

# Upravljanje inovacijama u poduzeću Zigante tartufi d.o.o.

---

**Stilinović, Duška**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:234782>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-02**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR. MIJO MIRKOVIĆ“

DUŠKA STILINOVIĆ

**UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U PODUZEĆU  
ZIGANTE TARTUFI d.o.o.**

Završni rad

Pula, 2021.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR. MIJO MIRKOVIĆ“

DUŠKA STILINOVIĆ

**UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U PODUZEĆU  
ZIGANTE TARTUFI d.o.o.**

Završni rad

**JMBAG:** 0303050195, redovita studentica

**Studijski smjer:** Management i poduzetništvo

**Predmet:** Marketing proizvoda i inovacija

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Marketing

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić

Pula, rujan 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana **Duška Stilinović**, kandidatkinja za prvostupnika Poslovne ekonomije, smjera **Management i poduzetništvo**, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## **IZJAVA**

### **o korištenju autorskog djela**

Ja, **Duška Stilinović**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom **“Upravljanje inovacijama u poduzeću Zigante tartufi d.o.o.”** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet, cilj i svrha rada .....	1
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. TEORIJSKE ODREDNICE INOVACIJA.....	3
2.1. Inovacijske teorije.....	3
2.2. Definiranje inovacija .....	4
2.3. Vrste inovacija .....	7
2.4. Inovacijska strategija .....	9
2.5. Uloga i važnost inovacija .....	12
3. INOVACIJSKI PROCES.....	14
3.1. Strateški pristup.....	14
3.2. Faze upravljanja inovacijama .....	16
3.3. Implementacija inovativnog sustava .....	19
4. STUDIJA SLUČAJA: ZIGANTE TARTUFI d.o.o.....	20
4.1. Strateške odrednice poduzeća i analiza industrije.....	20
4.2. Proizvodnja i proizvodne linije .....	22
4.3. Ostala ponuda poduzeća.....	30
4.4. Proces upravljanja inovacijama .....	31
5. KRITIČKI OSVRT.....	34
6. ZAKLJUČAK .....	36
POPIS LITERATURE .....	37
POPIS ILUSTRACIJA.....	39
SAŽETAK .....	41
SUMMARY .....	42

# 1. UVOD

Odabrana tema završnog rada odnosi se na upravljanje inovacijama u poduzeću Zigante tartufi d.o.o. U nastavku se navodi predmet, cilj i svrha rada, metode istraživanja i izvori podataka, te sadržaj i struktura rada.

## 1.1. Predmet, cilj i svrha rada

Na temelju istraživanja iz područja menadžmenta dolazi se do zaključka kako poslovne organizacije koje uspješno provode inovacije ostvaruju bolje rezultate na poslovnom tržištu i ostvaruju prednosti u odnosu na konkurenciju. S obzirom na sve veću dinamiku i turbulentnost na tržištu koje je uglavnom visokokonkurentno, jedan od načina putem kojeg se poslovna organizacija može diferencirati i ostvariti konkurentsku prednost jest upravo provođenje inovacija. Temeljna podjela inovacija razlikuje inovacije proizvoda, inovacije procesa proizvodnje i/ili pružanja usluga i menadžerske inovacije. Sve su vrste inovacija poželjne na tržištu, a ono što se nameće kao posebna važnost jest provođenje svih faza procesa inovacija, odnosno upravljanja inovacijama. Proces upravljanja inovacijama vrlo je dinamičan i složen, te zahtijeva financijska ulaganja. Iako sam proces nije lako izvesti i uglavnom je izazovan, očekuje se njegova izvedba prije konkurenata. Predmet istraživanja odnosi se na analizu upravljanja inovacijama. Cilj je istraživanja definirati pojam inovacija, predstaviti temeljne teorijske postavke inovacija, te u konačnici analizirati proces upravljanja inovacijama.

Istraživačka pitanja su sljedeća:

1. Što su inovacije?
2. Kakve vrste inovacija postoje?
3. Koje su faze inovacijskog procesa?
4. Koja je uloga i važnost inovacija u suvremenim uvjetima poslovanja?
5. Kako poduzeće Zigante tartufi d.o.o. upravlja inovacijama i ima li prostora za napredak?

Ovim se radom želi utvrditi jesu li doista inovacije ključni čimbenik rasta i razvoja suvremenih poslovnih organizacija. Svrha je istraživanja teorijski koncept primijeniti na konkretan primjer iz prakse. Odabrani poslovni subjekt je Zigante tartufi d.o.o.

## **1.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Metode istraživanja koje su korištene prilikom pisanja završnog rada su: metoda analize i sinteze, metoda usporedbe, metoda kompilacije, metoda generalizacije i metoda poslovnog slučaja. Izvori za pisanje završnog rada na temu upravljanja inovacijama su stručne knjige, znanstveni članci i internet izvori iz područja menadžmenta inovacija.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Završni rad sastoji se od ukupno šest poglavlja. U prvom poglavlju predstavljena je tema rada, definirani su predmet, cilj i svrha rada, navedene metode istraživanja i izvori podataka, te obrazložen sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju predstavljene su teorijske odrednice inovacija. U tom su poglavlju definirane inovacije, analizirane vrste inovacija i ustanovljen značaj i uloga inovacija u suvremenim uvjetima poslovanja. U trećem poglavlju riječ je o inovacijskom procesu. Poglavlje je podijeljeno na tri dijela, a odnosi se na strateški pristup stvaranja inovativne organizacije, faze upravljanja inovacijama i implementaciju inovativnog sustava. U četvrtom poglavlju analizirano je poslovanje i inovacije poduzeća Zigante tartufi d.o.o. U petom poglavlju iznesen je kritički osvrt na provedeno istraživanje i dani su prijedlozi za unaprjeđenje procesa upravljanja inovacijama u analiziranom poduzeću, a u šestom poglavlju iznesena su zaključna razmatranja.



## 2. TEORIJSKE ODREDNICE INOVACIJA

Istraživanjem o inovacijama dolazi se do zaključka kako su upravo inovacije pokretačka snaga ekonomije mnogih zemalja. Iako se možda nekad čini da su inovacije jednostavne, provođenje inovacija zapravo je složeno, a na današnjem tržištu postalo je nužno. U ovom poglavlju predstavljene su inovacijske teorije, definiran je pojam inovacija, analizirane su vrste inovacija i inovacijske strategije. Poglavlje završava analizom uloge i važnosti inovacija u suvremenim uvjetima poslovanja.

### 2.1. Inovacijske teorije

Općenito, inovacije se odnose na primjenu novog ili pak poboljšanog proizvoda/usluge. Inovacije se mogu odnositi i na nove marketinške i organizacijske metoda, kao i organizaciju rada i/ili vanjske odnose.<sup>1</sup> Može se reći kako su inovacije određene promjene koje se provode kako bi poboljšale rezultate poduzeća. Prema inovacijskom konceptu, te su promjene obilježene sljedećim:

- Inovacija je vezana uz neizvjesnost oko ishoda aktivnosti koje se odnose na inovacije.
- Kako bi se inovacije provele, potrebno je investirati, odnosno osigurati potrebnu imovinu i resurse.
- Inovacije predstavljaju i predmet tzv. prelijevanja i širenja. Naime, veliki broj poduzeća uvodi inovacije na temelju tuđih inovacija. Tako su troškovi poduzeća znatno manji.
- Inovacija zahtijeva upotrebu novog znanja ili kombinaciju s novog s postojećim znanjem.
- Inovacijama poduzeće želi steći kompetitivne prednosti, smanjiti troškove poslovanja i unaprijediti sposobnost za inoviranjem.
- U konačnici, inovacija mora biti implementirana. Novi ili poboljšani proizvod je implementiran onda kada je plasiran na tržište.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ŠPORČIĆ, M., LANDEKIĆ, M. i MARJANOVIĆ, M. (2012): Vodič za prikupljanje podataka i interpretaciju inovacija u šumarstvu, *Nova mehanizacija šumarstva: Časopis za teoriju i praksu šumarskoga inženjerstva*, 33 (1), str. 81, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/101325>, Pristupljeno: 1. lipnja 2020.

<sup>2</sup> Loc.cit.

Kada se provode inovacije, posebno je važno kakva je organizacijska struktura, kako se odvija proces učenja, te koji je stupanj prilagodbe poduzeća na promjene u okolini. Na samom početku poslovanja poslovna organizacija uspostavlja misiju, viziju i ciljeve. Na temelju ciljeva kreira se strategija kojom će se poslovna organizacija diferencirati na tržištu. U konačnici, važno je da su sve poslovne aktivnosti zaokružene stabilnom organizacijskom strukturom. Kako bi se inovacije uspješno provodile, potrebno je kontinuirano istraživati tržište, odnosno aktivnosti konkurencije, potrebe potrošača, a i samu vanjsku okolinu općenito.

Kada organizacija djeluje okružena zdravom konkurencijom, proces inovacija znatno je lakši i uspješniji. Činjenica je da se poduzeće mora prilagođavati vanjskoj okolini jer na nju ne može utjecati u velikoj mjeri, no zato je od izuzetne važnosti kakva je organiziranost unutar poduzeća, kao i prate li se promjene u smislu tehnologije i tehnološkog napretka. "Širenje novoga znanja i tehnologije glavni je dio inovacije".<sup>3</sup> Bez tehnologije, nije moguće provoditi inovacije. Na temelju navedenog, autorica dolazi do zaključka kako je potrebno imati stručni kadar u kojeg je potrebno ulagati i za kojeg je potrebno osigurati kontinuirano usavršavanje. Tako će ljudski potencijali biti motivirani i posvećeni procesu inovacija.

