornish, R. (2007), Cluster Analysis, http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/clusteranalysis.pdf
84. Covin, J. G. i Slevin, D. P. (1989), Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, Strategic Management Journal, Vol. 10, Iss. 1, January/February, 75 – 87.
85. Covin, J. G. i Slevin, D. P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, 7 – 25.
86. Covin, J. G., Green, K. M. i Slevin, D. P. (2006), Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship, Entrepreneurship Theory and Practice, 30 (1), 57 – 81.
87. Covin, J. G. i Lumpkin, G. T. (2011), Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct, Entrepreneurship: Theory & Practice, 35(5), 855 – 872.
88. Covin, J. G. i Wales, W. (2012), The measurement of entrepreneurial orientation. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 36, Iss. 4, July, 677 – 702.
89. Crnković-Stumpf, B., Čičin-Šain, M. i Juretić, K. (2006), International Perspective of Entrepreneurship in the Republic of Croatia, Atelier, 6, Europe sans frontiere-Ealargissements et cooperations (Annual Meeting of CEDIMES).
90. Čengić, D. (2002), Sociološki aspekti razvoja malih i srednjih poduzeća u Međimurskoj županiji, u Čengić, D., Vehovec, M. (ur.), Poduzetništvo, institucije i sociokulturni kapital, Zagreb, Institut društvenih znanosti ,,Ivo Pilar".
91. D'Angelo, A. (2010), Innovation and export performance: a study of Italian high-tech SMEs, J Manag Gov (2012) 16:393–423, DOI 10.1007/s10997-010-9157-y, Springer Science+Business Media, LLC. August.
92. Dawson, A. (2012), Human capital in family businesses: Focusing on the individual level, Journal of family business strategy, Vol. 3, Iss. 1, 3 – 11.
93. Dess, G. G. i Lumpkin, G. T. (2005), The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship, Academy of Management Executive, 19(1), 147 – 156.
94. Deshpandé, R., Farley, J. U. i Webster, F. E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing, 57, January, 23 – 37.

95. Dobni, C. B. i Luffman, G. (2000), Market Orientation and Market Strategy Profiling: An Empirical Test of Environment-Behaviour-Action Co-alignment and Its Performance Implications, Management Decision, 38, (8), 503 – 519.

96. Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S. i Snycerski S. (2013), Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth, Management Decision, 51 (3), 524 – 546.

97. Ellis, P. D. (2006), Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons, Journal of Management Studies, Vol. 43. No. 5, 1089 – 1107.

98. Farrell, M. A.(2000), Developing a Market-Oriented Learning Organisation, Australian Journal of Management, September, Vol. 25, No. 2, 201 – 223.

99. Farrell, M. A. i Oczkowski, E. (1997), An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective, Marketing Bulletin, 8, 30 – 40, Article 3.

100. Felton, A. P. (1959), Making the Marketing Concept Work, Harvard Business Review, 37, 55 – 65.

101. Franičević, V. (1990), Poduzetništvo kao politički projekt, u Njavro, Đ. i Franičević, V. (pr.): Poduzetništvo: teorija, politika, praksa, Zagreb, Privredni vjesnik.

102. Franičević, V. (2005), Poduzetništvo i ekonomski rast u hrvatskom postsocijalističkom kontekstu, u Čengić, D. (ur.) Menadžersko-politička elita i modernizacija: razvojna ili rentijerska elita?, Zagreb, Institut društvenih znanosti „Ivo Pilar".

103. Freytag, A. i Thurik, R. (2007), Entrepreneurship and its determinants in a cross-country setting, Journal of Evolutionary Economics, Vol. 17, Iss. 2, 117 – 131.

104. George, B. A. i Marino, L. (2011), The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling and Operationalization, Entrepreneurship: Theory & Practice, 35(5), 989 – 1024.

105. George, G., Wood, D. R., Jr. i Khan, R. (2001), Networking strategy of boards: implications for small and medium-sized enterprises, Entrepreneurship and Regional Development, 13 (3), 269 – 285.

106. Gilley, K. M., Walters, B. A. i Olson, B. J. (2002), Top management team risk taking propensities and firm performance: Direct and moderating effects, Journal of Business Strategies, 19 (2), 95 – 114.

107. Gkypali, A., Rafailidis, A. i Tsekouras, K. (2015), Innovation and export performance: do young and mature innovative firms differ?, Eurasia Business and Economics Society, 5:397–415DOI 10.1007/s40821-015-0030-4, Springer.

108. Golja, T. i Kontošić, R. (2015), Innovation Management and Innovation Potential of Croatian SMEs, u knjizi Bilgin, M. H., Danis, H., Demir, E. i Lau, C. K. M. 2015), Innovation, Finance, and the Economy Proceedings of the 13th Eurasia Business and Economics Society Conference, ISBN 978-3-319-15880-8 (eBook), DOI 10.1007/978-3-319-15880-8, Springer International Publishing Switzerland.

109. Gounaris, S. (2008), Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence, International Journal of Service Industry Management, Vol. 19, No 3, 400 – 434.

110. Grgurić, I. (2011), Dokumentacija – Europe 2020 – europska strategija za pametan, održiv i uključiv razvoj, Rev. soc. polit., god. 18, br. 1, Zagreb, UDK: 338.2:504.03(4-67EU), doi: 10.3935/rsp.v18i1.963, 119 – 124.

111. Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. Management theory, 6 (4), 395 – 417.

112. Gunday, G. N. (2002), Market orientation and globalization among the Turkish clothing exporters, in Kaynak, E. and Sarvan, F. D. (Eds), The Impact of Globalization on World Business, Competition, Cooperation, Environment, and Development, Turkey: Proceedings of the IMDA 11th World Business Congress.

113. Günther; E., Norbert, J. (1999), Export and innovation activities in the German service sector: empirical evidence at the firm level, ZEW Discussion Papers, No. 99 – 53.

114. Gupta, V. K. i Gupta, A. (2014), Relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in large organizations over time, Journal of International Entrepreneurship, DOI 10.1007/s10843-014-0138-0, Springer Science+Business Media New York, December, Vol. 13, 7 – 27.

115. Hadjimanolis, A. (1999), Barriers to innovation for SMEs in small less developed country (Cyprus), Technovation, 19, 561 – 570.

116. Hajipour, B., Rahimi, F. i Hooshm, M. (2013), Market orientation: Review and new research agenda, Journal of Management Research, Vol. 5, No. 1, 92 – 111.

117. Hamel, G. (2006), Inovacije: put do nove vrijednosti, Quantum21.net, Znanost i umjetnost vođenja, Prosinac.

118. Harris, L. C. (2000), The organizational barriers to developing market orientation. European Journal of Marketing. Vol. 34, No, 5/6, 598 – 624.

119. Hasanov, Z., Abada, O. i Aktamov, S. (2015), Impact of innovativeness of the country on export performance: evidence from Asian countries, IOSR Journal of Business and Management, (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, Volume 17, Issue 1.Ver. III Jan.

120. Hayton, J. C. (2005), Promoting corporate entrepreneurship through human resources management practices: A review of empirical research, Human Resource Management Review, 15(10): 21 – 41.

121. Hirsch, S. i Bijaoui, I. (1985), R&D Intensity and Export Performance: A Micro View, Weltwirtschaftliches Archiv, Vol. 121, Iss. 2, June, 238 – 251.

122. Hofstede G. (1989), Organising for cultural diversity, European Management Journal, Volume 7, Iss. 4, 390 – 397.

123. Homburg, C. i Pflesser, C. (2000), A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes, Journal of Marketing Research, Vol. 37, 449 – 462.

124. Hoq, M. Z. i Che Ha, N. (2009), Innovativeness: Its Antecedents and Relationship to SME Business Performance, ANZMAC.

125. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. i Zahra, S. A. (2002), Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, Journal of Business Venturing, 17 (3), 253 – 273.

126. Horvat, B. (1990), Poduzetništvo i tržišna transformacija ,,društvenog vlasništva", Zagreb, Institut za javne financije.

127. Horvath, T., Ćorić, G., Antoljak, V., Mitrović, M., Račić, D. i Radman, G. (2011), Istraživanje hrvatskog kvocijenta inovativnosti, Završni izvještaj s rezultatima i preporukama, Sense Consulting, VERN, Lider.

128. Hughes, M. i Morgan, R. (2007), Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, Industrial Marketing Management, 36 (5), 651 – 661.

129. Hult, G. T. M., Hurley, R. F. i Knight, G. A. (2004), Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance, Industrial Marketing Management, Vol. 33, Iss.5, July, 429 –438.

130. Hurley, R. F. i Hult, T. G. M. (1998), Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, Journal of Marketing, Vol. 62, July, 42 – 54.

131. Jaiyeoba, O. i Amanze, D. (2014), Testing the Applicability of Narver and Slater's Market Orientation Concept and Firm Performance in Botswana Companies, Journal of Business Theory and Practice, ISSN 2329-2644, Vol. 2, No. 1.

132. Jakovljević, M., Radman Peša, A. i Čovo, P. (2012), Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (OMKI): primjenjivost na srednja i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj, UDK / UDC: 001.895:65.017.2/.3(497.5), Ekonomska misao praksa DBK. GOD XXI. BR. 1., 23 – 44.

133. Jangl, P. (2015), Relationship Between Market Orientation and Business Performance in Czech and German High-Tech Firms UDK: 658.114:004>(437.3+430), Vol. 27, No. 2, 153 – 170.

134. Jaworski, B. J. i Kohli, A. K. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, Vol. 57, July, 53 – 70.

135. Jaworski, B. J. i Kohli, A. K. (1996), Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap, Journal of Market-Focused Management, 1 (2), 119 – 135.

136. Jung Erceg, P. i Prester, J. (2007), Inovacije u proizvodnji: hrvatsko-njemačka komparativna analiza, UDK 001.895:658.51>(497.5:430), Pregledni znanstveni rad Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god. 5, 79 – 94.

137. Kaiser, R. (2015), The institutional foundation of innovativeness and competitiveness of two German industries: biotechnology and mechanical engineering compared, Econ Change Restruct DOI 10.1007/s10644-015-9177-3, Springer Science + Business Media New York, November.

138. Karasek, A. (2012), Innovation and export performance: evidence from Lublin Voivodeship, Make Learn, Management, Knowledge and Learning, International Conference.

139. Karlsson, C. i Tavassoli, T. (2015), Innovation strategies of firms: What strategies and why?, J Technol Transf, DOI 10.1007/s10961-015-9453-4, Springer Science+Business Media New York, November.

140. Keskin, H. (2006), Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs:An extended model. European Journal of Innovation Management, Vol. 9, Iss. 4, 396 – 417.

141. Kesner Škreb, M. (2007), Lisabonska strategija, Financijska teorija i praksa 31 (4), UDK 331.5:364.23(4-67 EU), JEL E32, 441 – 443.

142. Kirca, A. H., Jayachandran, S. i Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A metaanalytic review and assessment of its antecedents and impact on performance, Journal of Marketing, Vol. 69, April, 24 – 41.

143. Kiriyama, N. (2012), Trade and Innovation: Synthesis Report, OECD Trade Policy Papers, No. 135, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/5k9gwprtbtxn-en.

144. Knight, D., Durham, C. C. i Locke, E. A. (2001), The relationship of team goals, incentives and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance, Academy of Management Journal, 44 (2), 326 – 338.

145. Kohli, A. K. i Jaworski, B. J. (1990), Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications, Journal of Marketing, Vol. 54, April, 1 – 18.

146. Kohli, A. K., Jaworski, B. J. i Kumar, A. (1993), MARKOR: A measure of market orientation, Journal of Marketing Research, Vol. 30, 467 – 477.

147. Kraus, S., Coen Rigtering, J. P., Hughes, M. i Hosman, V. (2012), Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands, Review of Managerial Science, Vol. 6, Iss. 2, March, 161 – 182.

148. Kreiser, M. P., Marino, L. D. i Weaver, M. K. (2002), Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A Multi-Country Analysis. Entrepreneurship theory and practice, 26 (4), 71 – 94.

149. Lado, N., Maydeu-Olivares, A. i Rivera, J. (1998), Measuring market orientation in several populations A structural equations model, European Journal of Marketing, MCB University Press, 0309-0566, Vol. 32, No. 1/2, 23 – 39.

150. Lafferty, B. i Hult, G.T.M. (2001), A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives, European Journal of Marketing, Vol. 35, Iss. 1/2, 92 – 109.

151. Laforet, S. (2008), Size, strategic, and market orientation affects on innovation, Journal of Business Research, 61, 753 – 764.

152. Lassen, A. H., Gertsen, F. i Riss, J. O. (2006), The nexus of corporate entrepreneurship and radical innovation. Creativity and Innovation Management, 15 (4), 359 – 372.

153. Lee, S. M. (2015), The age of quality innovation, International Journal of Quality Innovation. May, 1:1DOI 10.1186/s40887-015-0002-x.

154. Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H. i Veiga, J. F. (2008), Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining CEO-TMT interface, Academy of Management Journal, Vol. 51, No. 3, 557 – 576.

155. Lumpkin, G. T. i Dess, G. G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, The Academy of Management Review; Vol. 21, No. 1, Jan., 135 – 172.

156. Lumpkin, G. T. i 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, 429 – 451.

157. Lumpkin, G. T., Brigham, K. H. i Moss, T. W. (2010), Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses, Entrepreneurship & regional development, 22 (3 – 4), 241 – 264.

158. Ma'atoofi, A. R. i Tajeddini, K. (2010), The Effect of Entrepreneurship Orientation on Learning Orientation and Innovation: A Study of Small-Sized Business Firms in Iran, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol.1, No.3, October, 2010-023X, 254 – 260.

159. Madsen, E. L. (2007), The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms: A longitudinal analysis, Entrepreneurship & regional development, 19 (2), 185 – 204.

160. Madrid-Guijarro, A., Garcia, D. i Van Auken, H. (2009), Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs Journal of Small Business Management, 47(4), 465 – 488.

161. Maleković, S. i Polić, M. (1998), Elementi razvojne politike malog gospodarstva u Hrvatskoj, Ekonomski pregled, 49 (7 – 8), 718 –734.

162. Matsuno, K., Mentzer, J. T. i Rentz, J. O. (2000), A refinement and validation of the MARKOR scale, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 4, 527 – 539.

163. McKitterick, J. B. (1958), What Is the Marketing Management Concept?, in: Frank M. Bass (ed.), The Frontiers of Marketing Thought and Science, Chicago, il: American Marketing Association, 71 – 82.

164. McMullen, J. S. i Shepherd, D. A. (2006), Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur, Academy of Management Review, 31 (1), 132 – 152.

165. McNamara i Carlton. P. (1972), The present status of the marketing concept, Journal of Marketing, 36 (January), 50 – 57.

166. Messersmith, J. G. i Wales, W. J. (2013), Entrepreneurial orientation and performance in young firms: the role of human resource management, International Small Business Journal, 31 (2), 115 – 136.

167. Miller, D. i Friesen, P. H. (1982), Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, Strategic Management Journal, Vol. 3, Iss. 1, January/March, 1 – 25.

168. Miller, D. (1983), The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, Management Science, Vol. 29, Iss. 7, July, 770 – 791.

169. Navarro-García, A. i Peris-Ortiz, M. (2015), Export Entrepreneurship and Export Performance. A Resource and Competitive Perspective International Publishing Switzerland, Peris-Ortiz, M., Sahut, J.-M. (eds.), New Challenges in Entrepreneurship and Finance, ISBN 978-3-319-08888-4 (eBook), DOI 10.1007/978-3-319-08888-4, Springer International Publishing Switzerland.

170. Narver, J. C. i Slater, F. S. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, October, 20 – 35.

171. Narver, J. C., Slater, S. F. i Tietje, B. (1998), Creating a Market Orientation, Journal of Market Focused Management, Vol. 2, Iss. 3, 241 – 255.

172. Narver, J. C., Slater, S. F. i MacLachlan, D. L. (2004), Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success, Journal of Product Innovation Management, 21(5), 334 – 347.

173. Nochian, N. i Schoot, T. (2012), Entrepreneurs' confidence in innovation and their innovativeness, Economic Review, Journal of Economics and Business, Vol. X, Iss. 1, May.

174. Nybakk, E. (2012), Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model, International Journal of Innovation Management, 16 (5), 28.

175. Oczkowski, E. i Farrell. M. A. (1998), Discriminating between Measurement Scales Using Non-nested Tests and Two-stage Least Squares Estimators: The Case of Market Orientation, International Journal of Research in Marketing, Vol. 15, 349 – 366.

176. Ostojić, A., Šlogar, H. i Jerin, K. (2016), Environment for SME Sector in Croatia With Emphasis on Innovation, 18th International Scientific Conference on Economic and Social Development – „Building Resilient Society" Zagreb, 9-10 December.

177. Pavitt, K. (1984), Sectoral patterns of technological change: Towards taxonomy and a theory, Research Policy, 13 (6), 343 – 373.

178. Petrakis, P. E. (2016), Cultural Influences on Innovation and Competitiveness, I.N. Dubina, E. G. Carayannis (eds.), Creativity, Innovation, and Entrepreneurship Across Cultures, Innovation, Technology, and Knowledge Management, Springer New York, 109 DOI 10.1007/978-1-4939-3261-0_9.

179. Pirc Barčić, A. i Motik, D. (2013), Inovacije i inovativnost u „tradicionalnoj industriji“ – Pregledni rad, UDK: 630*79doi:10.5552/drind.2013.1301, Drvna industrija, 64 (3) 247 – 255.

180. Piškor, K. i Rogić-Hadžalić, D. (2012), Inovacije u hrvatskim poduzećima u razdoblju 2008.-2010. (2012), Priopćenje Državni zavod za statistiku, Republike Hrvatske, ISSN 1330-0350, Zagreb, Srpanj, 2012/13, http://www.dzs.hr/hrv_eng/publication/2012/08-02-02_01_2012.htm.

181. Podrug, N. i Ajduk, V. (2015), Interpersonalno povjerenje i inovativnost hrvatskih poduzeća, Prethodno priopćenje, UDK 316.422:316.647(497.5), Ekonomski pregled, 66 (1) 31 – 49.

182. Posavec, S., Šporčić, M., Antonić, D. i Beljan, K. (2011), Poticanje inovacija – ključ razvoja u hrvatskom šumarstvu, Prethodno priopćenje, UDK 630*649, Šumarski list br. 5-6, CXXXV, 243 – 256.

183. Prester, J. i Horvat, N. (2011), Kako djeluju programi kvalitete na inovativnost poduzeća, Ekonomska misao i praksa, DBK, god. XX. br. 2, 363 – 382.

184. Prester, J. i Podrug, N. (2012), Istraživanje proizvodnje u Hrvatskoj 2012. godine i usporedba s istraživanjem iz 2009. godine (sažetak rezultata), Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

185. Prester, J., Podrug, N., Načinović, I., Aleksić, A., Slišković, T., Daraboš, M. i Mešin, M. (2012), Izvještaj o rezultatima istraživanja Menadžment inovacija 2012, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

186. Pribičević, Đ. (1990), Poduzetništvo u modernoj tržišnoj privredi, u Njavro, Đ., Franičević, V. (pr.) Poduzetništvo: teorija, politika, praksa, Zagreb, Privredni vjesnik.

187. Radas, S. (2001), Razvijanje inovacija u Hrvatskoj, Privredna kretanja i ekonomska politika, 89, 122 – 130.

188. Ratten, V. i Ratten, H. (2003), Learning orientation and market orientation: from an alliance perspective, ANZMAC Conference Proceedings Adelaide 1 – 3 December.

189. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. i Frese, M. (2009), Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 33, No. 3, 761 – 788.

190. Rodriguez, M., Doloreux, D. i Shearmur, R. (2015), Innovation strategies, innovator types and openness: a study of KIBS firms in Spain, DOI 10.1007/s11628-015-0286-x July, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

191. Rogić, I. (1998), Tranzicija i modernizacija u Hrvatskoj: likovi i kontekst, u Rogić, I., Zeman, Z. (ur.) Privatizacija i modernizacija, Zagreb, Institut društvenih znanosti „Ivo Pilar", 35 – 75.

192. Romagnoli, A. i Romagnoli, M. (2015), The innovation in the evolution of the 'Italian industrial model': lights and shadows, Economic Change and Restructuring, 2016, 49, 309 – 377, DOI 10.1007/s10644-015-9168-4, Springer Science + Business Media New York, June.

193. Rosenbusch, N., Brinckmann, J. i Bausch, A. (2011), Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs, Journal of Business Venturing 26, 441 – 457.

194. Ruekert, R. W. (1992), Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. International Journal of Research in Marketing, Vol. 9, 225 – 245.

195. Scott, S. G. i Bruce, R. A. (1994), Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37 (3), 580 – 607.

196. Senge, P. M. (2006), Praksa inoviranja, Quantum21.net, Znanost i umjetnost vođenja, Prosinac.

197. Shapiro, B. P. (1988), What The Hell is Market Oriented? Harvard Business Review, 66 (6), 119 – 125.

198. Sheppard, R. (2011), The Evolution and Conceptualization of Market Orientation: What Managers Ought to Know Journal of Management Policy and Practice, Vol. 12, Iss. 6, 30 – 45.

199. Shepstone, C. i Currie, L. (2008), Transforming the Academic Library: Creating an Organizational Culture that Fosters Staff Success, The Journal of Academic Librarianship, Vol. 34, Iss. 4, 358 – 368.

200. Simsek, Z. (2007), CEO tenure and organizational performance: An intervening model, Strategic Management Journal, Vol. 28, Iss. 6, June, 653 – 662.

201. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman i Peterka, S. (2011), Što čini Hrvatsku (ne) poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2002 – 2011., Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća.

202. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman i Peterka, S. (2015), Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2012 – 2015., Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća.

203. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman i Peterka, S. (2017), Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2016., Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća.

204. Sinkula, J. M. (1994), Market information processing and organizational learning. Journal of Marketing, 58(1), 35 – 45.

205. Slater, S. i Narver, J. (1994), Does competitive environment moderate the market orientationperformance relationship?, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 1, 46 – 55.

206. Slater, S. F. i Narver, J. C. (1995), Market orientation and the learning organization, Journal of Marketing, Vol. 59, No. 3, July, 63 – 74.

207. Slater, S. F. i Narver, J. C. (2000), The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, Journal of Business Research 48, Elsevier Science Inc. 69 – 73.

208. Soininen, J., Puumalainen, K., Sjögrén, H. i Syrjä, P. (2012), What Drives EO in Small Firms? Roles of Owner-Manager and Financial Conditions, Presented in the proceedings of the 17th Nordic Conference on Small Business Research, Helsinki, Finland, May, 23 – 25.

209. Stam, W. i Elfring, T. (2008), Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra and extra industry social capital, Academy of Management Journal, Vol. 51, No. 1, 97 – 111.

210. Swartz, G. S. (1990), Organizing to Become Market-Driven: A Conference Summary, Report No. 90 – 123, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

211. Šimović, H., Blažić, H. i Štambuk, A. (2015), Income vs. Consumption-based concept of direct taxation: eternal debate in Croatia, 11th International Conference Challenges of Europe: Growth, competitiveness and inequality, Hvar, Hrvatska, May 27. – 29.

212. Škerlavaj, M., Štemberger, M., Škrinjar, R. i Dimovski, V. (2007), Organizational learning culture – The missing link between business process change and organizational performance, International Journal of Production Economics, Vol. 106, No. 2, 346 – 367.

213. Šlogar, H. i Jerin, K. (2016), Indeks percepcije korupcije i njegova povezanost s društveno-ekonomskim razvojem, Second International Scientific-Business Conference Leadership & Management: Integrated Politics of Research and Innovations, LIMEN 2016, Zbornik radova, ISBN 978-86-80194-05-9, (2), December 15, 674 – 679.

214. Talke, K., Salomo, S. i Rost, K. (2010), How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields, Research Policy, 39 (7), 907 – 918.

215. Urbancová, H. (2013), Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. Journal of Competitiveness, Vol. 5, Iss. 1, March, 82 – 96.

216. Van Raaij, E. M. i Stoelhorst, J. W. (2008), The implementation of market orientation, European Journal of Marketing, Vol. 42. No. 11/12, 1265 – 1293.

217. Varela, J. A. i Rio, M. (2003), Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21, Iss. 1, 6 – 15.

218. Veglio, V. i Zucchella, A. (2015), Entrepreneurial firms in traditional industries, Does innovation matter for international growth?, Journal of International Entrepreneurship, Vol. 13, Iss. 2, 138 – 152.

219. Venkatraman, N. i Ramanujam, V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, The Academy of Management Review, Vol. 11, Iss.4, October, 801 – 814.

220. Verona, G. A. (1999), Resource-based view of product development, Acad Manage Rev. 24 (1), 132 – 142.

221. Vokoun, M. (2015), Innovation behaviour of firms in a small open economy: the case of the Czech manufacturing industry, DOI 10.1007/s10663-015-9296-0, Springer Science + Business Media New York, March.

222. Voutsinas, I., Tsamadias, C., Carayannis, E. i Staikouras, C. (2015), Does research and development expenditure impact innovation? theory, policy and practice insights from the Greek experience, J Technol Transf, DOI 10.1007/s10961-015-9454-3, Springer Science+Business Media New York, November.

223. Wales, W. J., Vishal, K., G. i Mousa, F. T. (2011), Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. International Small Business, 31(4), 357 – 383.

224. Wang, C. L. (2008), Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance, Entrepreneurship Theory and Practice, 32 (4), 635 – 656.

225. Warrol, C. i Stahre, J. (2015), Manufacturing Research, Innovation, and PhD Education on a National Level – Produktion2030, a Swedish Example, IFIP International Federation for Information Processing, S. Umeda et al. (Eds.): APMS 2015, Part II, IFIP AICT 460, 101-109, DOI: 10.1007/978-3-319-22759-7_12.

226. Webster, F. (1988), The Rediscovery of the Marketing Concept, Business Horizons, Vol. 31, (3), 29 – 39.

227. Webster, F. E., Jr. (1992), The changing role of marketing in the corporation, Journal of Marketing 56, (October), 1 – 17.

228. Wiklund, J. (1999), The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship, Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 24, No. 1, Fall, 37 – 48.

229. Wiklund, J. i Shepherd, D. (2005), Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, Journal of Business Venturing, 20, Iss. 1, January 71 – 91.

230. Wiklund, J. i Shepherd, D. A. (2011), Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 35, Iss. 5, 925 – 946.

231. Wong, S. K. S. (2012), The influences of entrepreneurial orientation on product advantage and new product success, Journal of Chinese Entrepreneurship, DOI: 10.1108/17561391211262175, September, Vol. 4. Iss. 3, 243 – 262.

232. Wong, S. K. S. (2014), Impacts of environmental turbulence on entrepreneurial orientation and new product success, European Journal of Innovation Management, DOI: 10.1108/EJIM-04-2013-0032, May, Vol. 17, No. 2, 229 – 249.

233. Zahra, S. A., Covin, J.G. (1995). Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. Journal of Business Venturing, Vol. 10, Iss. 1, January, 43 – 58.

234. Zeleny, M. (2012), High technology and barriers to innovation: from globalization to relocalization, International Journal of Information Technology & Decision Making, Vol. 11, No. 2, 441_456, DOI: 10.1142/S021962201240010X, World Scientific Publishing Company.

c) INTERNETSKI IZVORI

235. http://www.ama.org
236. http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn_cis9_type&lang=en
237. https://www.biography.com/people/alexander-fleming-9296894
238. http://www.biznet.hr
239. https://www.britannica.com/biography/Henry-Ford
240. https://www.britannica.com/biography/Rudolf-Diesel
241. https://www.britannica.com/biography/Wright-brothers
242. http://www.create2009.europa.eu/about_the_year.html
243. https://www.daimler.com/company/tradition/company-history/1886-1920.html
244. https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/about-deloitte/articles/ce-corporate-rnd-2015.html
245. http://www.deloitte.com/cefast50
246. http://www.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf
247. http://www.eubusiness.com/topics/research/ius-14
248. http://eacea.ec.europa.eu
249. https://eit.europa.eu/sites/default/files/eit_leaflet_lo_res.pdf
250. http://www.eua.be/Libraries/research/aho_report.pdf?sfvrsn=0
251. http://ec.europa.eu/cip/
252. http://www.eu2008.si/si/News_and_Documents/Council_Conclusions/May/0529_COMPET-Lj_proces.pdf
253. http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm
254. http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110718ATT24270/20110718ATT24270EN.pdf
255. http://www.europarl.europa.eu/EPRS/EPRS-AaG-542142-Open-Method-of-Coordination-FINAL.pdf
256. https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/fp6-evidence-base/evaluation_studies_and_reports/evaluation_studies_and_reports_2004/the_lisbon_strategy_for_growth_and_employment__report_from_the_high_level_group.pdf
257. https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/GII-2012-Report.pdf
258. https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf

259. https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf
260. http://www.hamagbicro.hr
261. http://www. hgk.hr
262. Bilten, HNB, listopad 2017., http://www.hnb.hr
263. http://www-03.ibm.com/ibm/history/
264. http://www.knowledgetransferireland.com/About_KTI/Reports-Publications/European-Innovation-Scoreboard-2016.pdf
265. http://www.konkurentnost.hr/nvk, NVK, ožujak 2004
266. https://www.mcnikolatesla.hr/nikola-tesla/biografija/
267. http://www.mfin.hr/hr/phare
268. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2051AAAA_Outcome.pdf
269. https://www.un.org/pga/wp-content/uploads/sites/3/2015/08/120815_outcome-document-of-Summit-for-adoption-of-the-post-2015-development-agenda.pdf
270. http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
271. http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
272. http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2013.pdf
273. http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf
274. http://www.worldbank.org

d) LEGISLATIVA (zakoni i propisi)

275. Nacionalna klasifikacija prostornih jedinica za statistiku, Narodne novine, broj 35/07, 350.
276. Nacionalna klasifikacija djelatnosti NKD 2007, Narodne novine, broj 58/07.
277. Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014. – 2020., Narodne novine, broj 153/14.
278. Zakon o poticanju razvoja maloga gospodarstva, Narodne novine broj 29/02.
279. Zakon o računovodstvu, Narodne novine, broj 78/15.

e) OSTALI IZVORI

280. Europska komisija (2010), Priopćenje komisije – Europa 2020. Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast, Bruxelles, 3.3.2010. COM (2010) 2020.

281. Europska komisija (2014), Komunikacija komisije Europskom parlamentu, vijeću, europskom gospodarskom i socijalnom odboru i odboru regija – Provjera napretka strategije Europa 2020., Za pametan, održiv i uključiv rast, Bruxelles, 5.3.2014., COM(2014) 130 final.

282. Galović, T. (2013), Istraživanje i razvoj u funkciji izvozne konkurentnosti poduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Rijeci.

283. Giovannini, E., Niestroy, I., Nilsson, M., Roure, F. i Spanos, M. (2015), The Role of Science, Technology and Innovation Policies to Foster the Implementation of the Sustainable Development Goals Report of the Expert Group, Follow-up to Rio+20, notably the SDGs, European Commission B-1049 Brussels, Publications Office of the European Union, 2015., ISBN 978-92-79-52716-6, doi:10.2777/615177, KI-04-15-809-EN-N.