## 2.2. Definiranje inovacija

Različiti su autori različito definirali inovacije. Prvi izvor modernih inovacijskih teorija su istraživanja Josefa Schumpetera. "Schumpeter (1934) definira inovaciju kao povremeno uvođenje potpuno novih proizvoda/usluga ili novih kombinacija već postojećih proizvoda/usluga".<sup>4</sup> Prema Buble i Buble (2014) inovacija je "posljedica postupka inoviranja koja se javlja kao sredstvo kojim poduzetnik kreira nove produktivnije resurse".<sup>5</sup> Za uspjeh u provođenju inovacija, važno je da one posjeduju određene čimbenike (Shema 1).

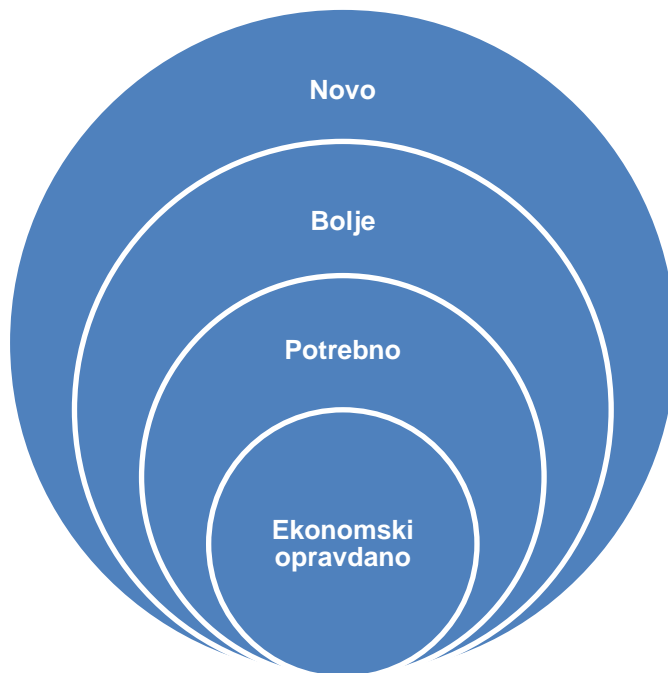
---

<sup>3</sup> Loc.cit.

<sup>4</sup> PIRC BARČIĆ, A. i MOTIK, D. (2013): Inovacije i inovativnost u „tradicionalnoj industriji“ – drvna industrija, *Drvna industrija: Znanstveni časopis za pitanja drvne tehnologije*, 64 (3), str. 248, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/108152>, Pristupljeno: 1. lipnja 2020.

<sup>5</sup> BUBLE, M. i BUBLE, M. (2014): *Poduzetništvo*, Split: Aspira, str. 47

## Shema 1. Čimbenici inovacije

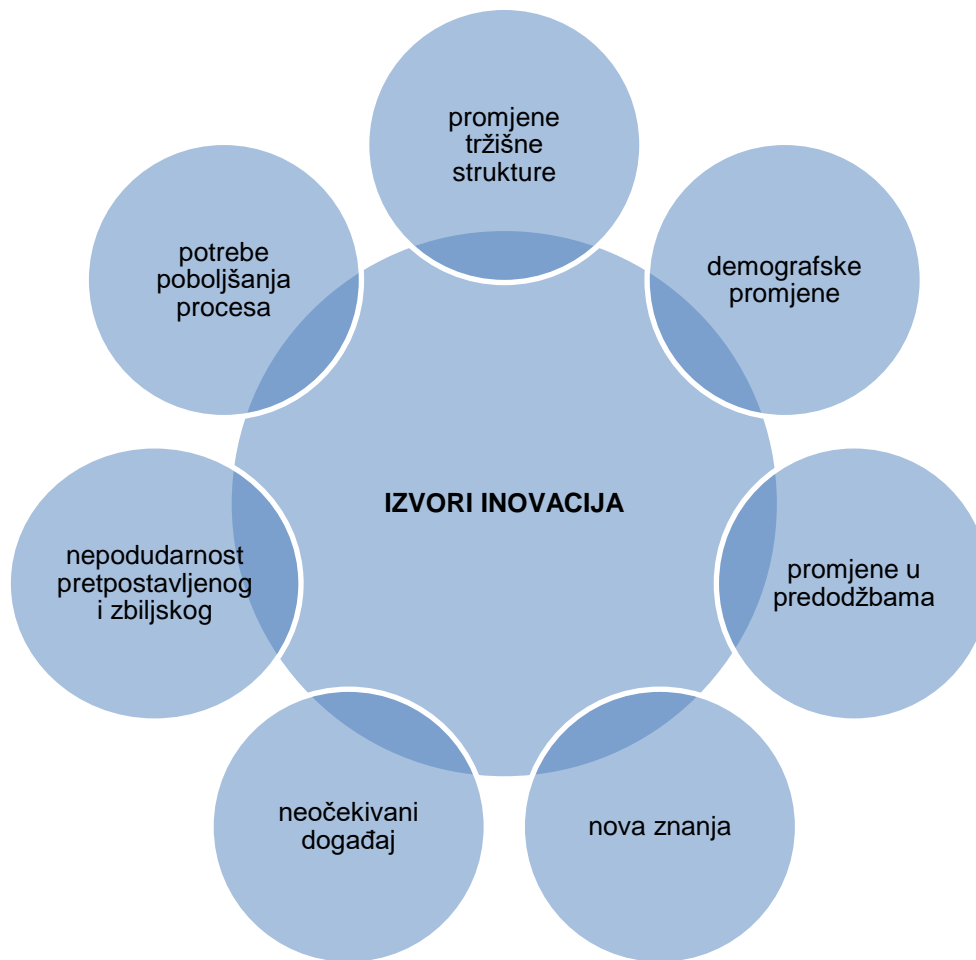


Izvor: POSAVEC, S., ŠPORČIĆ, M., ANTONIĆ, D. i BELJAN, K. (2011): Poticanje inovacija – ključ razvoja u hrvatskom šumarstvu, *Šumarski list*, 135 (5-6), str. 244, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71630>, Pristupljeno: 3. lipnja 2020.

Prema shematskom prikazu vidljivo je kako su čimbenici inovacije: „novo“, „bolje“, „potrebno“ i „ekonomski opravdano“. Kada se govori o čimbeniku „novo“ potrebno je istaknuti kako je temeljni cilj inovacija zapravo ponuditi tržištu nešto što prije inovacije nije postajalo na tržištu, odnosno nešto novo. Kada se uvede određeni novi proizvod i/ili usluga, od velikog je značaja da je taj novi proizvod i/ili usluga bolja od prethodnih i da za taj proizvod i/ili uslugu postoji potreba. U konačnici, čimbenik „ekonomski opravdano“ jedan je od možda najznačajnijih. Naime ako inovacija nije ekonomski opravdana, ta inovacija poduzeću donosi više štete nego koristi. Naposljetku, potrebno je obuhvatiti navedene čimbenike i težiti ka što organiziranijem i kvalitetnijem procesu inoviranja. „Ako poduzeća zapostave inovacije, osuđeni su na preživljavanje, loše poslovne rezultate i izostanak razvoja“.<sup>6</sup> Potrebno je pratiti promjene na tržištu, te istraživati potrebe i želje potrošača. Osim čimbenika, potrebno je identificirati ključna vrela, tj. izvore inovacija (Shema 2).

<sup>6</sup> POSAVEC, S., ŠPORČIĆ, M., ANTONIĆ, D. i BELJAN, K. (2011): Poticanje inovacija – ključ razvoja u hrvatskom šumarstvu, *Šumarski list*, 135 (5-6), str. 248, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71630>, Pristupljeno: 3. lipnja 2020.

## Shema 2. Ključni izvori inovacija

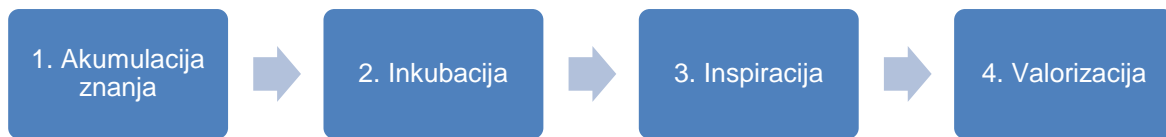


Izvor: BUBLE, M. i BUBLE, M. (2014): *Poduzetništvo*, Split: Aspira, str. 54

Prema shematskom prikazu vidljivo je kako su izvori ili drugačije, vrela inovacija redom: (1) promjene u tržišnoj strukturi, (2) demografske promjene, (3) promjene u predodžbama, (4) nova znanja, (5) neki neočekivani događaji, (6) nepodudaranje pretpostavljenog i zbiljskog stanja, te (7) potrebe poboljšanja određenog procesa. Ovisno o djelatnosti poduzeća, važno je istražiti tržište i pružiti mu nešto novo i drugačije, što će zainteresirati potrošače i u konačnici unaprijediti poslovanje poduzeća koje provodi inovacije.

Za inovacije je, između ostalog, neophodna kreativnost. U nastavku slijedi shematski prikaz faza kreativnog procesa (Shema 3).

### Shema 3. Faze kreativnog procesa



Izvor: BUBLE, M. i BUBLE, M. (2014): *Poduzetništvo*, Split: Aspira, str. 42

Prva faza kreativnog procesa je akumulacija znanja. U toj se fazi stvara svijest o problemu i prikupljaju se informacije iz raznih izvora. Druga faza označava inkubaciju. U drugoj fazi se obrađuju ideje. Nakon toga, slijedi faza inspiracije, kada dolazi do stvaranja ideje kako riješiti definirani problem. Posljednja faza je valorizacija i označava ispitivanje ideja, utvrđivanje njihovih prednosti i izvršavanje procjene.<sup>7</sup>

Pored inovacija, potrebno je spomenuti pojam inovativnost. "Inovativnost je sposobnost činjenja nečega na novi način. U poslovanju je to spontan ili sustavan postupak ostvarivanja unapređenja koja vode korisnim pozitivnim promjenama i povedanju vrijednosti rada".<sup>8</sup> U konačnici, posljedica inovativnog procesa je inovacija.