284. Glas, M. i sur. (1999), Poduzetništvo za 21. stoljeće, priručnik za učitelje / trenere, savjetnike i promotore poduzetništva, Zagreb, Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske.

285. OECD i Eurostat (2005), Oslo Manual – Guidelines for collecting and interpreting innovation data 3rd Edition, OECD Publishing, Paris, France.

286. OECD (2010a), Ministerial Report on the OECD Innovation Strategy: Fostering Innovation to Strengthen Growth and Address Global and Social Challenges - Executive Summary, internal document, OECD, Paris.

287. Statističke informacije 2016., Državni zavod za statistiku, 2016, Istraživanje i razvoj u 2015., Priopćenje br. 8.2.1., 2016., Državni zavod za statistiku.

288. Stilin, A. (2009), Poduzetnička orijentacija u funkciji uspješnosti poduzeća, Poslijediplomski znanstveni studij organizacija i management, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, magistarski rad UDK: 334.72(043.2), 658.01(043.2), 65.012(043.2).

289. Vlada RH (1999), Državna komisija za popis i procjenu ratne štete, Ratna šteta Republike Hrvatske, Završno izvješće, Zagreb, Rujan.

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Udio inovativnih tvrtki u ukupnom broju tvrtki po zemljama EU-a 2014.. ... .20
Grafikon 2. Članice EU-a inovacije – Indeks inovacijske unije u 2016. godini 21
Grafikon 3. Promjena pozicije Republike Hrvatske za dvanaest stupova konkurentnosti u 2016. u odnosu na 2015. godinu 35
Grafikon 4. Raspodjela ispitanika prema spolu i funkciji u tvrtki (N=303) 131
Grafikon 5. Raspodjela ispitanika prema stupnju obrazovanja i funkciji u tvrtki (N=303) . 132
Grafikon 6. Raspodjela ispitanika prema godinama rada (N=303)..... 133
Grafikon 7. Raspodjela tvrtki prema starosti (N=303)..... 134
Grafikon 8. Raspodjela tvrtki prema kategoriji vlasništva (N=303)..... 135
Grafikon 9. Raspodjela tvrtki prema gospodarskoj grani (N=303)..... 136
Grafikon 10. Raspodjela tvrtki prema broju zaposlenih po P1 – NUTS – HR (N=303) 137
Grafikon 11. Procjena važnosti dimenzija pojedinih orijentacija (N=303) 139
Grafikon 12. Ocjena tvrtke (N=303)..... 140
Grafikon 13. Utjecaj poduzetničke orijentacije na uspješnost poslovanja i inovativnost 148
Grafikon 14. Utjecaj tržišne orijentacije na uspješnost poslovanja i inovativnost..... 148
Grafikon 15. Utjecaj orijentacije na učenje na uspješnost poslovanja i inovativnost..... 149
Grafikon 16. Povezanost poduzetničke orijentacije i inovativnosti na osnovi kanoničke analize 152
Grafikon 17. Dendogram povezanosti pojedinih komponenti poduzetničke orijentacije i inovativnosti 152
Grafikon 18. Povezanost tržišne orijentacije i inovativnosti na osnovi kanoničke analize .. 154
Grafikon 19. Dendogram povezanosti tržišne orijentacije i inovativnosti..... 155
Grafikon 20. Povezanost orijentacije na učenje i inovativnosti na osnovi kanoničke analize157
Grafikon 21. Dendogram povezanosti orijentacije na učenje i inovativnosti 158
Grafikon 22. Utjecaj inovativnosti na uspješnost poslovanja 160
Grafikon 23. Utjecaj inovativnosti proizvoda na uspješnost poslovanja 160
Grafikon 24. Utjecaj inovativnosti procesa na uspješnost poslovanja 161
Grafikon 25. Utjecaj inovativnosti poslovnog sustava na uspješnost poslovanja..... 161
Grafikon 26. Dendogram povezanosti inovativnosti i uspješnosti poslovanja 163
Grafikon 27. Prikaz odgovora ispitanika na 29. pitanje u odnosu na inovativnost i uspješnost poslovanja..... 164
Grafikon 28. Prikaz inovativnosti procesa u tri skupine broja zaposlenih..... 166
Grafikon 29. Povezanost starosti tvrtke i inovativnosti 168
Grafikon 30. Stupanj obrazovanja zaposlenih..... 169
Grafikon 31. Povezanost inovativnosti i izvoza proizvoda 2014. godine 171
Grafikon 32. Povezanost inovativnosti proizvoda i izvoza proizvoda 2014. 171
Grafikon 33. Povezanost inovativnosti procesa i izvoza proizvoda 2014. godine 172
Grafikon 34. Povezanost inovativnosti poslovnog sustava i izvoza proizvoda 2014. godine 172
Grafikon 35. Povezanost inovativnosti i izvoza proizvoda 2015. godine 174
Grafikon 36. Povezanost inovativnosti proizvoda i izvoza proizvoda 2015. godine 175
Grafikon 37. Povezanost inovativnosti procesa i izvoza proizvoda 2015. godine 175
Grafikon 38. Povezanost inovativnosti poslovnog sustava i izvoza proizvoda 2015. godine ... .176

POPIS TABLICA

Tablica 1. Vodeće inicijative strategije Europa 2020 17
Tablica 2. Ocjene globalne inovativnosti po stupovima zemalja Europske unije za 2016. godinu od svih zemalja svijeta 23
Tablica 3. Interes za inovativnost – iz perspektive tvrtke, Republike Hrvatske i GEM zemlje 31
Tablica 4. Rana poduzetnička aktivnost (TEA indeks) po obrazovnim razinama – % 33
Tablica 5. Indeks globalne inovativnosti Republike Hrvatske za razdoblje od 2012. do 2016. godine 34
Tablica 6. Indeks lakoće poslovanja za države Europske unije u 2016. godini od svih zemalja svijeta 40
Tablica 7. Hrvatske tvrtke rangirane na ljestvici „*Deloitte* – 50 najbrže rastućih tehnoloških tvrtki u Srednjoj Europi“ 47
Tablica 8. Povijesni pregled razvoja inovacija 54
Tablica 9. Pregled definicija inovativnosti 55
Tablica 10. Novi indeksi inovacija u kontekstu evolucije inovacijskih procesnih modela 63
Tablica 11. Izvoz, uvoz i otvorenost hrvatskog gospodarstva u razdoblju od 2007. do 2016. godine (u % BDP-a) 72
Tablica 12. Pregled definicija poduzetničke orijentacije 74
Tablica 13. Pregled definicija tržišne orijentacije 93
Tablica 14. Pregled definicija orijentacije na učenje 107
Tablica 15. Struktura Nacionalne klasifikacije prostornih jedinica za statistiku (NKPJS) 121
Tablica 16. Izvadak iz Nacionalne klasifikacije djelatnosti (NKD 2007.) 123
Tablica 17. Raspodjela ispitanika prema spolu i funkciji u tvrtki (N=303) 130
Tablica 18. Raspodjela ispitanika prema stupnju obrazovanja i funkciji u tvrtki (N=303) 131
Tablica 19. Raspodjela ispitanika prema godinama rada (N=303) 133
Tablica 20. Raspodjela tvrtki prema starosti (N=303) 134
Tablica 21. Raspodjela tvrtki prema kategoriji vlasništva (N=303) 135
Tablica 22. Raspodjela tvrtki prema gospodarskoj grani (N=303) 136
Tablica 23. Raspodjela tvrtki prema broju zaposlenih po P1 – NUT – HR (N=303) 137
Tablica 24. Iznos prihoda tvrtki u 2015. godini (N=303) 138
Tablica 25. Ukupna aktiva tvrtki u 2015. godini (N=303) 138
Tablica 26. Raspodjela tvrtki prema prodaji proizvoda na tržištu (N=303) 138
Tablica 27. Raspodjela tvrtki prema profilu izvezenih proizvoda (N=303) 139
Tablica 28. Multivarijatni rezultati dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom 141
Tablica 29. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu uspješnost poslovanja dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom 142
Tablica 30. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu inovativnost dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom 143
Tablica 31. Multivarijatni rezultati dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom 143
Tablica 32. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu uspješnost poslovanja dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom 144
Tablica 33. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu inovativnost dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom 144
Tablica 34. Multivarijatni rezultati dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom 145
Tablica 35. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu uspješnost poslovanja dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom 145
Tablica 36. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu inovativnost dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom 146

Tablica 37. Multivarijatni rezultati dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom 146
Tablica 38. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu uspješnost poslovanja dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom 147
Tablica 39. Univarijatni rezultati za zavisnu varijablu inovativnost dobiveni multivarijatnom regresijskom analizom 147
Tablica 40. Kanonička analiza povezanosti poduzetničke orijentacije i inovativnosti 151
Tablica 41. Kanonička analiza povezanosti tržišne orijentacije i inovativnosti 154
Tablica 42. Kanonička analiza povezanosti orijentacije na učenje i inovativnosti 157
Tablica 43. Rezultati univarijatne regresijske analize 159
Tablica 44. Kanonička analiza povezanosti inovativnosti i uspješnosti poslovanja 162
Tablica 45. *Spearman* rang korelacija – povezanost broja zaposlenika i inovativnosti 165
Tablica 46. *Kruskal-Wallis ANOVA* – testiranje razlike između broja zaposlenih u odnosu na inovativnost 166
Tablica 47. *Spearman rang* korelacija – povezanost starosti tvrtke i inovativnosti 167
Tablica 48. Stupanj obrazovanja zaposlenih 168
Tablica 49. *Kruskal-Wallis ANOVA* – testiranje razlike među stupnjevima obrazovanja djelatnika u odnosu na inovativnost 169
Tablica 50. Povezanost inovativnosti i izvoza proizvoda 170
Tablica 51. Osnovni statistički pokazatelji svih dimenzija inovativnosti po svim kategorijama izvoza proizvoda 2014. godine 173
Tablica 52. Povezanost inovativnosti i udjela izvoza u 2015. godini 174
Tablica 53. Osnovni statistički pokazatelji svih dimenzija inovativnosti po svim kategorijama izvoza proizvoda 2015. godine 177

POPIS SLIKA

Slika 1. Konceptualni model istraživanja 8
Slika 2. Kondratijeffov ciklus dugih valova prosperiteta 52
Slika 3. Čimbenici koji prikazuju posebno važne rutine za inovativnost 60
Slika 4. Model poduzetništva kao organizacijskog ponašanja 76
Slika 5. Konceptualni okvir percepcije marketinške orijentacije (Laffert i Hult, 1999) 90
Slika 6. Model tržišne orijentacije 97
Slika 7. Model povezivanja orijentacije na učenje s tvrtkinom inovativnosti i performansama 111
Slika 8. Model orijentacije na učenje, inovativnosti i financijske performanse tvrtke 114
Slika 9. Struktura modela istraživanja 127

Prilog I. – Anketni upitnik

SVEUČILIŠTE U RIJECI – EKONOMSKI FAKULTET

Poštovani/a,

Ovim Vas putem pozivamo na sudjelovanje u istraživanju koje ima za cilj bolje razumijevanje inovativnosti tvrtki s ciljem da budu uspješnije u poslovanju kako na domaćem tako i međunarodnom tržištu. Istraživanje se provodi za potrebe doktorskog rada na temu:

Procjena inovativnosti s aspekta poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje

Vaša iskustva, stavovi i spoznaje o ovom području od osobite su važnosti kako bi dobili što bolji uvid u stvarno stanje u tvrtkama te na temelju toga ponudili rješenja. Poželjno je da anketu ispuni osoba koja obnaša neku od rukovodećih pozicija.

Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno i anonimno, a prikupljeni podaci analizirati će se isključivo skupno te se neće koristiti za druge svrhe osim za potrebe ovoga istraživanja. Ispunjavanje upitnika traje oko 15 minuta.

Ako želite vidjeti skupne rezultate istraživanja ili imate bilo kakvih dodatnih pitanja vezano uz ovo istraživanje, slobodno se obratite na *e-mail*: hslogar15@gmail.com

Unaprijed Vam hvala na suradnji i vremenu odvojenom za popunjavanje upitnika.

S poštovanjem,
Helena Šlogar, univ. spec. oec.
Mentor: prof. dr. sc. Heri Bezić
Komentor: prof. emer. dr. sc. Ivo Andrijanić

ANKETNI UPITNIK
Procjena inovativnosti s aspekta poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje

Osnovni podaci o ispitaniku i tvrtki

1. U kojoj županiji se nalazi sjedište Vaše tvrtke? _____

2. Koje je godine osnovana Vaša tvrtka? _____ godine

3. Kojeg ste spola?

1. muškog
2. ženskog

4. Koliko ukupno imate godina radnog staža? _____ godina _____ mjeseci
(Napomena: zaokružite na najbliži cijeli broj.)

5. Koliko godina radite u sadašnjoj tvrtki? _____ godina _____ mjeseci
(Napomena: zaokružite na najbliži cijeli broj.)

6. Koja je Vaša sadašnja funkcija?
Napomena: (Moguće je odabrati samo jedan odgovor.)

1. predsjednik uprave/direktor tvrtke
2. direktor/voditelj odjela istraživanja i razvoja/marketinga
3. direktor/voditelj proizvodnje/logistike
4. direktor/voditelj odjela financija/računovodstva
5. direktor/voditelj drugih organizacijskih sektora
6. Nešto drugo. Što?_____

7. Koliko godina radite na sadašnjoj funkciji u tvrtki? _____ godina _____ mjeseci
(*Napomena: zaokružite na najbliži cijeli broj.*)

8. Koji je Vaš najviši završeni stupanj obrazovanja?
1. srednja škola
2. viša škola
3. fakultet
4. znanstveni magisterij i/ili doktorat

9. Koliko je zaposlenih u Vašoj tvrtki na dan 1. listopada 2016.?
1. 1 – 49 zaposlenih
2. 50 – 250 zaposlenih
3. više od 250 zaposlenih

10. Koja od ponuđenih kategorija vlasništva najbolje opisuje Vašu tvrtku? Preko 50% vlasništva tvrtke je u :
1. stranom vlasništvu
2. privatnom vlasništvu
3. državnom vlasništvu
4. Nešto drugo. Što?_____

11. Koji je prevladajući stupanj obrazovanja većine zaposlenih u Vašoj tvrtki?
1. pretežno niža stručna sprema
2. pretežno srednja stručna sprema
3. pretežno visoka stručna sprema
4. podjednako sva tri stupnja obrazovanja

12. Koliki je udio prihoda koje je Vaša tvrtka ostvarila u 2015. godini prodajom novih proizvoda i/ili poboljšanih postojećih proizvoda?
_____% od ukupnog prihoda.

13. Koliki je bio iznos prihoda Vaše tvrtke u 2015. godini?
1. manje od 60.000.000,00 kuna
2. od 60.000.000,01 do 299.999.999,99 kuna
3. više od 300.000.000,00 kuna

14. Koliko je iznosila ukupna aktiva Vaše tvrtke u 2015. godini?
1. manje od 30.000.000,00 kuna
2. od 30.000.000,01 do 149.999.999,99 kuna
3. više od 150.000.000,00 kuna

15. U kojoj gospodarskoj grani Vaša tvrtka ostvaruje većinu prihoda u zadnje tri godine? *(Napomena: moguće je odabrati samo jedan odgovor.)*

1. proizvodnja hrane, pića i duhanskih proizvoda
2. proizvodnja tekstila i tekstilnih proizvoda
3. prerada drva i proizvodi od drva, celuloze i papira
4. proizvodnja kemijskih proizvoda, umjetnih vlakana, gume, mineralnih proizvoda
5. proizvodnja metala i metalnih proizvoda, strojeva i uređaja
6. financijske i druge usluge
7. računalno programiranje
8. Nešto drugo. Što?_____

16. Koliki je udio u ukupnom prihodu tvrtke u 2014. godini bio ostvaren izvozom proizvoda Vaše tvrtke?
1. tvrtka uopće ne izvozi
2. manje od 5 %
3. 5 – 24 %
4. 25 – 49 %
5. 50 – 74 %
6. 75 – 100 %

17. Koliki je udio u ukupnom prihodu tvrtke u 2015. godini bio ostvaren izvozom proizvoda Vaše tvrtke?
1. tvrtka uopće ne izvozi
2. manje od 5 %
3. 5 – 24 %
4. 25 – 49 %
5. 50 – 74 %
6. 75 – 100 %

18. Navedite koliki je postotak ukupnog prihoda Vaša tvrtka ostvarila od izvoza u 2015. godini: _____%

19. Na kojem tržištu u najvećoj mjeri ostvarujete prodaju svojih proizvoda u zadnje tri godine?
1. na lokalnom tržištu
2. na nacionalnom tržištu / Republika Hrvatska
3. na regionalnom tržištu
4. na međunarodnom tržištu

20. Koji je prevladavajući profil izvezenih proizvoda u zadnje tri godine?
1. izvozimo uglavnom sirovine
2. izvozimo uglavnom poluproizvode
3. izvozimo uglavnom gotove proizvode
4. izvozimo usluge
5. Nešto drugo. Što? _____

21. Odredite važnost dimenzija poduzetničke orijentacije koje mogu utjecati na uspješnost poslovanja tvrtke na ljestvici od 1 = „Najmanje važno“ do 5 = „Najvažnije“.	**Najmanje važno**				**Najvažnije**
1. Inovativnost	1	2	3	4	5
2. Proaktivnost	1	2	3	4	5
3. Preuzimanje rizika	1	2	3	4	5
4. Autonomija	1	2	3	4	5
5. Kompetitivnost	1	2	3	4	5

22. Odredite važnost dimenzija tržišne orijentacije koje mogu utjecati na uspješnost poslovanja tvrtke na ljestvici od 1 = „Najmanje važno“ do 5 = „Najvažnije“.	**Najmanje važno**				**Najvažnije**
1. Orijentacija na potrošača	1	2	3	4	5
2. Orijentacija na konkurenciju	1	2	3	4	5
3. Interfunkcionalna koordinacija	1	2	3	4	5

23. Odredite važnost dimenzija orijentacije na učenje koje mogu utjecati na uspješnost poslovanja tvrtke na ljestvici od 1 = „Najmanje važno“ do 5 = „Najvažnije“.	**Najmanje važno**				**Najvažnije**
1. Predanost učenju	1	2	3	4	5
2. Zajednička vizija	1	2	3	4	5
3. Otvorenost uma	1	2	3	4	5
4. Dijeljenje znanja unutar tvrtke	1	2	3	4	5

Pokazatelji uspješnosti poslovanja					
					Kvantitativni efekti
24. Ocijenite dimenzije poslovanja Vaše tvrtke u posljednje tri godine pri čemu 1 = „Jako nisko“, a 5 = „Jako visoko“.	**Jako nisko**				**Jako visoko**
1. Rast prodaje proizvoda i/ili usluga	1	2	3	4	5
2. Povećanje tržišnog udjela	1	2	3	4	5
3. Produktivnost (ukupni prihod/broj radnika)	1	2	3	4	5
4. Opća likvidnost, mogućnost ispunjavanja svojih obveza (kratkoročna imovina/kratkoročne obveze)	1	2	3	4	5
5. Stupanj ukupne zaduženosti (kratkoročne + dugoročne obveze/imovina)	1	2	3	4	5
6. Rast broja zaposlenih	1	2	3	4	5
7. Fleksibilnost (sposobnost reakcije tvrtke na novonastale promjene u okolini)	1	2	3	4	5
					Kvalitativni efekti
25. Ocijenite dimenzije poslovanja Vaše tvrtke u posljednje tri godine pri čemu 1 = „Uopće se NE slažem.“, a 5 = „U potpunosti se slažem“.	**Uopće se ne slažem**				**U potpunosti se slažem**
1. Smanjila se fluktuacija zaposlenika.	1	2	3	4	5
2. Smanjila se odsutnost s posla.	1	2	3	4	5
3. Povećala se privrženost zaposlenika poslu.	1	2	3	4	5
4. Povećala se sposobnost prilagodljivosti zaposlenika.	1	2	3	4	5
5. Povećao se broj novih kupaca.	1	2	3	4	5
6. Smanjio se broj kupaca koje tvrtka gubi.	1	2	3	4	5
7. Povećala se kvaliteta proizvoda.	1	2	3	4	5
8. Povećao se broj novih i poboljšanih proizvoda.	1	2	3	4	5
9. Poboljšao se imidž tvrtke.	1	2	3	4	5

Poduzetnička orijentacija[66]

26. Ocijenite poslovnu praksu Vaše tvrtke, pri čemu 1 = „Tvrdnja se uopće NE odnosi na moju tvrtku.“, a 5 = „Tvrdnja se u potpunosti odnosi na moju tvrtku.“

					Inovativnost
1. U našoj tvrtki stalno se javljaju nove ideje.	1	2	3	4	5
2. Inovacije su važne za našu tvrtku.	1	2	3	4	5
3. U posljednje vrijeme lansirali smo nove proizvode/usluge.	1	2	3	4	5
4. Mnogo ulažemo u razvoj novih proizvoda/usluga.	1	2	3	4	5
					Proaktivnost
5. Cilj nam je biti na čelu našega poslovnog sektora.	1	2	3	4	5
6. Menadžeri u tvrtki preferiraju originalne načine rješavanja problema.	1	2	3	4	5
7. Tvrtka često osmišljava inovativne poslovne procese.	1	2	3	4	5
8. Naša tvrtka često djeluje prije svojih konkurenata.	1	2	3	4	5
9. Zaposlenici su ohrabreni da razmišljaju na nove i orginalne načine.	1	2	3	4	5
					Preuzimanje rizika
10. Skloniji smo opreznom djelovanju čak i ako pri tome izgubimo poneku poslovnu priliku.	1	2	3	4	5
11. Za ostvarivanje ciljeva tvrtke potrebni su smioni potezi.	1	2	3	4	5
12. Preuzimamo znatne rizike u neizvjesnim situacijama.	1	2	3	4	5
13. Preferiramo projekte s relativno niskim rizikom i sa sigurnim stopama povrata.	1	2	3	4	5
14. Preferiramo stav ,,pričekaj, pa vidi“ kako bi se izbjeglo donošenje pogrešnih odluka.	1	2	3	4	5
					Autonomija[67]
15. Vrhovni menadžment iskazuje snažnu sklonost visokorizičnim poslovima.	1	2	3	4	5
16. Vrhovni menadžment provodi politiku rasta primarno kroz vanjsko financiranje.	1	2	3	4	5
17. Vrhovni menadžment vjeruje da su cjeloviti potezi potrebni radi ostvarivanja ciljeva tvrtke.	1	2	3	4	5
18. Vrhovni menadžment u uvjetima nesigurnosti primjenjuje proaktivan pristup kako bi maksimizirao iskorištavanje potencijalnih prilika.	1	2	3	4	5
19. Vrhovni menadžment iskazuje konzervativan stav kada donosi važne odluke.	1	2	3	4	5

[66] Prilagođeno prema (Covin i Slevin, 1989).
[67] Prilagođeno prema (Lumpkin i Dess, 1996).

Tržišna orijentacija[68]

27. Ocijenite poslovnu praksu Vaše tvrtke pri čemu 1 = „Tvrdnja se uopće NE odnosi na moju tvrtku.“, a 5 = „Tvrdnja se u potpunosti odnosi na moju tvrtku.“

Orijentacija na potrošača					
1. Stalno pratimo tvrtkinu razinu predanosti i orijentacije na zadovoljavanje potreba potrošača.	1	2	3	4	5
2. Poslovni ciljevi tvrtke vođeni su zadovoljstvom potrošača.	1	2	3	4	5
3. Strategija konkurentnosti tvrtke zasniva se na razumijevanju potreba potrošača.	1	2	3	4	5
4. Poslovne strategije tvrtke vođene su uvjerenjem da se može stvoriti veću vrijednost za potrošače.	1	2	3	4	5
5. Tvrtka redovito prati zadovoljstvo potrošača.	1	2	3	4	5
6. Tvrtka veliku pozornost pridaje postprodajnim uslugama (npr. službi za korisnike).	1	2	3	4	5
Orijentacija na konkurenciju					
7. Tvrtka brzo odgovara na akcije konkurenata koje joj predstavljaju prijetnju.	1	2	3	4	5
8. Djelatnici tvrtke koji rade u prodaji redovito unutar organizacije razmjenjuju informacije o strategijama konkurenata.	1	2	3	4	5
9. Uprava tvrtke redovito raspravlja o strategijama konkurenata.	1	2	3	4	5
10. Tvrtka cilja potrošače kod kojih imamo mogućnost ostvarivanja konkurentske prednosti.	1	2	3	4	5
Interfunkcionalna koordinacija					
11. Sve poslovne funkcije (npr. marketing/prodaja, proizvodnja, istraživanje i razvoj itd.) objedinjuju se u zadovoljenju potreba ciljanog tržišta.	1	2	3	4	5
12. Sve poslovne funkcije i odjeli tvrtke na raspolaganju su svima u organizaciji.	1	2	3	4	5
13. Sve razine menadžera redovito posjećuju sadašnje i potencijalne potrošače.	1	2	3	4	5
14. Sve razine menadžera otvoreno komuniciraju o uspješnim i neuspješnim iskustvima koje je tvrtka imala s potrošačima.	1	2	3	4	5
15. Sve razine menadžera shvaćaju da svi segmenti poslovanja mogu pridonijeti stvaranju vrijednosti za potrošača.	1	2	3	4	5

[68] Prilagođeno prema (Narver i Slater, 1990).

Orijentacija na učenje[69]

28. Ocijenite poslovnu praksu Vaše tvrtke, pri čemu 1 = „Tvrdnja se uopće NE odnosi na moju tvrtku.“, a 5 = „Tvrdnja se u potpunosti odnosi na moju tvrtku.“

Predanost učenju					
1. Sve razine menadžera slažu se da je sposobnost učenja ključ natjecateljske prednosti naše tvrtke.	1	2	3	4	5
2. Među temeljnim vrijednostima tvrtke je učenje kao ključ poboljšanja poslovanja.	1	2	3	4	5
3. Tvrtka učenje zaposlenika smatra ulaganjem, a ne troškom.	1	2	3	4	5
4. U mojoj tvrtki učenje je ključna komponenta koja osigurava naš dugoročni opstanak.	1	2	3	4	5
Zajednička vizija					
5. U mojoj tvrtki postoji jedinstveno shvaćanje naše svrhe.	1	2	3	4	5
6. Na svim razinama menadžmenta postoji suglasnost o viziji tvrtke.	1	2	3	4	5
7. Svi zaposlenici su usmjereni prema postavljenim ciljevima tvrtke.	1	2	3	4	5
8. Zaposlenici se smatraju partnerima u oblikovanju vizije tvrtke.	1	2	3	4	5
Otvorenost uma					
9. Kritički pristupamo pretpostavkama o karakteristikama naših potrošača.	1	2	3	4	5
10. Zaposlenici tvrtke shvaćaju da se način na koji doživljavaju tržište mora stalno preispitivati.	1	2	3	4	5
11. Rijetko zajednički preispitujemo vlastite predrasude o načinu na koji tumačimo informacije o potrošačima.	1	2	3	4	5
12. Stalno preispitujemo kvalitetu donesenih odluka i provedenih aktivnosti.	1	2	3	4	5
Dijeljenje znanja unutar tvrtke					
13. Postoji mnogo internih razgovora u tvrtki kojima se prisjećamo prošlih poslovnih odluka.	1	2	3	4	5
14. Uvijek analiziramo neuspješne organizacijske pothvate i o njima otvoreno komuniciramo.	1	2	3	4	5
15. Imamo specifičan mehanizam za dijeljenje poslovnih odluka između različitih odjela.	1	2	3	4	5
16. Vrhovni menadžment ističe važnost razmjene znanja u tvrtki.	1	2	3	4	5
17. Malo truda ulažemo u dijeljenje odluka i iskustava.	1	2	3	4	5

[69] Prilagođeno prema (Calantone i sur. 2002) uz odobrenje autora.

Inovativnost

29. Smatrate li inovativnost u poslovanju odlučujućim čimbenikom za uspješnost tvrtke?

1. da
2. ne

30. Odredite što najbolje opisuje poslovnu praksu Vaše tvrtke, pri čemu 1 = „Tvrdnja se uopće NE odnosi na moju tvrtku.“, a 5 = „Tvrdnja se u potpunosti odnosi na moju tvrtku.“

Inovativnost proizvoda[70]					
1. Tvrtka je lider u razvijanju novih proizvoda.	1	2	3	4	5
2. Tvrtka aktivno razvija nove proizvode u okviru vlastite proizvodnje.	1	2	3	4	5
3. Tvrtka aktivno traži nove proizvode izvan organizacije.	1	2	3	4	5
4. Tvrtka je usmjerena na stvaranje novih proizvoda ključnih za uspjeh.	1	2	3	4	5
5. Tvrtka često primjenuje nove proizvode koje koriste i druge organizacije.	1	2	3	4	5
6. U osmišljavanju novih proizvoda tvrtka je puno bolja od konkurenata.	1	2	3	4	5
Inovativnost procesa					
7. Tvrtka aktivno razvija vlastita rješenja s ciljem poboljšanja proizvodnih procesa.	1	2	3	4	5
8. Tvrtka je lider u primjeni novih procesa proizvodnje.	1	2	3	4	5
9. U osmišljavanju novih procesa proizvodnje tvrtka je bolja od konkurenata.	1	2	3	4	5
10. Tvrtka smatra uvođenje novih procesa proizvodnje ključnim za uspjeh.	1	2	3	4	5
Inovativnost poslovnog sustava					
11. Tvrtka aktivno traži nove poslovne sustave izvan organizacije.	1	2	3	4	5
12. Tvrtka često uvodi nove poslovne sustave korištene od drugih organizacija.	1	2	3	4	5
13. Tvrtka je lider u uvođenju novih poslovnih sustava.	1	2	3	4	5
14. Tvrtka smatra stvaranje novih poslovnih sustava ključnim za uspjeh.	1	2	3	4	5
15. Tvrtka aktivno razvija vlastita rješenja za poslovne sustave.	1	2	3	4	5

[70] Prilagođeno prema (Nybakk, 2012) uz odobrenje autora.

31. Na ljestvici od 1 = „nimalo“ do 5 = „potpuno“ ocijenite koliko je općenito Vaša tvrtka...

	Nikako	**Slabo**	**Osrednje**	**Vrlo**	**Potpuno**
1. uspješna	1	2	3	4	5
2. inovativna	1	2	3	4	5
3. poduzetnički orijentirana	1	2	3	4	5
4. tržišno orijentirana	1	2	3	4	5
5. orijentirana na učenje	1	2	3	4	5

ZAHVALJUJEMO NA SURADNJI I NA VAŠEM DRAGOCJENOM VREMENU ODVOJENOM ZA ISPUNJAVANJE OVOGA ANKETNOG UPITNIKA.

Prilog II. Dodatni podaci o empirijskom istraživanju za 5. poglavlje.