### 2.3. Vrste inovacija

Postoje različite podjele vrsta inovacija. Osnovni tipovi inovacija prema Buntak i sur. (2015) su:

- "novi proizvod/usluga – npr. novi model automobila,
- novi proces proizvodnje/pružanja usluge – npr. proizvodnja na novim strojevima štede energiju,
- novo tržište – npr. trend zdravog života – tržište zdrave hrane,
- novi poslovni model – npr. IKEA – kupac sam slaže svoj ormar".<sup>9</sup>

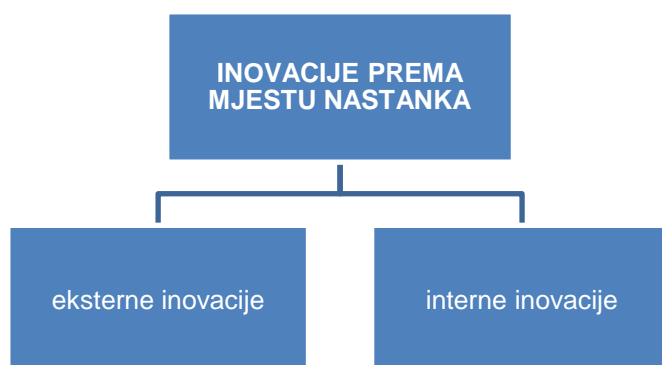
<sup>7</sup> op. cit. BUBLE i BUBLE (2014), str. 42

<sup>8</sup> RADMAN, G. (2011): *Inovativnost ključ održive konkurentnosti*, Zagreb: Veleučilište Vern, str. 7, Dostupno na: [http://www.een.hr/upload/vedran/3\\_vern-radman.pdf](http://www.een.hr/upload/vedran/3_vern-radman.pdf), Pristupljeno: 5. lipnja 2020.

<sup>9</sup> BUNTAK, K., DROŽDEK, I. i ČOVČIĆ, L. (2015): Upravljanje razvojem proizvoda, *Tehnički glasnik*, 9 (1), str. 105, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/138004>, Pristupljeno: 5. lipnja 2020.

Temeljna podjela inovacija prema Prester (2010) je sljedeća: (1) inovacije proizvoda, (2) inovacije procesa proizvodnje i/ili pružanja usluga i (3) menadžerske inovacije.<sup>10</sup> Buble i Buble (2014) navode kako se u najširem smislu inovacije mogu podijeliti na: (1) tehnološke inovacije i (2) netehnološke inovacije.<sup>11</sup> Inovacije se mogu grupirati i sa stajališta mjesta nastanka inovacija (Shema 4) i sa stajališta stupnja izvornosti (Shema 5).

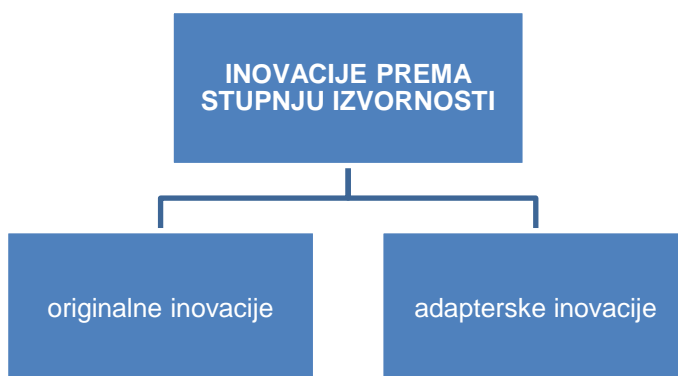
#### Shema 4. Vrste inovacija sa stajališta mjesta nastanka inovacija



Izvor: BUBLE, M. i BUBLE, M. (2014): *Poduzetništvo*, Split: Aspira, str. 54

Eksterne inovacije proizlaze iz vanjske okoline, a interne inovacije kao rezultat djelovanja zaposlenih u poduzeću.<sup>12</sup>

#### Shema 5. Vrste inovacija sa stajališta stupnja izvornosti



Izvor: BUBLE, M. i BUBLE, M. (2014): *Poduzetništvo*, Split: Aspira, str. 54

<sup>10</sup> PRESTER, J. (2010): *Menadžment inovacija*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 14

<sup>11</sup> op. cit. BUBLE i BUBLE (2014), str. 53

<sup>12</sup> Loc.cit.

Originalne inovacije izvorno nastaju u organizaciji. S druge strane, adapterske inovacije su one koje su već razrađene i provjerene. O njima postoji već dovoljno znanja.<sup>13</sup> Razlika je u tome što su originalne inovacije rezultat istraživanja, dok o adapterskim inovacijama već postoji dovoljno znanja.

Prema priručniku iz Osla četiri su osnovne vrste inovacija:

1. "Inovacije proizvoda – uvođenje dobra ili usluge koja je nova ili značajno poboljšana s obzirom na svoje karakteristike ili namjenu.
2. Inovacije procesa – primjena nove ili znatno poboljšane proizvodnje ili metode isporuke.
3. Marketinške inovacije – nove marketinške metode koja uključuje značajne promjene u dizajnu proizvoda ili ambalaže, plasmanu proizvoda, promjene u promociji ili cijeni.
4. Organizacijske inovacije – uvođenje nove organizacijske metode u poslovnu praksu poduzeća, organizaciju radnoga mjesta ili vanjske odnose".<sup>14</sup>

Naposljetku, potrebno je naglasiti kako, iako su inovacije neophodne na današnjem tržištu i predstavljaju put prema ostvarenju konkurentske prednosti i održavanja strateške pozicije na tržištu, uspjeh nikada nije zagarantiran.

## 2.4. Inovacijska strategija

Ključ razumijevanja odnosa između strategije i inovacija nalazi se u shvaćanju kako je za stvaranje inovacija potrebno stvaranje inovativne organizacije.<sup>15</sup> Inovacije bi trebale postati dio strategije. Svaki poslovni subjekt ima za cilj ostvariti konkurentsku prednost. "Konkurentska prednost proizlazi iz brojnih zasebnih aktivnosti koje poduzeće provodi u dizajniranju, proizvodnji, marketingu, dostavi i podršci svog proizvoda".<sup>16</sup> Organizacije ostvaruju konkurentsku prednost onda kada koriste strategiju koju ostale organizacije ne koriste.

---

<sup>13</sup> Loc.cit.

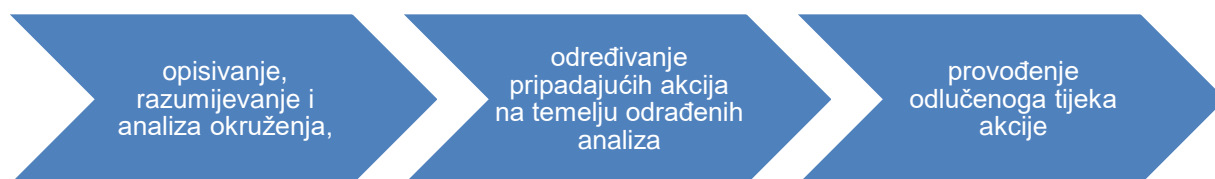
<sup>14</sup> op. cit. ŠPORČIĆ, LANDEKIĆ i MARJANOVIĆ (2012), str. 82

<sup>15</sup> BAKOVIĆ, T. i LEDIĆ-PURIĆ, D. (2011): Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća, *Poslovna izvrsnost*, 5 (2), str. 39, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/75460>, Pristupljeno: 5. lipnja 2020.

<sup>16</sup> VRDOLJAK RAGUŽ, I. i TOLUŠIĆ, M. (2012): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 387, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/83800>, Pristupljeno: 10. lipnja 2020.

Prema Vrdoljak Raguž i Tolušić (2012) dvije su osnovne vrste konkurentskih prednosti, a to su diferencijacija i niski troškovi. Iz te dvije osnovne vrste konkurentskih prednosti, mogu se izvesti tri generičke strategije, a one su: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje.<sup>17</sup> Prema autorima Baković i Ledić-Purić (2011) postoje racionalni i inkrementalni pristup stvaranju inovacija.<sup>18</sup> Racionalna strategija sastoji se od tri koraka (Shema 6).

### Shema 6. Koraci racionalne strategije



Izvor: BAKOVIĆ, T. i LEDIĆ-PURIĆ, D. (2011): Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća, *Poslovna izvrsnost*, 5 (2), str. 29, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/75460>, Pristupljeno: 5. lipnja 2020.

Prema shematskom prikazu, može se zaključiti da je riječ o linearnom modelu racionalnih postupaka. Faze se sastoje od procjene, određivanja i akcije. U procesu je važna izrada SWOT analize koja daje pregled snaga, slabosti, prilika i prijetnja poduzeća.<sup>19</sup> Nasuprot tome, inkrementalisti smatraju da pod uvjetima nesigurnosti nije moguće u potpunosti shvatiti kompleksnost promjene. Poduzeća u praksi izbjegavaju racionalnu strategiju i oslanjaju se inkrementalnoj strategiji s objašnjenjem da se ona temelji na tome da poduzeće posjeduje nesavršeno znanje o svom okruženju, snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama.<sup>20</sup>

Kada je riječ o strategijama, svakako treba istaknuti i dvije strategije prema Porteru, a one su (1) vodstvo u inovacijama, prema kojoj je cilj poduzeća biti prvi na tržištu i (2) sljedbenik u inovacijama, gdje se oponašaju inovacije drugih poduzeća.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> Loc.cit.