Tablica PII. 1. Podaci za grafikon 11. Procjena važnosti dimenzija pojedinih orijentacija

Frekvencijska tablica – Poduzetnička orijentacija Inovativnost

P21-1	Broj	Postotak (%)
3	46	15,2
4	54	17,8
5	203	67,0
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Poduzetnička orijentacija Proaktivnost

P21-2	Broj	Postotak (%)
3	18	5,9
4	80	26,4
5	205	67,7
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Poduzetnička orijentacija Preuzimanje rizika

P21-3	Broj	Postotak (%)
3	73	24,1
4	103	34,0
5	127	41,9
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Poduzetnička orijentacija Autonomija

P21-4	Broj	Postotak (%)
3	71	23,4
4	122	40,3
5	110	36,3
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Poduzetnička orijentacija Kompetitivnost

P21-5	Broj	Postotak (%)
3	20	6,6
4	61	20,1
5	222	73,3
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Tržišna orijentacija Orijentacija na potrošača

P22-1	Broj	Postotak (%)
3	15	5,0
4	38	12,5
5	250	82,5
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Tržišna orijentacija Orijentacija na konkurenciju

P22-2	Broj	Postotak (%)
3	66	21,8
4	112	37,0
5	125	41,3
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Tržišna orijentacija Interfunkcionalna koordinacija

P22-3	Broj	Postotak (%)
3	84	27,7
4	111	36,6
5	108	35,6
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Orijentacija na učenje Predanost učenju

P23-1	Broj	Postotak (%)
3	73	24,1
4	120	39,6
5	110	36,3
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Orijentacija na učenje Zajednička vizija

P23-2	Broj	Postotak (%)
3	76	25,1
4	122	40,3
5	105	34,7
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Orijentacija na učenje Otvorenost uma

P23-3	Broj	Postotak (%)
3	56	18,5
4	120	39,6
5	127	41,9
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Orijentacija na učenje Dijeljenje znanja unutar tvrtke

P23-4	Broj	Postotak (%)
3	81	26,7
4	103	34,0
5	119	39,3
Ukupno	303	100,0

Tablica PII. 2. Podaci za grafikon 12. Procjena važnosti dimenzija pojedinih orijentacija

Frekvencijska tablica – Uspješna

P32-1	Broj	Postotak (%)
3	30	9,9
4	91	30,0
5	182	60,1
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Inovativna

P32-2	Broj	Postotak (%)
3	59	19,5
4	111	36,6
5	133	43,9
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Poduzetnički orijentirana

P32-3	Broj	Postotak (%)
4	102	33,7
5	201	66,3
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Tržišno orijentirana

P32-4	Broj	Postotak (%)
4	98	32,3
5	205	67,7
Ukupno	303	100,0

Frekvencijska tablica – Orijentirana na učenje

P32-5	Broj	Postotak (%)
3	90	29,7
4	97	32,0
5	116	38,3
Ukupno	303	100,0

Tablica PII. 3. Podaci vezani za hipotezu 1.

H1: Postoji pozitivna povezanost između poduzetničke orijentacije i inovativnosti.

***Spearman* rang korelacija**	**P31-1**	**P31-2**	**P31-3**	**P31-4**	**P31-5**	**P31-6**	**P31-7**	**P31-8**	**P31-9**	**P31-10**	**P31-11**	**P31-12**	**P31-13**	**P31-14**	**P31-15**
P27-1	**0,466**	**0,449**	**0,533**	**0,482**	**0,418**	**0,416**	**0,427**	**0,372**	**0,467**	**0,369**	**0,224**	**0,290**	**0,350**	**0,270**	**0,314**
P27-2	**0,494**	**0,592**	**0,405**	**0,549**	**0,319**	**0,630**	**0,546**	**0,489**	**0,450**	**0,333**	**0,293**	**0,424**	**0,465**	**0,374**	**0,444**
P27-3	**0,489**	**0,521**	**0,541**	**0,520**	**0,464**	**0,475**	**0,407**	**0,317**	**0,274**	**0,207**	**0,453**	**0,479**	**0,370**	**0,300**	**0,398**
P27-4	**0,606**	**0,554**	**0,421**	**0,655**	**0,461**	**0,668**	**0,583**	**0,649**	**0,605**	**0,472**	**0,346**	**0,505**	**0,556**	**0,523**	**0,537**
P27-5	**0,523**	**0,346**	**0,282**	**0,403**	**0,288**	**0,408**	**0,352**	**0,308**	**0,273**	**0,238**	**0,332**	**0,323**	**0,408**	**0,397**	**0,449**
P27-6	**0,567**	**0,530**	**0,465**	**0,499**	**0,473**	**0,563**	**0,492**	**0,490**	**0,446**	**0,327**	**0,377**	**0,490**	**0,551**	**0,510**	**0,550**
P27-7	**0,517**	**0,497**	**0,377**	**0,463**	**0,389**	**0,481**	**0,410**	**0,346**	**0,333**	**0,289**	**0,426**	**0,510**	**0,471**	**0,506**	**0,547**
P27-8	**0,433**	**0,479**	**0,340**	**0,414**	**0,261**	**0,444**	**0,314**	**0,281**	**0,260**	0,104	**0,366**	**0,302**	**0,325**	**0,293**	**0,375**
P27-9	**0,557**	**0,538**	**0,408**	**0,487**	**0,438**	**0,535**	**0,503**	**0,446**	**0,421**	**0,336**	**0,299**	**0,492**	**0,497**	**0,511**	**0,547**
P27-10	0,001	-0,005	**0,300**	**0,168**	**0,257**	-0,009	-0,026	0,049	0,091	**0,141**	0,068	**0,188**	0,027	0,032	**0,127**
P27-11	**0,340**	**0,323**	**0,261**	**0,417**	**0,212**	**0,405**	**0,378**	**0,403**	**0,417**	**0,314**	**0,171**	**0,143**	**0,303**	**0,250**	**0,252**
P27-12	**0,479**	**0,368**	0,112	**0,288**	**0,343**	**0,408**	**0,304**	**0,348**	**0,264**	**0,160**	0,057	**0,319**	**0,413**	**0,407**	**0,418**
P27-13	**0,137**	0,035	**0,113**	0,087	**0,217**	**0,126**	0,077	**0,132**	0,047	0,015	**0,154**	**0,275**	**0,168**	0,102	**0,208**
P27-14	**-0,202**	**-0,208**	**0,133**	-0,009	0,063	-0,077	-0,083	0,024	0,078	**0,126**	0,011	0,043	-0,070	-0,107	**-0,165**
P27-15	**0,241**	**0,279**	0,043	**0,280**	0,111	**0,262**	0,104	**0,170**	0,075	-0,025	**0,164**	**0,138**	**0,160**	0,069	**0,201**
P27-16	**0,192**	0,055	**0,162**	**0,227**	**0,334**	0,101	0,109	**0,200**	**0,171**	0,090	**0,154**	**0,250**	**0,150**	**0,151**	**0,236**
P27-17	**0,354**	**0,292**	**0,296**	**0,345**	**0,335**	**0,341**	**0,391**	**0,300**	**0,299**	**0,342**	**0,336**	**0,352**	**0,301**	**0,325**	**0,380**
P27-18	**0,235**	**0,191**	**0,286**	**0,268**	**0,204**	0,100	**0,201**	**0,135**	**0,172**	**0,182**	**0,265**	**0,191**	**0,126**	**0,166**	**0,251**
P27-19	0,036	-0,020	0,108	-0,069	**0,126**	-0,111	**-0,139**	-0,020	-0,088	-0,029	**0,239**	**0,168**	0,020	0,024	0,077

Tablica PII. 4. Podaci vezani za hipotezu 2.

H2: Postoji pozitivna povezanost između tržišne orijentacije i inovativnosti.

***Spearman* rang korelacija**	**P31-1**	**P31-2**	**P31-3**	**P31-4**	**P31-5**	**P31-6**	**P31-7**	**P31-8**	**P31-9**	**P31-10**	**P31-11**	**P31-12**	**P31-13**	**P31-14**	**P31-15**
P28-1	**0,647**	**0,492**	**0,476**	**0,543**	**0,392**	**0,472**	**0,521**	**0,507**	**0,474**	**0,397**	**0,282**	**0,397**	**0,480**	**0,431**	**0,458**
P28-2	**0,515**	**0,417**	**0,456**	**0,558**	**0,443**	**0,479**	**0,392**	**0,378**	**0,348**	**0,296**	**0,378**	**0,488**	**0,434**	**0,392**	**0,427**
P28-3	**0,498**	**0,421**	**0,374**	**0,474**	**0,298**	**0,427**	**0,370**	**0,365**	**0,342**	**0,281**	**0,261**	**0,372**	**0,341**	**0,337**	**0,405**
P28-4	**0,531**	**0,441**	**0,345**	**0,464**	**0,411**	**0,330**	**0,364**	**0,385**	**0,277**	**0,269**	**0,269**	**0,382**	**0,412**	**0,431**	**0,527**
P28-5	**0,417**	**0,377**	**0,377**	**0,457**	**0,307**	**0,345**	**0,344**	**0,346**	**0,369**	**0,337**	**0,189**	**0,282**	**0,270**	**0,240**	**0,355**
P28-6	**0,469**	**0,451**	**0,352**	**0,435**	**0,462**	**0,310**	**0,363**	**0,329**	**0,321**	**0,282**	**0,192**	**0,310**	**0,328**	**0,363**	**0,387**
P28-7	**0,551**	**0,467**	**0,459**	**0,521**	**0,418**	**0,592**	**0,404**	**0,450**	**0,478**	**0,252**	**0,292**	**0,484**	**0,482**	**0,424**	**0,447**
P28-8	**0,447**	**0,396**	**0,437**	**0,424**	**0,516**	**0,428**	**0,393**	**0,380**	**0,400**	**0,283**	**0,309**	**0,472**	**0,481**	**0,431**	**0,419**
P28-9	**0,338**	**0,289**	**0,333**	**0,401**	**0,418**	**0,338**	**0,276**	**0,353**	**0,334**	**0,319**	**0,243**	**0,499**	**0,409**	**0,450**	**0,405**
P28-10	**0,507**	**0,501**	**0,417**	**0,497**	**0,420**	**0,501**	**0,390**	**0,412**	**0,346**	**0,212**	**0,383**	**0,433**	**0,414**	**0,381**	**0,421**
P28-11	**0,511**	**0,457**	**0,389**	**0,457**	**0,429**	**0,464**	**0,454**	**0,447**	**0,449**	**0,343**	**0,212**	**0,425**	**0,389**	**0,357**	**0,432**
P28-12	**0,459**	**0,443**	**0,320**	**0,405**	**0,316**	**0,379**	**0,383**	**0,269**	**0,332**	**0,347**	0,089	**0,329**	**0,237**	**0,262**	**0,343**
P28-13	**0,378**	**0,265**	**0,429**	**0,338**	**0,396**	**0,281**	**0,301**	**0,297**	**0,392**	**0,281**	**0,166**	**0,359**	**0,347**	**0,245**	**0,305**
P28-14	**0,364**	**0,342**	**0,335**	**0,436**	**0,440**	**0,331**	**0,339**	**0,402**	**0,391**	**0,274**	**0,216**	**0,303**	**0,287**	**0,356**	**0,430**
P28-15	**0,488**	**0,484**	**0,371**	**0,514**	**0,427**	**0,403**	**0,375**	**0,335**	**0,308**	**0,317**	**0,221**	**0,342**	**0,353**	**0,339**	**0,426**

Tablica PII. 5. Podaci vezani za hipotezu 3.

H3: Postoji pozitivna povezanost između orijentacije na učenje i inovativnosti.

***Spearman Rang* korelacija**	**P31-1**	**P31-2**	**P31-3**	**P31-4**	**P31-5**	**P31-6**	**P31-7**	**P31-8**	**P31-9**	**P31-10**	**P31-11**	**P31-12**	**P31-13**	**P31-14**	**P31-15**
P29-1	**0,421**	**0,424**	**0,342**	**0,407**	**0,396**	**0,402**	**0,399**	**0,361**	**0,353**	**0,390**	**0,217**	**0,371**	**0,341**	**0,338**	**0,324**
P29-2	**0,475**	**0,422**	**0,377**	**0,497**	**0,491**	**0,404**	**0,417**	**0,377**	**0,339**	**0,457**	**0,282**	**0,445**	**0,414**	**0,494**	**0,434**
P29-3	**0,461**	**0,351**	**0,326**	**0,459**	**0,312**	**0,418**	**0,487**	**0,425**	**0,408**	**0,392**	**0,198**	**0,371**	**0,415**	**0,400**	**0,394**
P29-4	**0,446**	**0,327**	**0,444**	**0,435**	**0,436**	**0,288**	**0,420**	**0,445**	**0,450**	**0,447**	**0,175**	**0,291**	**0,311**	**0,299**	**0,349**
P29-5	**0,465**	**0,475**	**0,404**	**0,494**	**0,391**	**0,394**	**0,377**	**0,299**	**0,279**	**0,334**	**0,236**	**0,394**	**0,412**	**0,465**	**0,492**
P29-6	**0,455**	**0,420**	**0,349**	**0,419**	**0,360**	**0,324**	**0,345**	**0,281**	**0,253**	**0,298**	**0,233**	**0,445**	**0,379**	**0,441**	**0,447**
P29-7	**0,523**	**0,434**	**0,262**	**0,469**	**0,343**	**0,413**	**0,362**	**0,435**	**0,341**	**0,396**	**0,300**	**0,429**	**0,438**	**0,472**	**0,557**
P29-8	**0,516**	**0,449**	**0,283**	**0,526**	**0,386**	**0,522**	**0,420**	**0,460**	**0,396**	**0,340**	**0,263**	**0,452**	**0,506**	**0,527**	**0,599**
P29-9	**0,435**	**0,349**	**0,380**	**0,395**	**0,465**	**0,359**	**0,421**	**0,431**	**0,472**	**0,502**	**0,294**	**0,292**	**0,371**	**0,424**	**0,458**
P29-10	**0,563**	**0,506**	**0,326**	**0,584**	**0,413**	**0,535**	**0,410**	**0,522**	**0,457**	**0,444**	**0,245**	**0,339**	**0,491**	**0,517**	**0,515**
P29-11	**0,239**	**0,209**	0,074	**0,254**	0,051	**0,320**	0,074	**0,232**	**0,236**	**0,138**	0,052	0,110	**0,216**	**0,138**	**0,247**
P29-12	**0,312**	**0,195**	**0,335**	**0,270**	**0,347**	**0,166**	0,110	**0,134**	**0,150**	**0,250**	**0,220**	**0,221**	**0,214**	**0,205**	**0,212**
P29-13	**0,356**	**0,290**	**0,362**	**0,426**	**0,413**	**0,282**	**0,338**	**0,344**	**0,372**	**0,436**	**0,234**	**0,316**	**0,276**	**0,401**	**0,405**
P29-14	**0,419**	**0,310**	**0,340**	**0,397**	**0,395**	**0,341**	**0,372**	**0,339**	**0,370**	**0,357**	**0,271**	**0,362**	**0,355**	**0,395**	**0,423**
P29-15	**0,397**	**0,381**	**0,319**	**0,415**	**0,333**	**0,391**	**0,261**	**0,354**	**0,322**	**0,314**	**0,230**	**0,437**	**0,482**	**0,403**	**0,366**
P29-16	**0,360**	**0,323**	**0,303**	**0,408**	**0,335**	**0,309**	**0,368**	**0,330**	**0,403**	**0,352**	**0,167**	**0,304**	**0,303**	**0,376**	**0,385**
P29-17	**-0,196**	**-0,242**	**-0,172**	**-0,270**	**-0,206**	**-0,210**	**-0,407**	**-0,264**	**-0,199**	**-0,193**	**-0,189**	**-0,198**	**-0,275**	**-0,367**	**-0,410**

Tablica PII. 6. Podaci vezani za hipotezu 4.

H4: Postoji pozitivna povezanost između inovativnosti i uspješnosti poslovanja.

***Spearman* rang korelacija**	**P31-1**	**P31-2**	**P31-3**	**P31-4**	**P31-5**	**P31-6**	**P31-7**	**P31-8**	**P31-9**	**P31-10**	**P31-11**	**P31-12**	**P31-13**	**P31-14**	**P31-15**
P25-1	**0,489**	**0,378**	**0,363**	**0,443**	**0,170**	**0,431**	**0,484**	**0,516**	**0,485**	**0,413**	**0,244**	**0,344**	**0,496**	**0,413**	**0,401**
P25-2	**0,510**	**0,392**	**0,261**	**0,327**	**0,152**	**0,379**	**0,452**	**0,449**	**0,392**	**0,349**	**0,217**	**0,309**	**0,475**	**0,411**	**0,428**
P25-3	**0,328**	**0,273**	**0,309**	**0,443**	**0,214**	**0,417**	**0,312**	**0,450**	**0,445**	**0,332**	**0,189**	**0,370**	**0,311**	**0,224**	**0,287**
P25-4	**0,269**	**0,219**	**0,135**	**0,298**	**0,138**	**0,294**	**0,375**	**0,537**	**0,453**	**0,434**	0,036	**0,182**	**0,368**	**0,339**	**0,298**
P25-5	-0,070	**-0,143**	**0,187**	0,063	**0,186**	-0,105	0,021	0,057	0,092	**0,206**	0,059	0,109	-0,001	0,080	0,092
P25-6	**0,148**	**0,135**	**0,155**	**0,219**	**0,125**	**0,206**	**0,268**	**0,253**	**0,166**	**0,180**	**0,181**	**0,291**	**0,228**	**0,206**	**0,252**
P25-7	**0,480**	**0,349**	**0,231**	**0,410**	**0,226**	**0,473**	**0,383**	**0,458**	**0,470**	**0,279**	**0,170**	**0,329**	**0,428**	**0,435**	**0,470**
P26-1	**0,353**	**0,299**	**0,341**	**0,354**	**0,248**	**0,218**	**0,373**	**0,339**	**0,358**	**0,378**	**0,275**	**0,324**	**0,228**	**0,288**	**0,276**
P26-2	**0,206**	**0,186**	**0,306**	**0,283**	**0,250**	**0,161**	**0,291**	**0,219**	**0,248**	**0,328**	**0,181**	**0,319**	**0,162**	**0,193**	**0,246**
P26-3	**0,460**	**0,323**	**0,157**	**0,345**	**0,223**	**0,384**	**0,445**	**0,481**	**0,456**	**0,316**	**0,131**	**0,290**	**0,353**	**0,302**	**0,271**
P26-4	**0,451**	**0,326**	**0,126**	**0,279**	**0,217**	**0,386**	**0,362**	**0,408**	**0,398**	**0,198**	0,085	**0,300**	**0,334**	**0,263**	**0,313**
P26-5	**0,439**	**0,331**	**0,209**	**0,385**	**0,299**	**0,420**	**0,306**	**0,492**	**0,340**	**0,205**	**0,247**	**0,334**	**0,422**	**0,390**	**0,469**
P26-6	**0,285**	**0,384**	**0,325**	**0,452**	**0,243**	**0,428**	**0,438**	**0,367**	**0,481**	**0,411**	**0,251**	**0,307**	**0,360**	**0,342**	**0,330**
P26-7	**0,419**	**0,484**	**0,355**	**0,526**	**0,333**	**0,516**	**0,538**	**0,468**	**0,446**	**0,402**	**0,397**	**0,435**	**0,481**	**0,510**	**0,597**
P26-8	**0,476**	**0,467**	**0,391**	**0,467**	**0,270**	**0,499**	**0,441**	**0,342**	**0,427**	**0,365**	**0,203**	**0,339**	**0,349**	**0,325**	**0,373**
P26-9	**0,412**	**0,406**	**0,350**	**0,396**	**0,178**	**0,493**	**0,383**	**0,342**	**0,368**	**0,250**	**0,262**	**0,298**	**0,288**	**0,230**	**0,313**

Tablica PII.7. Podaci vezani za hipotezu 4. – Prikaz odgovora ispitanika na 29. pitanje u odnosu na inovativnost i uspješnost poslovanja

Frekvencijska tablica		
P30	**Broj**	**Postotak (%)**
da	264	87,1
ne	39	12,9
Ukupno	303	100,0

Tablica PII. 8. Podaci vezani za hipotezu H5a – *Kruskal-Wallis ANOVA* – testiranje povezanosti između broja zaposlenika i inovativnosti

Kruskal-Wallis ANOVA po redovima; Nezavisna varijabla (grupiranje): P9

Kruskal-Wallis ANOVA	**H (2, N=303)**	**p-value**
P31-1	1,046	0,593
P31-2	0,718	0,698
P31-3	11,237	**0,004**
P31-4	0,943	0,624
P31-5	0,224	0,894
P31-6	2,332	0,312
P31-7	13,256	**0,001**
P31-8	4,037	0,133
P31-9	9,290	**0,01**
P31-10	6,814	**0,033**
P31-11	1,557	0,459
P31-12	1,779	0,411
P31-13	1,325	0,516
P31-14	4,628	0,099
P31-15	8,567	**0,014**

Tablica PII. 9. Podaci vezani za hipotezu H5b – *Spearman rang* korelacija – povezanost između starosti tvrtke i inovativnosti

***Spearman rang* korelacija**	**Postojanje tvrtke (godine)**
P31-1	-0,037
P31-2	-0,069
P31-3	**0,134**
P31-4	-0,044
P31-5	0,003
P31-6	-0,110
P31-7	-0,023
P31-8	-0,050
P31-9	0,004
P31-10	0,043
P31-11	-0,025
P31-12	-0,060
P31-13	-0,090
P31-14	-0,078
P31-15	**-0,128**

Tablica PII. 10. Podaci vezani za hipotezu 6.

H6: Postoji pozitivna povezanost između inovativnosti i izvoza.

***Spearman* rang korelacija**	**P31-1**	**P31-2**	**P31-3**	**P31-4**	**P31-5**	**P31-6**	**P31-7**	**P31-8**	**P31-9**	**P31-10**	**P31-11**	**P31-12**	**P31-13**	**P31-14**	**P31-15**
P16	**0,148**	**0,193**	0,006	**0,157**	**0,289**	**0,153**	**0,266**	**0,263**	**0,199**	**0,298**	-0,029	**0,218**	**0,248**	**0,201**	0,089
P17	**0,198**	**0,204**	0,002	**0,146**	**0,270**	**0,171**	**0,279**	**0,308**	**0,255**	**0,339**	-0,036	**0,214**	**0,241**	**0,195**	0,108
P18	**0,195**	**0,190**	0,015	**0,145**	**0,279**	**0,183**	**0,277**	**0,307**	**0,257**	**0,358**	-0,024	**0,212**	**0,271**	**0,207**	**0,121**

Tablica PII.11. Podaci vezani za hipotezu 6. – *Kruskal-Wallis ANOVA* – testiranje povezanosti inovativnosti i izvoza proizvoda 2014. godine

***Kruskal-Wallis ANOVA*; Inovativnost** **Nezavisna varijabla (grupiranje): izvoz proizvoda 2014** ***Kruskal-Wallis* test: H (5, N= 303) =57,81382 p <0,001**		
Izvoz proizvoda 2014	**N**	**Suma rangova**
ne izvozi	22	2040,50
< 5%	65	6502,00
5-24%	87	15785,00
25-49%	36	7162,00
50-74%	52	7266,00
75-100%	41	7300,50

Tablica PII.12. podaci vezani za hipotezu 6. – *Kruskal-Wallis ANOVA* – testiranje povezanosti inovativnosti proizvoda i izvoza proizvoda 2014. godine

***Kruskal-Wallis ANOVA*; Inovativnost proizvoda** **Nezavisna varijabla (grupiranje): izvoz proizvoda 2014** ***Kruskal-Wallis* test: H (5, N= 303) =45,150 p <0,001**		
Izvoz proizvoda 2014	**N**	**Suma rangova**
ne izvozi	22	2244,50
< 5%	65	7191,50
5-24%	87	15467,50
25-49%	36	6997,50
50-74%	52	6782,50
75-100%	41	7372,50

Tablica PII.13. Podaci vezani za hipotezu 6. – *Kruskal-Wallis ANOVA* – testiranje povezanosti inovativnosti procesa i izvoza proizvoda 2014. godine

***Kruskal-Wallis ANOVA*; Inovativnost procesa** **Nezavisna varijabla (grupiranje) : izvoz proizvoda 2014** ***Kruskal-Wallis* test: H (5, N= 303) =75,255 p <0,001**		
Izvoz proizvoda 2014	**N**	**Suma rangova**
ne izvozi	22	2443,50
< 5%	65	5768,00
5-24%	87	16210,00
25-49%	36	7049,00
50-74%	52	6680,50
75-100%	41	7905,00

Tablica PII.14. Podaci vezani za hipotezu 6. – *Kruskal-Wallis ANOVA* – testiranje povezanosti inovativnosti poslovnog sustava i izvoza proizvoda 2014. godine

***Kruskal-Wallis ANOVA*; Inovativnost poslovnog sustava** **Nezavisna varijabla (grupiranje): izvoz proizvoda 2014** ***Kruskal-Wallis* test: H (5, N= 303) =32,572 p <0,001**		
Izvoz proizvoda 2014	**N**	**Suma rangova**
ne izvozi	22	1819,50
< 5%	65	7978,00
5-24%	87	14975,50
25-49%	36	6792,00
50-74%	52	8301,50
75-100%	41	7300,50

Tablica PII.15. Podaci vezani za hipotezu 6. – *Kruskal-Wallis ANOVA* – testiranje povezanosti inovativnosti i izvoza proizvoda 2015. godine

***Kruskal-Wallis ANOVA*; Inovativnost** **Nezavisna varijabla (grupiranje) : izvoz proizvoda 2015** ***Kruskal-Wallis* test: H (5, N= 303) =70,128 p <0,001**		
Izvoz proizvoda 2014	**N**	**Suma rangova**
ne izvozi	18	1554,50
< 5%	66	6148,50
5-24%	90	17210,00
25-49%	39	6756,50
50-74%	45	5939,00
75-100%	45	8447,50

Tablica PII.16. Podaci vezani za hipotezu 6 – *Kruskal-Wallis ANOVA* – testiranje povezanosti između inovativnosti proizvoda i izvoza proizvoda 2015. godine

***Kruskal-Wallis ANOVA*; Inovativnost proizvoda** **Nezavisna varijabla (grupiranje): izvoz proizvoda 2015** **Kruskal-Wallis test: H (5, N= 303) =54,876 p <0,001**		
Izvoz proizvoda 2014	**N**	**Suma rangova**
ne izvozi	18	1720,50
< 5%	66	6875,00
5-24%	90	16827,00
25-49%	39	6803,00
50-74%	45	5569,50
75-100%	45	8261,00

Tablica PII.17. Podaci vezani za hipotezu 6. – *Kruskal-Wallis ANOVA* – testiranje povezanosti između inovativnosti procesa i izvoza proizvoda 2015. godine

***Kruskal-Wallis ANOVA*; Inovativnost procesa** **Nezavisna varijabla (grupiranje): izvoz proizvoda 2015** ***Kruskal-Wallis* test: H (5, N= 303) =92,755 p <0,001**		
Izvoz proizvoda 2014	**N**	**Suma rangova**
ne izvozi	18	1529,50
< 5%	66	5791,50
5-24%	90	16975,50
25-49%	39	7420,50
50-74%	45	5265,00
75-100%	45	9074,00

Tablica PII.18. Podaci vezani za hipotezu 6. – *Kruskal-Wallis ANOVA* – testiranje povezanosti između inovativnosti poslovnog sustava i izvoza proizvoda 2015. godine

***Kruskal-Wallis ANOVA*; Inovativnost poslovnog sustava** **Nezavisna varijabla (grupiranje): izvoz proizvoda 2015** ***Kruskal-Wallis* test: H (5, N= 303) =34,024 p <0,001**		
Izvoz proizvoda 2014	**N**	**Suma rangova**
ne izvozi	18	1693,50
< 5%	66	7473,50
5-24%	90	16533,00
25-49%	39	5824,50
50-74%	45	7135,00
75-100%	45	7396,50

ŽIVOTOPIS

Helena Šlogar rođena je u Zagrebu 1973. godine gdje je završila osnovnu školu, a srednju u Samoboru. Diplomirala je 2007. godine na Visokoj poslovnoj školi Libertas, Zagreb, stručni studij Poslovna ekonomija, poduzetništvo i menadžment. Dobitnica je dekanove nagrade za najbolji završni rad u akademskoj godini 2005./2006. Godine 2007. upisuje specijalistički diplomski stručni studij Menadžment unutarnje i međunarodne trgovine na Visokoj poslovnoj školi Libertas, Zagreb. Dobitnica je dekanove nagrade za najbolji specijalistički rad u akademskoj godini 2008./2009. na tema: „*Outsourcing* u funkciji povećanja konkurentnosti poduzeća na međunarodnom tržištu“ pod mentorstvom prof. dr. sc. Ive Andrijanića. Dobitnica je i dekanove nagrade za najbolji prosjek ocjena postignut tijekom cjelokupnoga specijalističkog diplomskog stručnog studija. Godine 2012. upisuje poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Studij je završila s prosječnom ocjenom uspjeha 4,5. Obranila rad pod nazivom „Uloga pregovaračkih vještina u razvoju poduzetničkog pothvata“ pod mentorstvom prof. dr. sc. Slavice Singer, professor emeritus. Poslovnu karijeru započinje 1995. godine kao poduzetnica, nastavlja 2005. na medijskom projektu *business.hr* d.o.o. za medijske komunikacije. 2007. godine zapošljava se na Visokoj poslovnoj školi Libertas. U lipnju 2013. godine izabrana je u nastavno zvanje viši predavač u području društvenih znanosti, polje ekonomija, grana organizacija i menadžment. Od 2013. do 2015. godine zapošljava se kao viši predavač na Visokoj školi međunarodnih odnosa i diplomacije *Dag Hammarskjőld*, Zagreb. Od 2015. do danas zaposlena na Libertas međunarodnom sveučilištu u Zagrebu kao viši predavač. Mentorica je na više od pedeset završnih radova te nekoliko diplomskih radova. Koautorica je dvadesetak publikacija (znanstvenih i stručnih članaka). 2015. godine sudjelovala je na dva europska projekta Hrvatskog saveza slijepih u suradnji s Nacionalom zakladom za razvoj civilnog društva, Europskim socijalnim fondom i Uredom Vlade Republike Hrvatske za udruge. Piše i govori engleski jezik i služi se ruskim jezikom.

EXTENDED ABSTRACT:

The aim of this PhD thesis is to answer the following questions: 1. How do entrepreneurial orientation, market orientation and learning orientation affect innovativeness? 2. How does innovativeness affect business success? 3. Do the company's basic features affect innovativeness? 4. How does innovativeness influence the level of export? Various theoretical perspectives are explored for the main hypothesis which suggests that there is a positive relationship between entrepreneurial orientation, market orientation and learning orientation, innovativeness and business success. The survey was conducted on the sample of 303 Croatian companies and the analysis confirms the validity of the empirically verified model. The underlying problem exists in a wider context of relevant social knowledge needed to understand a scientific approach to the development of innovativeness in companies.

1. Introduction

In the time of globalization, economic and social changes and technological achievements, innovativeness is essential to the development of the company and the overall economy. The positive effects of innovation on the economy are numerous and they are demonstrated through an increasing employment, the gross domestic product, exports, foreign exchange influx, development of new technologies and increasing competitiveness. Theoretical and empirical research on foreign markets carried out by numerous authors, confirmed the positive relationship between innovation and business success, as well as the relationship between the company's innovativeness and the three orientations: entrepreneurial, market and learning orientation.