<sup>18</sup> op. cit. BAKOVIĆ i LEDIĆ-PURIĆ (2011), str. 29

<sup>19</sup> Ibid, str. 30

<sup>20</sup> Loc.cit.

<sup>21</sup> Loc.cit.



Baković i Ledić-Purić (2011) navode istraživanje Bowondera i sur. iz 2010. godine prema kojima su najfunkcionalnije i najučinkovitije strategije pokazale sljedeće:

1. *“Strategija nuđenja platforme:* (primjer: Google je kreirao platformu koja se sastoji od Gmaila, preglednika, pretraživača, Google slika, Google karte i Google razgovora).
2. *Strategija zajedničkoga stvaranja:* (primjer: Boeing-777 je razvijen u suradnji s korisnicima leta).
3. *Strategija smanjenja vremenskoga ciklusa:* (primjer: Toyota Prius smanjila je trajanje ciklusa za godinu dana i ugodno iznenadila potrošače).
4. *Strategija povećanja vrijednosti branda:* (primjer: Unilever je sladoledima i smrznutim desertima dodao protein porijeklom od arktičkih biljaka kako bi ih učinio mekanima i osiguranima od zamrzavanja).
5. *Strategija utjecaja tehnologije:* (primjer: Tetrapak je, u svojim kozmetičkim proizvodima, upotrijebio nanotehnologiju kako bi razvili visoku stopu penetracije emulzije u kožu).
6. *Strategija dokazivanja budućnosti:* (primjer: Toyota je izabrala više opcija - dizel, hibridni, električni, automobili na gorivo i motori na bio gorivo).
7. *Strategija napretka temeljenoga na štednji:* (primjer: Toyota je bila prvo poduzeće koje je koristilo napredak temeljen na štednji).
8. *Strategija partnerstva:* (primjer: EADS je entitet koji se sastoji od poduzeća Airbus Industries, Deutsche Airbus, CASA i British Aerospace Limited).
9. *Strategija inovacijske mutacije:* (primjer: iPod i iPhone).
10. *Strategija kreativne destrukcije:* (primjer: Microsoft je na tržište izbacio operativni sustav Vista, dok su se Windowsi Microsoft XP na tržištu jako dobro prodavali).
11. *Strategija tržišne segmentacije:* (primjer: IKEA je postala globalno poduzeće u industriji namještaja koristeći se strategijom tržišne segmentacije).
12. *Strategija akvizicije:* (primjer: Unilever je usvojio „Slim fast“ tehnologiju kako bi stvorio novu hranu s potencijalom za mršavljenje).<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ibid, str. 31-32

Ove inovacije i primjeri mogu poslužiti poduzećima u procesu kreiranja strategija. Potrebno je ponoviti kako inovacije nisu garancija uspjeha, no unatoč tome ne smije se zanemariti njihova uloga i važnost.

## **2.5. Uloga i važnost inovacija**

“Inovacije su nužnost jer poduzeće uspijeva samo ako je izbacilo na tržište novi proizvod brže od konkurencije ili je bolje iskoristilo svoju procesnu tehnologiju”.<sup>23</sup> Važnost inovacija izražena je zahvaljujući suvremenim procesima kao što su: povećana globalna konkurentnost, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda, povećanje tehnološke sposobnosti te sve brže mijenjajući zahtjevi kupaca.<sup>24</sup>

Razvoj novih proizvoda i/ili usluga ključan je za opstanak malih i srednjih poduzeća. Mala i srednja poduzeća generatori su budućeg gospodarskog rasta u Hrvatskoj. S jedne strane mala i srednja poduzeća moraju inovirati, a s druge strane moraju minimizirati svoje troškove. Iako je malih i srednjih poduzeća više, njihov proces inoviranja je teži nego što je slučaj s velikim poduzećima. Prije svega, resursi su znatno oskudniji i veliki je problem nedostatak stabilnih prihoda. Nasuprot tome, malim i srednjim poduzećima pomaže fleksibilnost, neformalne strukture, dobre veze s okruženjem i sl.<sup>25</sup> Inovacije je potrebno razumjeti kao proces kojime se mora kontinuirano upravljati. Inovacije nisu pojedinačni događaji. One zahtijevaju stalnu pripremljenost na daljnje inovacijske aktivnosti. Samo oni koji istražuju tržište i oslušuju potrebe i želje potrošača, mogu uspješno upravljati inovacijama. Inovacije su za mala i srednja poduzeća preduvjet konkurentnosti.

Inovacijama se stvara dodatna vrijednost, a prije svega ostvaruje se svrha zadovoljenja potreba potrošača što i jest cilj svakog poslovnog subjekta. Teško je imati pravu ideju, međutim ideje su te koje stvaraju profit. Većina ljudi najvažnijim ograničenjem kreativnosti smatra manjak financijske podrške. Tko hoće nađe način, a tko neće, nađe izgovor. Kapitala uvijek ima više nego sposobnih ljudi i suvislih ideja. Za prave se projekte, prije ili kasnije, nađe financijska potpora. Nedostatak novca za razradu nove ideje smatra se ograničenjem jer se ne shvaća da su

---

<sup>23</sup> op. cit. PRESTER (2010), str. 29

<sup>24</sup> op. cit. BAKOVIĆ i LEDIĆ-PURIĆ (2011), str. 27

<sup>25</sup> Ibid, str. 27

inovacije i kreativnost najveći izvor profita.<sup>26</sup> Ono u čemu se najviše očituje važnost inovacija jest upravo jačanje konkurentnosti poduzeća i veća prepoznatljivost. Kada se govori o inovacijama, najprije se pomisli na nove proizvode, ali inovacije procesa proizvodnje ili pružanja usluge imaju jednako veliku stratešku ulogu. Izraditi nešto što nitko drugi ne može ili napraviti što na jeftiniji, ekonomičniji način, velika je konkurentna prednost. Ako poduzeće nije u stanju nastaviti dalje s inovacijama, riskira da zaostane za konkurentima.<sup>27</sup> U konačnici, bez inovacijskih aktivnosti upitna je egzistencija poduzeća. Zato su inovacije važan čimbenik koji poduzeće “gura” prema naprijed.

---

<sup>26</sup> SRIĆA, V. (2017): *Sve tajne kreativnosti: kako upravljati inovacijama i postići uspjeh*, Zagreb: Algoritam, str. 357

<sup>27</sup> op. cit. PRESTER (2010), str. 13

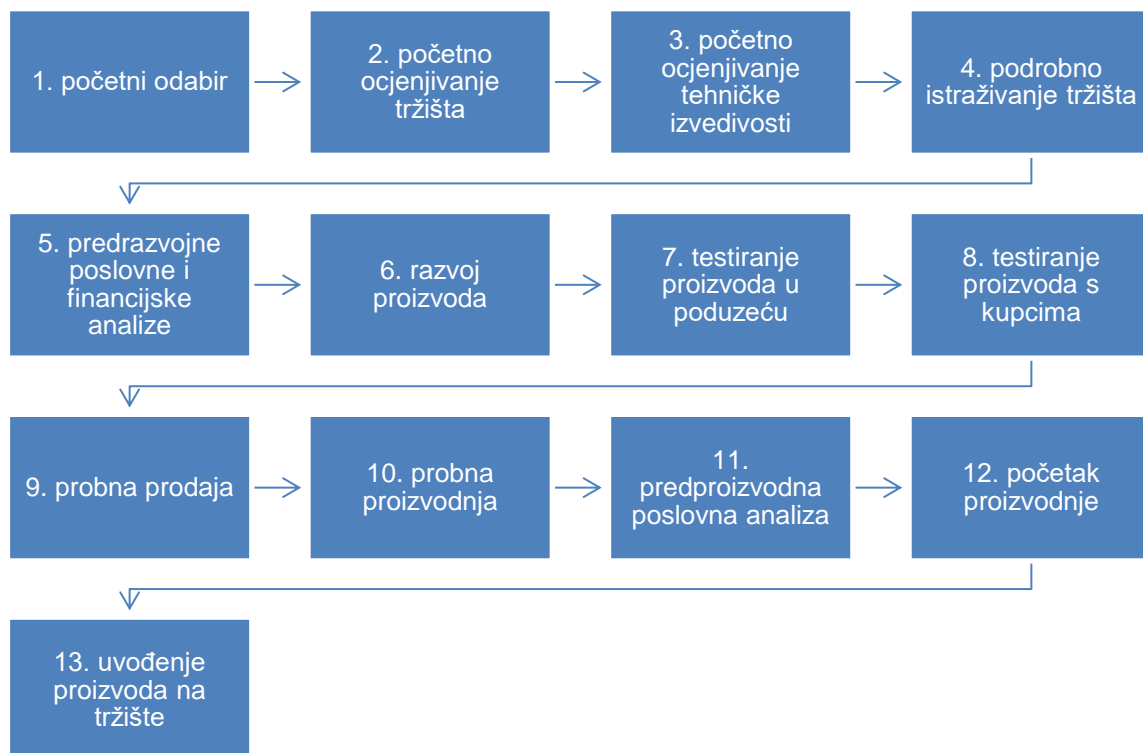
### 3. INOVACIJSKI PROCES

Inovacijski proces često je izuzetno složen, dinamičan i izazovan. Proces se može podijeliti na tri dijela, a to je i ono što se razmatra u ovom poglavlju: strateški pristup, faze upravljanja inovacijama i implementacija inovativnog sustava.