The population of the data collection sample consists of 303 Croatian firms from the fields of manufacturing and information and communication technology. A survey research was conducted in the last three months of 2016. To prove the hypotheses a nonparametric statistics was used. A more complex interrelation among variables was established by multivariate statistical methods. The findings of the research proved a positive relationship between the entrepreneurial, market and learning orientations of the firms, innovativeness, and business success. The results also show that a positive relationship exists between innovativeness and export. A positive relationship between basic characteristics of a firm and its innovativeness was not established. In the context of this research it is proved that

entrepreneurial orientation, market orientation and learning orientation positively influence the innovation activities of a firm, thus maintaining a good business climate.

2. Theoretical framework

The dissertation first explores the social context and the theoretical framework, examining the initial development of the innovative society; then it looks into the theoretical view of the concept of innovation orientations relevant to the chosen research topic. The introduction addresses the basic problems that will be covered by the research in the context of social circumstances and their impact on the company's contemporary business. In the second chapter, the perspective of innovation development in the European Union is analyzed. Furthermore, the social and economic context of the most significant changes and processes in the Croatian economy for the past two decades are introduced. The comprehensiveness of the concept of innovation and differentiation depending on contextual determination is discussed as well. Innovativeness directly influences the increase of company's competitiveness and the strengthening of export on the international market.

The aim of the research was to establish whether there is a positive relationship between entrepreneurial orientation and innovativeness, between market orientation and innovativeness, and between learning orientation and innovativeness. In addition, the research analyzes the positive relationship between innovativeness and business performance, between basic characteristics of a firm and its innovativeness, and between innovativeness and export. The research also seeks to define what specific elements in the orientations impact innovativeness and business performance, and what impact do different forms of innovativeness have on business performance.

These objectives are concretized with a series of assignments divided into units: 1. To analyze entrepreneurial orientation as a composite variable and to analyze the characteristics of entrepreneurial orientation and its elements; 2. To analyze market orientation as a composite variable and to analyze the characteristics of market orientation and its elements; 3. To analyze learning orientation as a composite variable and to analyze the characteristics of learning orientation and its elements; 4. To analyze and present the theoretical approaches to the company's innovative ways of conducting business; 5. To analyze the main characteristics of companies with a particular emphasis on exports.

In a turbulent and dynamic business environment, companies compete through their day-to-day activities to build market positions and gain competitive advantage. Globalization has greatly contributed to this, together with rapid changes and rapid development of new technologies. Innovation, ability to adapt quickly, efficiency, and emphasis on the applicability of acquired knowledge, measurability of results, competitiveness and the imperative of success are just some of the attributes of modern business.

The notion of innovativeness in scientific literature has been discussed with great interest (Schumpeter, 1934, Atkinson and Ezzel, 2014). A key component to companies' success is the scope of their innovativeness. Innovativeness is associated with the ability to introduce new ideas, products and processes into the company. This ability to innovate is one of the most important factors that affect business success (Hult et al., 2004). Innovativeness can be present in the company in the sense of readiness to try a new product line or form of advertising, or to modify the existing products.

There is a wide variety of objective and subjective performance measures for the business success that are widely accepted among scientists (Lumpkin and Dess, 2001; Calantone et al., 2002; Baker and Sinkula, 2009; Kraus et al., 2012; Messersmith and Wales, 2013). The reasons for the use of subjective performance measures are usually the lack of publicly available financial data or the fear of losing respondents as the companies are reluctant to disclose financial data (Kraus et al., 2012; Messersmith and Wales, 2013). Studies have shown that subjective and objective performance measures are usually strongly correlated, which justifies the support for the validity of subjective performance measures (Covin et al., 2006; Stam and Elfring, 2008; Messersmith and Wales, 2013).

Entrepreneurial orientation, market orientation, learning orientation and innovation in Croatian companies play an increasingly important role, particularly because of the economic crisis from which the only possible way out is through increased innovativeness. However, this requires the application of specific orientations in the company. In a country with a small market, like the Republic of Croatia, companies that want to grow and expand their business should export their products and services. This would allow companies in the Republic of Croatia to use the research results for improving their business and for increasing export into international markets.

In the chapter of entrepreneurial orientation, the theoretical view of the concept of entrepreneurial orientation with the respective dimensions of proactivity, risk taking and autonomy is given, with a brief historical overview of the most influential models (Covin and Slevin, 1989 and Lumpkin and Dess, 1996). Entrepreneurial companies are those where top managers have entrepreneurial management style which is reflected in strategic decisions and business management philosophies. The starting point for entrepreneurial orientation research is created by using three dimensions: innovativeness, risk taking and proactivity (Miller, 1983).

Innovativeness refers to innovative business activities that involve the development of new ideas, products and processes (Lumpkin and Dess, 1996). Taking risks involves the degree to which managers are ready to engage resources in a venture that can result in (no) success (Lumpkin and Dess, 1996). Proactivity refers to the introduction of new ideas, products and processes before the competition, which eliminates products that are mature in order to achieve business success. A key feature of proactivity is the entrepreneur's activity to anticipate future market changes and their ability to react quickly to them. An additional dimension shows specific aspects of entrepreneurial behavior. Autonomy refers to the independent activity of an individual or a team in the design, development and implementation of a project. This component is remarkably significant for entrepreneurial activity, especially when it comes to entering new markets (Lumpkin and Dess, 1996). In addition, there is an overview of entrepreneurial orientation in the global environment (Miller, 1983; Covin and Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 1996, 2001; Rauch et al. 2009; George and Marino, 2011; Covin and Wales, 2012). The company's ability to develop and sustain its entrepreneurial orientation largely depends on the company culture that supports innovation, proactivity and risk taking (Covin and Slevin 1989; Lumpkin and Dess, 1996). The economic importance of entrepreneurship has increased significantly in recent decades and entrepreneurial activity is considered to be crucial to economic progress. Hence there is a good reason to study entrepreneurial orientation as a key precondition for developing innovation in the company and strengthening its competitiveness in a turbulent economic environment. Entrepreneurial orientation is an important driver of innovation as it provides the incentive to start activities such as developing new ideas, products and processes. The reason for this lies in entrepreneurial orientation that includes features such as proactivity and initiative that can inspire managers to start various innovative projects. Since innovation is important to the company's success, it is the task of managers to design and apply

organizational culture that combines entrepreneurial, market orientation and learning orientation (Hult et al., 2004).

In the chapter of market orientation, the theoretical view of the concept of market orientation is given with the relevant dimensions of consumer orientation, orientation to competition and interfunctional coordination, together with a brief historical overview of the most influential models (Narver and Slater, 1990 and Kohli et al., 1993). Market orientation as a philosophy has received a lot of attention over the last decades. Narver and Slater (1990) and Jaworski and Kohli (1993) popularized the term, and it has since been subject to discussions among researchers. Market orientation effectively generates customer knowledge and uses this knowledge in business processes in order to encourage behavior that creates significant value for the customer. Consumer orientation refers to the knowledge of future and present customer needs in a target market, which enables the company to continuously offer top-quality products and services (Narver and Slater, 1990). Competition orientation refers to monitoring and understanding the short-term strengths and weaknesses of competition and their long-term strategies (Narver and Slater, 1990). Interfunctional coordination is a coordinated use of available resources to create top value for targeted customers (Narver and Slater, 1990). An overview of existing literature shows that market orientation attracted great interest from scientists and is probably one of the most explored marketing areas (Sheppard, 2011). Innovativeness supported by market orientation means that companies that are market-oriented tend to better understand the needs of customers and competitors. Market orientation should encourage innovative activities that create quality products and processes with the aim of strengthening the competitive advantage in the market.

In the learning orientation section, a theoretical view of the notion of learning orientation with the corresponding dimensions is provided, together with a brief historical review of the development of learning orientation. Modern companies require a strong learning orientation associated with the development of new knowledge, which is of crucial importance to the innovation ability and companies' success. Learning organizations are those in which people continually build their capacity to produce the results they genuinely want to achieve, where new patterns of thinking are nurtured and where people are continually learning how to learn together (Senge, 2001). The learning organization is constantly adapting to changes in the environment and is under the influence of globalization and the development of information-communication technologies; it includes organizational learning at all levels of the company.

Learning orientation consists of four dimensions: commitment to learning, shared vision, openness of mind and sharing of knowledge within the company (Calantone et al., 2002). Commitment to learning is a degree in which a company promotes learning values and is associated with the strategic commitment in the long run. A shared vision relates to the level of the whole company with emphasis on learning that leads to the strengthening of the company's purposefulness, energy and commitment. Mind openness is a willingness to critically evaluate the company's operating routines and to accept new ideas. Sharing knowledge within the company refers to collective beliefs or behavioral routines that relate to the spread of learning among different units within a company (Calantone et al., 2002). Based on the relevant literature, a review of selected models of learning orientation and research and conclusions relevant to the development of a new model (Senge, 2001; Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004; Nybakk, 2012) is presented. A higher level of learning orientation leads to greater company innovativeness and improved financial performance (Nybakk, 2012).

Studies have shown that specific orientations correlate with the success of business operations (Narver and Slater, 1990; Lumpkin and Dess, 1996; Calantone et al., 2002; Nybakk, 2012).

Based on the research goals, the main hypothesis and auxiliary hypotheses are defined, which are tested within the framework of the project.

H0 There is a positive relationship between entrepreneurial orientation, market orientation and learning orientation, innovativeness and business success.

In order to confirm or disconfirm the main hypothesis, the following auxiliary hypotheses are set up:

H1: There is a positive relationship between entrepreneurial orientation and innovativeness.

H2: There is a positive relationship between market orientation and innovativeness.

H3: There is a positive relationship between orientation to learning and innovativeness.

H4: There is a positive relationship between innovativeness and business success.

Hypothesis **H5** has determined the existence of a relationship between the company's core features and innovativeness. The core features of the company significantly affect the degree of innovativeness in that company.

Hypothesis **H5** is tested with the following auxiliary hypotheses:

H5a: There is a positive relationship between the number of employees and innovativeness.

H5b: There is a positive relationship between the company age and innovativeness.

H5c: There is a positive relationship between the degree of education and innovativeness.

Hypothesis **H6** examines whether there is a positive relationship between innovativeness and export.

As a basis for research, a new model based on the theoretical model that was investigated by Hult et al. (2004) was designed.

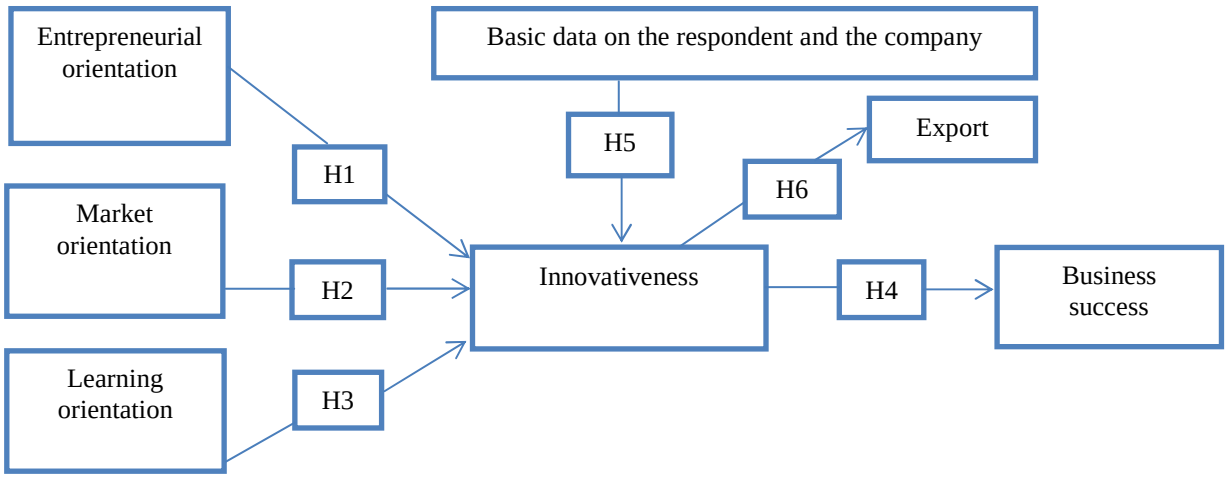


Figure 1. Conceptual model of research

The conceptual model outlined in Figure 1. points towards the importance of an integrated approach to studying the connection of innovativeness with different innovation orientations and business performance.

The research model includes the following variables:
- independent variable - entrepreneurial orientation, market orientation, learning orientation, basic features of the company
- innovativeness is a dependent variable in the hypotheses H1, H2, H3 and H5, and the independent variable in the hypotheses H4 and H6
- dependent variable - business performance and export.

Specific dimensions of entrepreneurial orientation are: innovativeness, risk taking, proactivity and autonomy. Specific dimensions of market orientation are: consumer orientation, competition orientation and interfunctional coordination. Specific dimensions of learning orientation are: commitment to learning, shared vision, openness of mind and sharing of knowledge within the company. Specific dimensions of innovativeness are: product innovation, process innovation and innovation of the business system. Business success involves quantitative and qualitative effects based on the conducted scientific analysis.

In the fourth chapter, the course of research is determined. The research was conducted based on the survey method. The partial adaptation of the questions from several scientific research works that preceded this paper was applied. The survey questionnaire contains thirty-one questions, divided into six groups: 1. basic data on respondents and companies; 2. business performance; 3. entrepreneurial orientation; 4. market orientation; 5. learning orientation and 6. innovativeness.

The basic set from which the sample was chosen consists of registered companies that actively carried out their activities in 2016 on the entire territory of the Republic of Croatia. It is a three-stage stratified random sample of 900 companies. For the first stratification level, the differential criterion was the division of counties into three regions: 1. Northwestern Croatia 2. Central and Eastern (Panonian) Croatia and 3. Adriatic Croatia. For the second level of stratification, the differential criterion is the size of the company. The provisions of the Accounting Act (Official Gazette No. 78/15), which prescribe the conditions to be met by the company, were applied: the number of employees, the amount of revenue and the size of total assets. For the third level of stratification, the NKD 2007 (National Classification of Activities) categories were used, and target companies operated in the following areas: C - Processing industry, Section 10-33 and J - Information and Communication, Section 62 - Computer programming, consultancy and related activities.

The research was conducted over the last three months of 2016. In the process of data collection, e-mail was sent to 900 Croatian companies that were actively doing business on the domestic or international markets, selected from the online database, www.biznet.hr, i.e. from the Register of Business Entities of the Croatian Chamber of Commerce and the Croatian Exporters Register of the Croatian Chamber of Commerce.

When processing the data, the frequency of responses to individual questions in the survey is described by descriptive statistics and frequency tables. To prove hypotheses H1 to H4, Spearman's rank correlation coefficient and regression analysis are used. Kruskal-Wallis ANOVA is used to prove the hypothesis H5 and H6. The structure of correlation between individual responses and individual groups of responses are analyzed by canonical analysis and cluster analysis. The direct impact of the specificity of orientations on innovativeness and business success and the direction and impact of innovativeness on business performance are analyzed by multivariate regression analysis. Statistical testing is performed at a significance level of 95% ($\alpha = 0.05$). Statistical analysis and data analysis is carried out by STATISTICA 6.1 StatSoft inc. 1983-2003.