#### 3.1. Strateški pristup

Inovacijski proces sam po sebi ne znači mnogo bez jasne definicije ciljeva.<sup>28</sup> Dr. Robert G. Cooper jedan je od najutjecajnijih autora o inovacijama. Dobitnik je brojnih nagrada, a njegove najpoznatije i najprodavanije knjige su *Winning at New Products* i *Portfolio Management for New Products*. Osim toga, objavio je više od 100 znanstvenih članaka o inovacijskom menadžmentu.<sup>29</sup> Robert Cooper kreirao je 13 koraka kojima objašnjava proces razvoja novih proizvoda. U nastavku slijedi shematski prikaz Cooperovih koraka (Shema 7).

**Shema 7. Cooperovi koraci procesa razvoja novih proizvoda**



Izvor: autorica prema nastavnim materijalima

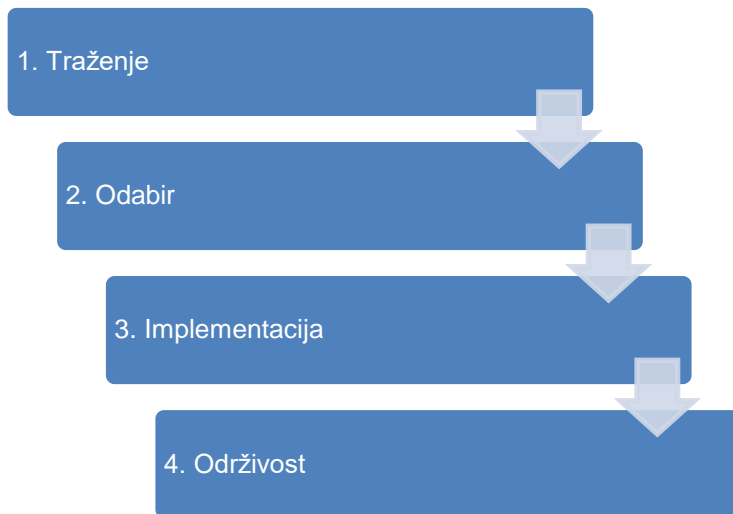
<sup>28</sup> DRILO, B. (2007): *Inovacijski proces - alat za podizanje konkurentnosti*, Zagreb: Komunikacije, str. 4

<sup>29</sup> Bob Cooper.ca, Dostupno na: <http://www.bobcooper.ca/about-dr-cooper>, Pristupljeno: 11. lipnja 2020.

Prema shematskom prikazu može se zaključiti kako je proces detaljno izrađen. Prvi korak odnosi se donošenje odluke o razvoju novog proizvoda i/ili usluge. Nakon toga slijedi početno ocjenjivanje tržišta jer je potrebno ustanoviti postoji li potreba za tim proizvodom i/ili uslugom. Treći korak odnosi se na početno ocjenjivanje tehničke izvedivosti. Podrobno istraživanje tržišta korak je koji slijedi nakon ocjenjivanja tehničke izvedivosti i ključno je da ono doista bude podrobno. Nakon toga potrebno je izraditi poslovne i financijske analize kako bi poduzeće bilo upoznato sa svim troškovima, mogućnostima i sposobnosti. Sljedeći korak odnosi se na razvoj proizvoda koje za sobom donosi korake testiranja proizvoda unutar poduzeća i testiranja proizvoda s kupcima kako bi se ustanovila potencijalna poboljšanja proizvoda i/ili usluga. Nakon toga slijedi probna prodaja i proizvodnja čime se otvara potreba predproizvodne poslovne analize. Predzadnji korak procesa je početak proizvodnje, a posljednji uvođenje proizvoda na tržište.

Posljednjim korakom proces inovacija ne završava, već su potrebne kontrole. Važno je provođenje svih faza i značajno je što se navedenim procesom povezuju stručnjaci različitih područja djelovanja (marketing, financije, istraživanje i razvoj i dr.). Kako bi proces inoviranja bio uspješan, potrebno je stvoriti inovativnu organizaciju. U nastavku slijedi shematski prikaz strateškog pristupa stvaranju inovativne organizacije (Shema 8).

## Shema 8. Strateški pristup stvaranju inovativne organizacije



Izvor: MOHAMAD, E. (2011): *Stvaranje inovativne organizacije u praksi*, Zagreb, Sense Consulting d.o.o., Dostupno na: [http://een.hr/upload/vedran/2\\_stvaranje-inovativne-tvrtke-iz-prakse\\_em.pdf](http://een.hr/upload/vedran/2_stvaranje-inovativne-tvrtke-iz-prakse_em.pdf), Pristupljeno: 15. lipnja 2020.

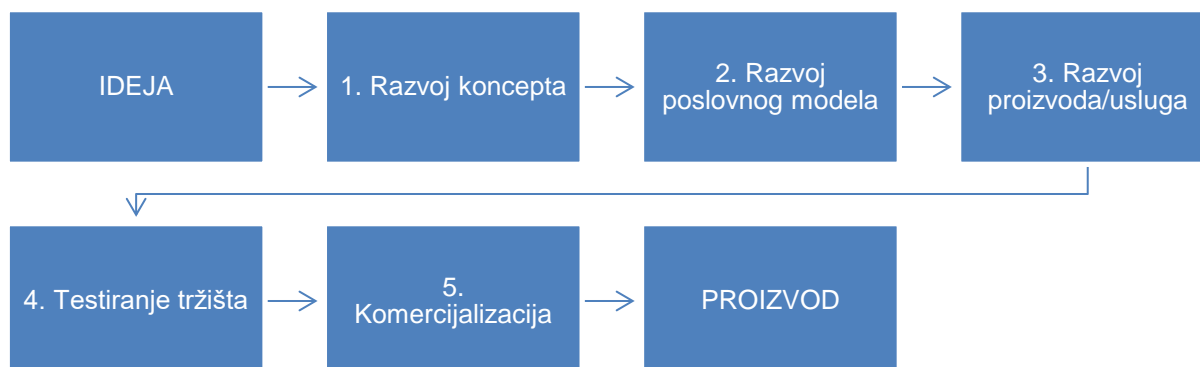
Prvi korak odnosi se na traženje prilika za inoviranje. Korak odabir odnosi se na odluku što uraditi. Treći korak predstavlja način na koji će se to učiniti. Posljednji korak, održivost, uključuje pitanje kako će se kontinuirano imati koristi od učinjenog.

### 3.2. Faze upravljanja inovacijama

Faze upravljanja inovacijama predstavljaju složeni proces koji je potrebno temeljito, no i relativno brzo proći.<sup>30</sup> U nastavku slijedi shematski prikaz faza upravljanja inovacijama (Shema 9).

<sup>30</sup> op. cit. PRESTER (2010), str. 29

## Shema 9. Faze upravljanja inovacijama



Izvor: MOHAMAD, E. (2011): *Stvaranje inovativne organizacije u praksi*, Zagreb, Sense Consulting d.o.o., Dostupno na: [http://een.hr/upload/vedran/2\\_stvaranje-inovativne-tvrtke-iz-prakse\\_em.pdf](http://een.hr/upload/vedran/2_stvaranje-inovativne-tvrtke-iz-prakse_em.pdf), Pristupljeno: 15. lipnja 2020.

Upravljanje inovacijama započinje idejom koju zaposlenik predlaže. Tada je ideja otvorena za komentiranje. Nakon toga, potrebna je ocjena ideje. “U procesu upravljanja inovacijama, mnogi autori ističu presudnu ulogu upravljanja idejama, odnosno učinkovitog načina stvaranja, prikupljanja, vrednovanja, unapređenja, selekcije i implementacije ideja”.<sup>31</sup> Odmah pri stvaranju i analiziranju ideje, potrebno je biti racionalan i pokušati predvidjeti moguće ishode. Ocjena ideje vrši se prema unaprijed definiranim kriterijima i ako je ocjena ideje prihvatljiva, kreće se u razvoj koncepta.

Aktivnosti faza upravljanja inovativnošću opisane su u nastavku:

1. Razvoj koncepta – uključuje okvirni opis koncepta, preliminarni marketinški plan, opis posla, preduvjete, model prodaje i osnovnu financijsku analizu.
2. Razvoj poslovnog modela – obuhvaća osnivanje internog tima, alokaciju resursa za razvoj, vremenski plan za prototip, detaljni marketinški plan, strateški plan, ažuriran financijski plan i plan proizvodnje i distribucije.
3. Razvoj proizvoda/usluga – čini sastavljanje plana komercijalizacije, interno testiranje proizvoda, izvještaj testiranja, ažuriranje svih planova, povratne

<sup>31</sup> STEVANOVIĆ, M., MARJANOVIĆ, D. i ŠTORGA, M. (2016): Upravljanje idejama u procesu inovacije proizvoda – rezultati empirijskog istraživanja, *Tehnički vjesnik*, 23 (5), str. 1285, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/167485>, Pristupljeno: 18. lipnja 2020.

- informacije i poboljšanja. Ocjena internog testa sastoji se od analize uspješnosti, rezultata i troškova razvoja, odobrenja i praćenja putem izvještaja.
4. Testiranje tržišta – nakon internog testiranja proizvoda/usluge, potrebno je provesti eksterno testiranje. Osim toga, potrebno je izraditi upute te ažurirati marketinški i financijski plan.
  5. Komercijalizacija – posljednja faza uključuje finalizaciju proizvoda, predprodajne aktivnosti i materijale, razvijen monitoring i rezervni plan.<sup>32</sup>

Nakon komercijalizacije, potrebno je sastaviti marketinške aktivnosti, prodajne aktivnosti, čekati povratne informacije o proizvodu, te kasnije raditi na usavršavanju proizvoda i novim projektima.