3. Data analysis

In response to the main goal of the doctoral dissertation, based on the results of the conducted research, multivariate regression analysis shows that there is a statistically significant influence of entrepreneurial orientation, market orientation and learning orientation on business success and innovativeness ($p < 0.05$). Regression analysis shows a positive direction of this influence. A statistically significant intercept of regression line indicates the existence of other factors that affect the business performance and innovativeness and which are not included in this research. Therefore, it cannot be argued that there is a cause-effect relationship between observed independent and dependent variables, as the cause may also be in non-included factors. Multivariate regression analysis shows that there is a statistically significant impact of innovativeness and proactivity on business performance and innovativeness ($p < 0.05$), while the influence of risk taking and autonomy is not statistically significant ($p > 0.05$). Equally, it shows that there is a statistically significant impact of consumer orientation and competitiveness orientation on business performance and innovativeness ($p < 0.05$), while the influence of interfunctional coordination is not

statistically significant ($p > 0.05$). Multivariate regression analysis shows statistically significant influence of commitment to learning, common vision and openness of mind on business performance and innovativeness ($p < 0.05$), while the impact of knowledge sharing within the company is not statistically significant ($p > 0.05$). The slope of the regression lines shows a positive influence of entrepreneurial orientation, market orientation and learning orientation on business success and innovativeness and the impact is statistically significant. Empirical results confirm innovativeness as an essential business determinant. Companies, therefore, need to develop innovative products, processes and systems to achieve the best business results. Encouraging innovative activities in companies should be achieved by linking universities, public and private research and development institutes, on the one side, and entrepreneurs on the other, by putting scientific research capacities into the function of economic development. Such cooperation should lead to basic prerequisite for creating an innovative company capacity. The potential of innovative knowledge is a way to accelerate the development processes in a company with a goal to increase competitiveness on the market.

Spearman's rank correlation shows that there is a statistically significant positive correlation between entrepreneurial orientation and innovativeness. The results show correlations of each pair of variables and statistically significant correlation coefficients ($p < 0.05$) are highlighted. A canonical analysis was also carried out showing the correlation of all responses related to entrepreneurial orientation and innovativeness. The canonical analysis shows a statistically significant positive correlation between entrepreneurial orientation and innovativeness ($p < 0.01$).

The canonical coefficient of correlation (Canonical R) is 0.873, representing a positive correlation. Its statistical significance was tested by a chi-squared test (χ^2) that shows a significant statistical correlation ($p < 0.01$). Furthermore, the cluster analysis shows the structure of linkages between components within entrepreneurial orientation and innovativeness. Respondents have well identified and ranked the connection between entrepreneurial orientation and innovativeness that is important for increasing the value of their businesses, which can be achieved through an entrepreneurial opportunity on the market. They favor innovativeness, which is typical for entrepreneurs. These results confirm the first hypothesis. In order to improve business, companies should increase proactivity, autonomy within the organization and take risks for innovative projects to increase the

competitive edge on the market. Overall, the results show that entrepreneurial orientation is an important driver of an innovative company.

Spearman's rank correlation shows that there is a statistically significant positive correlation between market orientation and innovativeness. The results show correlations of each pair of variables and statistically significant correlation coefficients ($p < 0.05$) are highlighted. The canonical analysis shows a statistically significant positive correlation between market orientation and innovativeness ($p < 0.01$). The canonical coefficient of correlation (Canonical R) is 0.822, which represents a positive correlation. Its statistical significance was tested by a chi-squared test (χ^2) that shows a significant statistical correlation ($p < 0.01$). The cluster analysis shows the positive relationship between market orientation and innovativeness that is significant for creating competitive advantage on the market. The second hypothesis is confirmed by these results. To improve business, companies should focus on the needs of consumers and competitors, as well as on the interfunctional coordination within the company. These three elements are becoming increasingly important in maximizing business operations on the market. Therefore, it is necessary to identify the needs of consumers or customers for innovative products that will be produced using new technologies. From the aspect of export-oriented companies, a more competitive and successful entry into the international market should be ensured.

Spearman's rank correlation shows that there is a statistically significant positive correlation of learning orientation and innovativeness. The results show correlations of each pair of variables and statistically significant correlation coefficients ($p < 0.05$) are highlighted. The canonical analysis shows a statistically significant positive correlation of learning orientation and innovativeness ($p < 0.01$). The canonical coefficient of correlation (Canonical R) is 0.808, which shows a positive correlation; its statistical significance was tested by a chi-squared test (χ^2) that shows significant statistical correlation ($p < 0.01$). The cluster analysis shows the positive relationship between learning orientation and innovativeness. The third hypothesis is confirmed by these results. To improve business, companies should invest more in employee training, strengthen an innovative culture and a shared vision, develop openness to ideas, and foster knowledge sharing within the company, striving to maximize business operations on the market. Companies need to take advantage of learning orientation benefits to boost their innovative activities.

Regression analysis shows a statistically significant impact of innovativeness, product innovativeness, process innovation and business system innovation on business performance ($p < 0.05$). Slope of regression line shows a positive direction of this influence. A statistically significant intercept of regression line indicates the existence of other factors that affect the business performance and which are not included in this research. Therefore, it cannot be argued that there is a cause-effect relationship between the observed independent variables and business performance since the cause may also be in the non-included factors. Spearman's rank correlation shows that there is a statistically significant positive correlation between innovativeness and business performance. The results show relationship of each pair of variables and statistically significant correlation coefficients ($p < 0.05$) are highlighted. The canonical analysis shows a statistically significant positive correlation between market orientation and innovativeness ($p < 0.01$). The canonical coefficient of correlation (Canonical R) is 0.822, which proves a positive correlation. Its statistical significance was tested by a chi-squared test (χ^2) that shows a significant statistical correlation ($p < 0.01$). The cluster analysis shows that indicators for the positive connection between innovativeness and business performance are well identified. The fourth hypothesis is confirmed by these results.

The following hypothesis H5 assumes that: there is a positive relationship between the company's core features and innovativeness and it is derived from the H5a, H5b and H5c hypotheses. Spearman's rank correlation shows that there is no statistically significant correlation between the number of employees and the innovativeness and that the values of all coefficients are not statistically significant. Kruskal-Wallis ANOVA shows that there is a statistically significant correlation between the number of employees and the innovation of the processes, while there is no statistically significant correlation between the number of employees, product innovation and the innovativeness of the business system. The process innovativeness is somewhat higher in companies with 50-250 employees. This does not confirm a positive relationship between the number of employees and innovativeness. It can be argued that this is the expected result, since the size of the company is in the focus here, so the claim that "quantity creates quality" could not be applied in this case. Such a claim could refer to more innovative companies. Business practice has shown many times that small businesses are very innovative. Such companies must position themselves on the market and provide "added value" to survive the market competition next to large companies. Based on the presented data, it can be concluded that the respondents have poorly identified the extent of the desired correlation, so the auxiliary hypothesis H5a is not confirmed.

Hypothesis H5b is not confirmed because the Spearman rank correlation shows that there is no statistically significant relation between company age and innovativeness because the values of all coefficients are not statistically significant. This is an expected result as the new small businesses need to be innovative in order to position themselves and survive on the market. Hypothesis H5c is not confirmed because Kruskal-Wallis ANOVA shows that there is no statistically significant correlation between the degree of employee education and product innovation, the process innovation and the business system innovation. Practice shows that the companies with simple production, such as family farms, can also be innovative, as much as the companies that apply new technologies, which is a somewhat expected result.

To prove the H6 hypothesis, the positive relationship between innovativeness and export was tested in 2014 and 2015. The results show that all dimensions of innovativeness are statistically significantly dependent on export in 2014 and 2015, as shown by the Kruskal-Wallis ANOVA test results, and that there is a statistically significant positive correlation between all dimensions of innovativeness and export, as shown by Spearman's rank correlation coefficient score. The share of total company revenue in 2014 realized by product exports is statistically significantly positive in relation to product innovations, innovation processes and business system innovations. Export in 2014 was statistically significantly associated with product innovation, process innovation and business system innovation. Likewise, export in 2015 was statistically positively associated with product innovation, processes innovation and business system innovation. Spearman's rank correlation shows that the values of all correlation coefficients are statistically significant ($p < 0.05$), which shows that there was a statistically significant correlation between innovativeness and export share in 2015. The sixth hypothesis is fully confirmed by these results.

Research has shown that innovativeness has a direct impact on company's competitiveness and that it boosts export into international markets. The foundations of economic development at the time of globalization are based on new technology, innovation and developed infrastructure of the entire economy. Innovativeness development requires knowledge-based strategies, a positive relationship between government and the private sector, the knowledge of consumers, co-operation between companies and export orientation. The impact of globalization imposes the need for Croatian companies to focus on the company's capacity to create innovative and competitive products and services.

Scientific contribution of this dissertation is manifested in the development of scientific thought about the existence of a positive relationship between entrepreneurial orientation, market orientation and learning orientation, innovativeness and business success. Empirical contribution has been achieved by: defining the direct impact of the specificity of orientations on innovativeness and business performance; by defining the effect that entrepreneurial orientation variable has on the link between innovativeness and business performance; by defining the effect that the market orientation variable has on the link between innovativeness and business performance; by defining the effect that learning orientation has on innovativeness and business performance; by defining the direction and impact that innovativeness has on busineess performance.

Methodological contribution is achieved by developing a new instrument and by developing and testing a new model on Croatian companies.

Additionally, the research should contribute to the results that will be of practical use to all companies that can use new knowledge in planning to participate in international markets and in making quality decisions. The results of empirical research should also be an incentive for similar scientific research in the future. The work can also be of use to students and all companies that want to increase their knowledge of economics. The scientific contribution is also reflected in the fact that research was conducted in the Republic of Croatia that lacks such research.

Croatian companies are aware of the importance of choosing entrepreneurial, market and learning orientation for achieving innovativeness and business success on the international markets. The motives that encourage them to innovate products and processes are related to rationalizing costs, sustaining and strengthening market position, and maintaining competitive advantage. Companies give much more thought to human capital, to the ability to manage intellectual capital and to improving organizational culture.

4. Conclusion

A comprehensive empirically verified model has been developed on the basis of the conducted research into the positive relationship between entrepreneurial orientation, market orientation, learning orientation, innovativeness and business perfomance. The model has bridged a wide gap in understanding innovativeness and the nature of relation between the key variables and innovativeness, which helps business performance.

The data was collected over a period of time, making variables and results limited at that time point. The research was conducted in the period in which Croatian economy was slowly exiting from the crisis, and the timing certainly influenced certain answers in the questionnaire. Furethermore, the applied research methodology can also be considered as a research limitation since not all possible determinants are included: e.g. research and development factors, quality factors etc. Despite the above-mentioned empirical research constraints, the validity of the theory is confirmed. A new model has been developed, based on entrepreneurial orientation, market orientation, learning orientation and innovativeness, which increase business performance in the international market. The conclusions of theoretical and empirical research affirm the relevance of the three orientations and innovativeness in creating value and achieving satisfactory solutions that will contribute to the development of the company and the overall economy. It is suggested that future studies also examine other variables in order to compare the research results.

The research results have confirmed the main hypotheses since they prove that there is a positive relationship between innovativeness, entrepreneurial orientation, market orientation and learning orientation. These orientations directly influence business performance, which in turn builds the competitiveness of export-oriented companies in international markets.

REFERENCES:

1. Atkinson, R. D. i Ezell, S. J. (2014), Ekonomika inovacija – Utrka za globalnu prednost. Zagreb, Mate d.o.o.

2. Baker, W. E. i Sinkula, J. M. (2009), The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses, Journal of Small Business Management, 47 (4), 443 – 464.

3. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. i Zhao, Y. (2002), Learning orientation, firm innovation capability and firm performance, Industrial Marketing Management 31, 515 – 524.

4. Covin, J. G. i Slevin, D. P. (1989), Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, Strategic Management Journal, Vol. 10, Iss. 1, January/February, 75 – 87.

5. Covin, J. G., Green, K. M. i Slevin, D. P. (2006), Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship, Entrepreneurship Theory and Practice, 30 (1), 57 – 81.

6. Covin, J. G. i Wales, W. (2012), The measurement of entrepreneurial orientation. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 36, Iss. 4, July, 677 – 702.

7. George, B. A. i Marino, L. (2011), The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling and Operationalization, Entrepreneurship: Theory & Practice, 35 (5), 989 – 1024.

8. Hult, G. T. M., Hurley, R. F. i Knight, G. A. (2004), Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance, Industrial Marketing Management, Vol. 33, Iss.5, July, 429 – 438.

9. Jaworski, B. J. i Kohli, A. K. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, Vol. 57, July, 53 – 70.

10. Kohli, A. K., Jaworski, B. J. i Kumar, A. (1993), MARKOR: A measure of market orientation, Journal of Marketing Research, Vol. 30, 467 – 477.

11. Kraus, S., Coen Rigtering, J. P., Hughes, M. i Hosman, V. (2012), Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands, Review of Managerial Science, Vol. 6, Iss. 2, March, 161 – 182.

12. Lumpkin, G. T. i Dess, G. G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, The Academy of Management Review; Vol. 21, No. 1, Jan., 135 – 172.

13. Lumpkin, G. T. i 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, 429 – 451.
14. Messersmith, J. G. i Wales, W. J. (2013), Entrepreneurial orientation and performance in young firms: the role of human resource management, International Small Business Journal, 31 (2), 115 – 136.
15. Miller, D. (1983), The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, Management Science, Vol. 29, Iss. 7, July, 770 – 791.
16. Narver, J. C. i Slater, F. S. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, October, 20 – 35.
17. Nybakk, E. (2012), Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model, International Journal of Innovation Management, 16 (5), 28.
18. NKD 2007 (National Classification of Activities) categories.
19. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. i Frese, M. (2009), Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 33, No. 3, 761 – 788.
20. Schumpeter, J. A. (1934), The theory of economic development, English edition, Cambridge, Mass, Harvard University Press.
21. Senge, P. M. (2001), Peta disciplina, principi i praksa učeće organizacije, Zagreb, Mozaik knjiga.
22. Sheppard, R. (2011), The Evolution and Conceptualization of Market Orientation: What Managers Ought to Know Journal of Management Policy and Practice, Vol. 12, Iss. 6, 30 – 45.
23. Stam, W. i Elfring, T. (2008), Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra and extra industry social capital, Academy of Management Journal, Vol. 51, No. 1, 97 – 111.
24. The Accounting Act (Official Gazette No. 78/15)
25. www.biznet.hr, Accessed: 05. 09. 2016.

IZJAVA

kojom ja, Helena Šlogar, broj indeksa: 156/14 doktorandica Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, kao autorica doktorske disertacije s naslovom:

PROCJENA INOVATIVNOSTI S ASPEKTA PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE, TRŽIŠNE ORIJENTACIJE I ORIJENTACIJE NA UČENJE

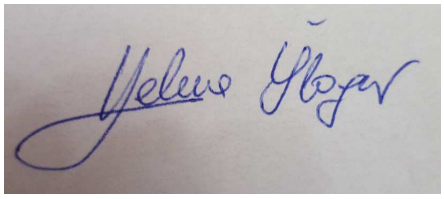
1. Izjavljujem da sam doktorsku disertaciju izradila samostalno pod mentorstvom prof. dr. sc. Heri Bezića, komentorstvom prof. emer. dr. sc. Ivo Andrijanić, a pri izradi doktorske disertacije rada pomagao mi je i dr. sc. Miljenko Košiček i dr. sc. Višnja Špiljak.

U radu sam primijenila metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristila literaturu koja je navedena na kraju rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući navela u radu citirala sam i povezala s korištenim bibliografskim jedinicama sukladno odredbama Pravilnika o izradi i opremanju doktorskih radova Sveučilišta u Rijeci, Ekonomskog fakulteta u Rijeci. Rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

2. Dajem odobrenje da se, bez naknade, trajno pohrani moj rad u javno dostupnom digitalnom repozitoriju ustanove i Sveučilišta te u javnoj internetskoj bazi radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, sukladno obvezi iz odredbe članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjene i dovršene doktorske disertacije. Ovom izjavom, kao autorica dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim studentima i djelatnicima ustanove.

Helena Šlogar



U Rijeci, 10. svibnja 2018.