“Ključne koristi od implementiranog inovacijskog sustava:

- povećana lojalnost zaposlenika, suradnika i partnera,
- aktivno sudjelovanje u povećanju vrijednosti korporacije,
- rast motivacije zaposlenika i njihovih performansi,
- sustavno pronalaženje odgovora na interne izazove i zahtjeve kupaca,
- poboljšano iskorištenje vlastitih resursa (neiskorištenih),
- integrirani inovacijski sustav kao platforma za eksterno financiranje,
- poboljšana kvaliteta proizvoda i usluga.<sup>33</sup>

Osim koristi, potrebno je biti svjestan svih mogućih rizika i potencijalnog neuspjeha. Jedna neuspješna inovacija ne znači da poduzeće treba prestati s inoviranjem, no svakako potrebno je dobro ispitati mogućnosti i sposobnosti poduzeća te u skladu s time provoditi inovacije.

---

<sup>32</sup> MOHAMAD, E. (2011): *Stvaranje inovativne organizacije u praksi*, Zagreb, Sense Consulting d.o.o., Dostupno na: [http://een.hr/upload/vedran/2\\_stvaranje-inovativne-tvrtke-iz-prakse\\_em.pdf](http://een.hr/upload/vedran/2_stvaranje-inovativne-tvrtke-iz-prakse_em.pdf), Pristupljeno: 15. lipnja 2020.

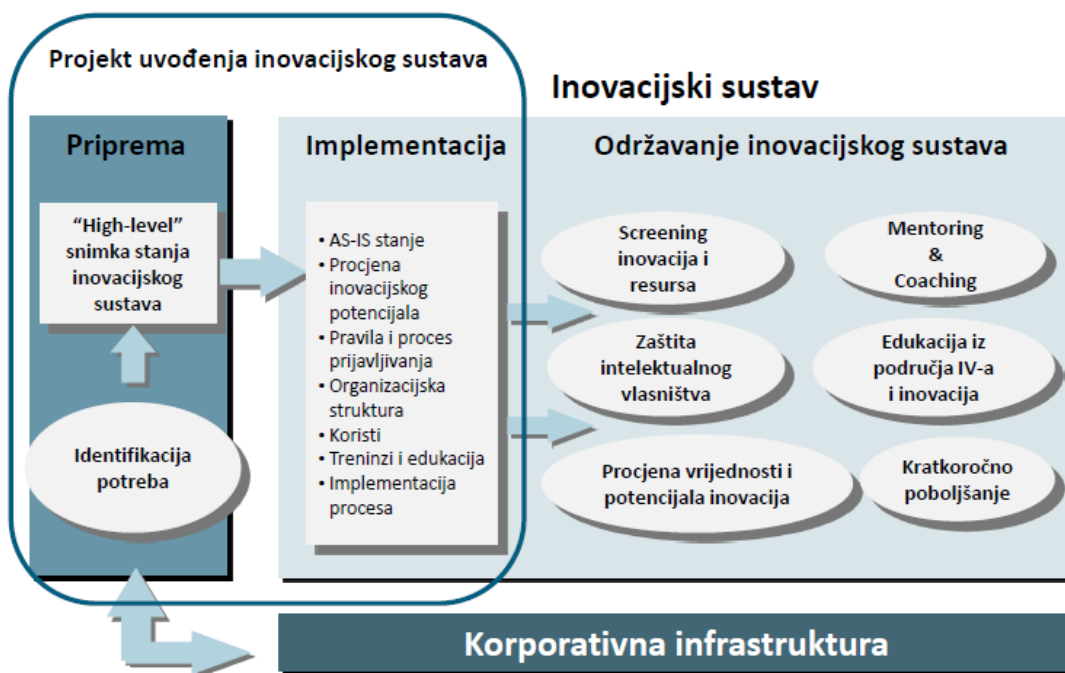
<sup>33</sup> Ibid, str. 25



### 3.3. Implementacija inovativnog sustava

Tehnološki razvoj pospješuje postojeće proizvode i procese, smanjuje troškove proizvodnje/pružanja usluge i svakako dovodi do bolje konkurentske prednosti.<sup>34</sup> U nastavku slijedi shematski prikaz metodologije za implementaciju inovacijskog sustava (Shema 10).

Shema 10. Metodologija za implementaciju inovacijskog sustava



Izvor: MOHAMAD, E. (2011): *Stvaranje inovativne organizacije u praksi*, Zagreb, Sense Consulting d.o.o., str. 16, Dostupno na: [http://een.hr/upload/vedran/2\\_stvaranje-inovativne-tvrtke-iz-prakse-em.pdf](http://een.hr/upload/vedran/2_stvaranje-inovativne-tvrtke-iz-prakse-em.pdf), Pristupljeno: 15. lipnja 2020.

Vrlo je važno poboljšavati postojeće proizvode kako poduzeća ne bi zaostajala za konkurencijom.<sup>35</sup> Sposobnost cjelokupnog poduzeća da upravlja inovacijama i svojim poslovanjem općenito temelji se na rutinama. Poduzeća se razlikuju upravo prema tome. One postaju mehanizmi kako se uči i kako se prenosi znanje<sup>36</sup>. Zaključno, nije lako upravljati inovacijama. Neophodna je suradnja svih dionika. Potrebno je shvatiti da je upravljanje inovacijama proces koji traje sve dok poduzeće posluje i spremno je provoditi inovacije.

<sup>34</sup> op. cit. PRESTER (2010), str. 117

<sup>35</sup> DRUCKER, P. F. (1992): *Inovacije i poduzetništvo*, Zagreb: Globus, str. 111

<sup>36</sup> op. cit. PRESTER (2010), str. 36

## 4. STUDIJA SLUČAJA: ZIGANTE TARTUFI d.o.o.

Jedno od poduzeća za koje se može reći da kontinuirano uvodi inovacije na tržište je poduzeće Zigante tartufi d.o.o. koje djeluje na području Istarske županije. U ovom su poglavlju predstavljene strateške odrednice poduzeća, analizirana je proizvodnja i proizvodne linije, kao i ostala ponuda poduzeća. Poglavlje završava analizom procesa upravljanja inovacijama.

### 4.1. Strateške odrednice poduzeća i analiza industrije

Poduzeće Zigante tartufi d.o.o. sa sjedištem u Plovaniji, nedaleko od Buja osnovano je 1992. godine. To je vodeća hrvatska tvrtka za preradu i prodaju tartufa.<sup>37</sup> U nastavku slijedi slikovni prikaz loga poduzeća (Slika 1).

Slika 1. Logo Zigante tartufi d.o.o.



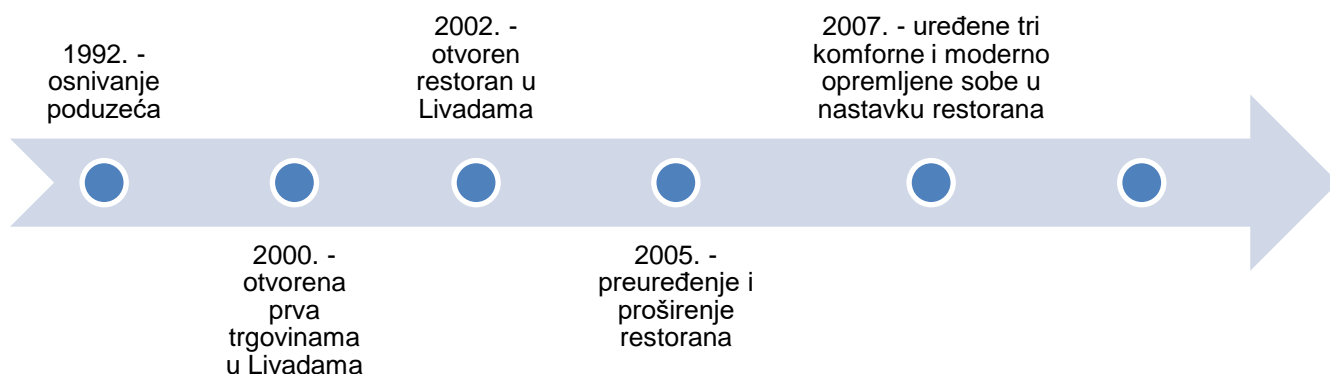
Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/>, Pristupljeno: 22. lipnja 2020.

Poduzeće je kroz godine poslovanja otvorilo restoran. U nastavku restorana nalaze se i sobe Zigante\*\*\*\*. U nastavku slijedi shematski prikaz povijesnog razvoja analiziranog poduzeća (Shema 11).

---

<sup>37</sup> Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/o-nama/povijest-tvrtke>, Pristupljeno: 22. lipnja 2020.

## Shema 11. Povijesni razvoj poduzeća Zigante tartufi d.o.o.



Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/o-nama/povijest-tvrtke>, Pristupljeno: 22. lipnja 2020.

Zigante tartufi d.o.o. “danas zapošljava oko 80 djelatnika i posjeduje predstavništva u mnogim europskim državama te u Australiji, Japanu i SAD-u”.<sup>38</sup> U nastavku slijedi slikovni prikaz poduzeća (Slika 2).

## Slika 2. Poduzeće Zigante tartufi d.o.o.



Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/o-nama/povijest-tvrtke>, Pristupljeno: 25. lipnja 2020.

Glavni proizvod poduzeća Zigante je tartuf. “Tartufi su vrsta jestivih gljiva koje rastu po zemljom. Izgledaju poput gomolja i često ih se izgledom uspoređuje s krumpirom”.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/o-nama/zigante-tartufi-danas>, Pristupljeno: 22. lipnja 2020.

<sup>39</sup> Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/tartufi/sto-je-tartuf>, Pristupljeno: 22. lipnja 2020.

Analiza industrije poduzeća Zigante tartufi d.o.o. slijedi u nastavku:

1. Konkurenti u grupaciji ili rivalstvo među postojećim konkurentima – Poduzeće Zigante tartufi d.o.o. vodeće je poduzeće na tržištu i trenutno nema većih problema s konkurencijom.
2. Pojava novih konkurenata ili ulazak novih poduzeća u grupaciju – Najveća prijetnja poduzeću Zigante tartufi d.o.o. je pojava novih konkurenata koji će nuditi slične proizvode po nižim cijenama.
3. Konkurentska snaga nadomjestaka ili supstituta – Domaće direktne konkurente čine Karlič tartufi d.o.o, Natura tartufi d.o.o., Prodan tartufi d.o.o. i drugi. Konkurencija je za poduzeće Zigante tartufi d.o.o. dobrodošla, jer menadžment i ostale zaposlenike motivira na inovativnost i povećanje učinkovitosti.
4. Konkurentska snaga dobavljača – Poslovanje se s dobavljačima za sada odvija kvalitetno i transparentno.
5. Konkurentska snaga kupaca – Odnos poduzeća i potrošača vrlo je kvalitetan.

Međunarodni certifikati poduzeća Zigante tartufi d.o.o. dokaz su predanosti, kvalitete i sigurnosti proizvoda. Ujedno, međunarodni certifikati pokazatelj su stalnog napretka poduzeća.

#### **4.2. Proizvodnja i proizvodne linije**

Poduzeće Zigante “opremljeno je najsuvremenijim strojevima za proizvodnju i pakiranje proizvoda. Vrijednost investicije prelazila je 20 milijuna kuna, od čega je 5,5 milijuna kuna bespovratno financirano iz SAPARD-programa. Otvaranjem tvornice kapacitet proizvodnje povećan je na oko 10.000 proizvoda dnevno. Godišnje se preradi između 6 i 8 tona bijelih tartufa (*Tuber Magnatum Pico*) i ljetnih tartufa (*Tuber Aestivum Vitt*)<sup>40</sup> U nastavku slijedi slikovni prikaz proizvodnog pogona poduzeća (Slika 3).

---

<sup>40</sup> Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/o-nama/proizvodnja>, Pristupljeno: 27. lipnja 2020.

### Slika 3. Proizvodni pogon Zigante tartufi d.o.o.



Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/otnama/proizvodnja>, Pristupljeno: 27. lipnja 2020.

“Oko 30% ukupne proizvodnje namijenjeno je izvozu, dok se ostatak prodaje na domaćem tržištu. Proizvodi se plasiraju i u 6 vlastitih trgovina u Livadama, Bujama, Grožnjanu, Motovunu i Buzetu u Istri te u Kopru u Sloveniji“.<sup>41</sup> Proizvodni asortiman poduzeća Zigante sadrži preko 50 proizvoda. Uz tartufe i proizvode na bazi tartufa, Zigante nudi:

- četiri vrste ekstra djevičanskoga maslinovog ulja od autohtonih istarskih sorti (Istarska bjelica, leccino, frantoio, buža) i
- šest etiketa vrhunskog vina (Malvazija Istarska, Teran Riserva, Teran Gran Riserva, Couvee Frasco, Rose Castagna i pjenušac).<sup>42</sup>

Proizvodne linije poduzeća su sljedeće: Standard (Slika 4 i 5), Delice (Slika 6 i 7), Premium (Slika 8 i 9) i Private label (Slika 10). Proizvodi linije Standard mogu se naći u svim bolje opremljenim trgovačkim centrima. Autorica bi posebno istaknula tartufate koje su najbolji primjer inovacija. Neki od proizvoda jesu tartufata s maslinama, tartufata s vrganjima, tartufata sa šampinjonima i mnoge druge. Kupci su vrlo zadovoljni s proizvodima i pohvaljuju knjižicu s receptima koju mogu besplatno dobiti u poslovnica koje u asortimanu imaju proizvode Zigante tartufa d.o.o. Ljubitelji tartufa vole probavati nove proizvode s obzirom na to da je sam tartuf intenzivnog okusa i mirisa, tako da Zigante tartufi uvijek iznova iznenađuju kupce i opravdavaju cijenu svojih proizvoda.

---

<sup>41</sup> Loc.cit.

<sup>42</sup> Loc.cit.

#### Slika 4. Linija Standard, 1. dio



Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/proizvodi/linija-standard>, Pristupljeno: 27. lipnja 2020.

Cijeli tartuf cjenovno je skuplji u odnosu na tartufate. Iz linije Standard omiljeni proizvodi su bijela tartufata, tartufi i šampinjoni te tartufi i masline.

#### Slika 5. Linija Standard, 2. dio



Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/proizvodi/linija-standard>, Pristupljeno: 27. lipnja 2020.

U liniji Standard nalaze se i kolekcije, pa tako potrošači često kupuju kolekcije manjih tartufata. Uz to, neizostavna su maslinova ulja, kao i sir s tartufima. Linija Delice je skup više poznatih i novih kombinacija okusa proizvedeni od najboljih i potpuno prirodnih sastojaka, bez aditiva i bez tartufa. Iako su ovi proizvodi bez tartufa svejedno iznenađuju kupce i čine još jedan dio inovacija poduzeća Zigante.

### Slika 6. Linija Delice, 1. dio



Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/proizvodi/linija-delice>, Pristupljeno: 27. lipnja 2020.

Iz linije Delice omiljeni proizvodi su džem od smokava, kao i namaz od mljevenih vrganja. U usporedbi s tartufatama, one su ipak omiljenije potrošačima u odnosu na džemove.

## Slika 7. Linija Delice, 2. dio



Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/proizvodi/linija-delice>, Pristupljeno: 27. lipnja 2020.

Linija Delice također nudi kolekcije pa se često potrošači odlučuju na kolekcije proizvoda umjesto pojedinačnu kupovinu. Proizvodi linije Premium jedinstveni su spoj znanja, iskustva i vrhunskih sastojaka.

## Slika 8. Linija Premium, 1. dio



Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/proizvodi/linija-premium>, Pristupljeno: 27. lipnja 2020.



Proizvodi linije Premium cjenovno su najskuplje. U ponudi su cijeli tartufi, tartufate, ali i mljeveni tartufi.

### Slika 9. Linija Premium, 2. dio



Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/proizvodi/linija-premium>, Pristupljeno: 27. lipnja 2020.

Ono što svakako osvaja potrošače jest maslac, morska sol i med s tartufima. Zahvaljujući poznatoj i postojanoj kvaliteti, proizvodi Zigante mogu se naći i pod robnim markama velikih trgovačkih lanaca poput Spara i Plodina (Slika 10).

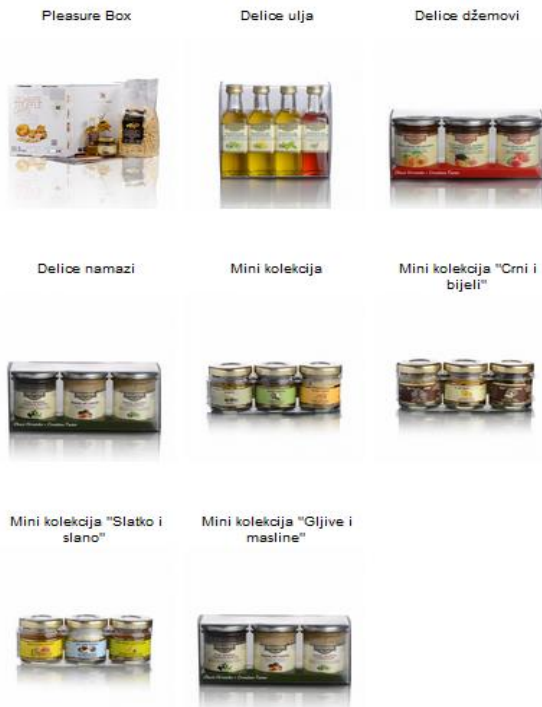
### Slika 10. Linija Private label - tartufata trgovačkog lanca Spar



Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/proizvodi/private-label>, Pristupljeno: 27. lipnja 2020.

Pored proizvodnih linija, moguće je kupiti i poklon pakete (Slika 11). Poklon paketima poduzeće želi olakšati kupnju i ponuditi originalne poklone svojim kupcima.

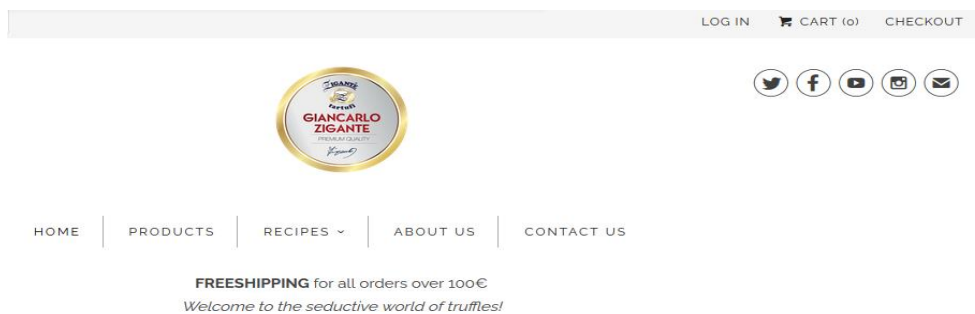
### Slika 11. Poklon paketi



Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/proizvodi/poklon-paketi>, Pristupljeno: 27. lipnja 2020.

U paketu pod nazivom Pleasure Box može se pronaći tartufata, istarski fuži, maslinovo ulje s tartufima te knjižica s receptima. U knjižici je pored svakog jela dostupan QR kod koji vodi na mrežu YouTube. Tako svatko može osim recepta vidjeti i način pripreme i posluživanja jela s tartufima. Na web stranici poduzeća dostupan je i webshop (Slika 12).

### Slika 12. Zigante webshop



Izvor: Zigante shop.com, Dostupno na: <https://www.ziganteshop.com/>, Pristupljeno: 28. lipnja 2020.

Svi proizvodi plasiraju se u 6 vlastitih specijaliziranih trgovina u Istri i Sloveniji (Slika 13), a mogu se naći i pod robnim markama velikih trgovačkih lanaca.

### Slika 13. Specijalizirane trgovine



Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/turisticka-ponuda/trgovine>, Pristupljeno: 28. lipnja 2020.

U današnje vrijeme sve je popularnija poslovna komunikacija putem društvenih mreža. Poduzeće je aktivno na društvenim mrežama: Facebook, Twitter, YouTube i Instagram. Na mreži YouTube nalaze se razni recepti za specijalitete od tartufa.

### 4.3. Ostala ponuda poduzeća

Od ostale ponude poduzeća, autorica bi posebno istaknula restoran Zigante (Slika 14) i Sajam tartufa (Slika 15). “Restoran Zigante otvoren je kako bi gostima prezentirao mogućnosti primjene tartufa u kulinarstvu i prvi je hrvatski restoran specijaliziran za jela s tartufima“.<sup>43</sup>

Slika 14. Restoran Zigante



Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/turisticka-ponuda/restoran-zigante>, Pristupljeno: 30. lipnja 2020.

“U Livadama, najbogatijem izvoru istarskih tartufa, svake se godine održava međunarodna gurmanska izložba Dani Zigante tartufa“.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/turisticka-ponuda/restoran-zigante>, Pristupljeno: 30. lipnja 2020.

<sup>44</sup> Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/turisticka-ponuda/sajam-tartufa>, Pristupljeno: 30. lipnja 2020.

## Slika 15. Dani Zigante tartufa



Izvor: Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/turisticka-ponuda/sajam-tartufa>, Pristupljeno: 30. lipnja 2020.

Ove godine, u razdoblju od 18. rujna do 14. studenog 2021. planira se održavanje Dana Zigante tartufa. Tijekom sajma gostima se nude degustacijski paketi koji su kreirani za istinski doživljaj karakterističnih istarskih okusa i mirisa. Sajam je idealna prilika za upoznavanje s istarskim tartufima, ali i mnogim drugim vrhunskim autohtonim proizvodima Istre.<sup>45</sup> Posjetitelji sajma dolaze iz zemalja diljem svijeta. Istarska županija jedna je od najposjećenijih županija Republike Hrvatske, a trendovi u turizmu pokazuju kako su posjetitelji sve zainteresiraniji za lokalnu kulturu destinacije koju posjećuju. Dani Zigante tartufa svakako doprinose turizmu, a to je ujedno i odlična prilika za predstavljanje Istarske županije i njene kulture.

### 4.4. Proces upravljanja inovacijama

Proces upravljanja inovacijama poduzeća Zigante analiziran je prema Cooperovim fazama koje su predstavljene prethodno u radu. Prema analizi, može se zaključiti da poduzeće ne provodi sve korake prilikom razvoja novih proizvoda. U praksi, zasigurno se i ne provode svi koraci detaljno, jer poduzeće koje stalno inovira već posjeduje svoj proces upravljanja kojeg slijedi prilikom razvoja novih proizvoda. Iako

<sup>45</sup> Loc.cit.

poduzeće Zigante uspješno provodi inovacije i ima vrlo bogat asortiman, autorica smatra da upravo neprovođenje svih koraka, nakon nekog vremena može dovesti do smanjenja uspjeha na tržištu. Treba se uzeti u obzir da su današnji kupci zahtjevni i da treba biti vrlo oprezan prilikom razvoja novih proizvoda, jer nažalost, jedan krivi korak, uvelike može otežati poslovanje. Neosporan je dosadašnji uspjeh poduzeća i svakako treba pohvaliti dosadašnje suradnje, poput one s Mc'Donaldsom (Slika 16).

**Slika 16. Maestro Zigante tartufi**



Izvor: Mc'Donalds.hr, Dostupno na: <https://mcdonalds.hr/o-nama/novosti/predstavljamo-maestro-zigante-tartufi/>, Pristupljeno: 30. lipnja 2020.

Poduzeće kontinuirano uvodi nove proizvode i iznova oduševljava kupce. Primjeri takvih proizvoda su čips (Slika 17) i čokolada (Slika 18) s okusom tartufa.

### Slika 17. Čips s okusom tartufa



Izvor: Zigante shop.com, Dostupno na: <https://www.ziganteshop.com/products/truffle-chips>,  
Pristupljeno: 30. lipnja 2020.

### Slika 18. Čokolada s okusom tartufa



Izvor: Zigante shop.com, Dostupno na: <https://www.ziganteshop.com/collections/sweet-truffle/products/dark-chocolate-with-black-truffle>,  
Pristupljeno: 30. lipnja 2020.

Uspjeh poduzeća Zigante tartufi d.o.o. temelji se na inovacijskom procesu. Na tom primjeru može se jasno zaključiti kako taj proces kontinuirano traje. Važne su analize tržišta, osluškivanje potreba i želja potrošača te prilagođavanje okolini poduzeća. Proces inovacija tada je jednostavniji i efikasniji. Dugogodišnje iskustvo također doprinosi inovacijskom procesu.

## 5. KRITIČKI OSVRT

Autorica ovog rada 2016. i 2017. godine radila je u prodavaonici Giachin Rakić d.o.o. u Puli. Poslovni subjekt danas nije aktivan, no tada su u svom asortimanu nudili proizvode poduzeća Zigante tartufi d.o.o. Shodno tome, autorica je upoznata s načinom poslovanja i komuniciranja poduzeća s ostalim dionicima. Poduzeće Zigante tartufi d.o.o. posluje dugi niz godina na tržištu i uspješno upravlja inovacijama. Ovo poglavlje odnosi se na analiziranje prednosti poduzeća koje je autorica imala prilike uvidjeti tijekom rada u prodavaonici Giachin Rakić d.o.o., kao i davanje prijedloga kako poboljšati poslovanje i sustav inovacija u poduzeću.

Na stranici Zigante tartufa omogućena je kupovina putem interneta što dodatno olakšava i unaprjeđuje poslovanje. Stranica je na hrvatskom jeziku, međutim ima mogućnost pregleda i na engleskom jeziku. Komunikacija između poduzeća i korisnika je moguća putem slanja e-pošte ili telefona. Stranica sadrži sve potrebne kontaktne podatke: adresu, brojeve telefona i faksa, te e-poštu. Poduzeće je dio društvenih mreža (Facebook, Instagram, Twitter i YouTube), što je danas veoma važno i u interesu svakog poduzeća. Vrlo pohvalno je što na kanalu YouTube prikazuju i način pripreme određenih jela s tartufima čiji se recepti nalaze i u njihovoj knjižici. Knjižnica je dostupna na više jezika.

Poduzeće ima restoran koji je smješten u Livadama, u Istri, koji je otvoren tijekom cijele godine i broji mnoštvo zadovoljnih gostiju koji se iznova vraćaju. Kao dio promocije istarskog tartufa, Zigante organizira traženje tartufa. Grupne potrage u Motovunskoj šumi, samo kilometar od restorana Zigante, vode iskusni tartufari s posebno istreniranim psima tragačima. Tijekom jednog sata, posjetitelje se upoznaje s osnovama tartufarstva i postupkom traženja tartufa, a tartufari ponekad otkriju i poneku svoju tajnu lokaciju bogatu tartufima. Dani Zigante tartufa održavaju se svake godine i protežu se na čak sedam jesenjih vikenda. Za vrijeme trajanja sajma Dani Zigante tartufa, goste u šumu vozi turistički vlakčić „stazom tartufa“, dok ih vodič detaljnije upoznaje s tradicijom tartufarstva u Istri. Dani tartufa dio su turističke ponude koji svake godine broji sve veći broj posjetitelja koji dolaze iz Slovenije, Italije, Njemačke, Austrije pa čak i iz dalekog Japana. Za sve posjetitelje ulazak na sajam je



besplatan, kao i degustacije svih autohtonih proizvoda, a u svrhu promocije istarskog tartufa.

Nakon analiziranja poduzeća i njihovog upravljanja inovacijama, autorica kao prvi prijedlog daje uvođenje sustava za upravljanje inovacijama, odnosno laboratorijsko istraživanje kojim bi lakše mogli pratiti inovacije i promjene koje se događaju. Značaj tehnologije i tehnološkog razvoja sve je veći. Upravo iz tog razloga autorica predlaže poduzeću uvođenje laboratorijskog istraživanja. Nadalje, poduzeće Zigante svjesno je važnosti marketinga za poslovanje. Kao što je autorica navela, poduzeće je aktivno na društvenim mrežama, međutim osim laboratorijskog istraživanja, poduzeću je potrebno i terensko istraživanje. Sustavno praćenje i istraživanje tržišta, ključ je uspjeha i opstanka poduzeća na tržištu. S obzirom na dosadašnji uspjeh poduzeća i uspješno odgovaranje na izazove tržišta, autorica vjeruje kako će Zigante tartufi uskoro podrobnije ispitivati potrebe tržišta i dalje uspješno nastaviti s inovacijama.

## 6. ZAKLJUČAK

Autori Tidd i Bessant istaknuli su da inovacija nije pojedinačan događaj, već proces kojime se mora znati upravljati. Autorica ovog rada smatra kako je njihova tvrdnja ključna za razumijevanje inovacija i procesa inoviranja. Inovacije su danas nužne, međutim nisu nimalo jednostavne. Inovacijski proces zahtjeva praćenje i ispitivanje tržišta kako bi se što bolje odgovorilo na potrebe i zahtjeve potrošača. Sam početak procesa je najteži jer je teško pronaći ideju za koju je zagaraniran uspjeh. Danas, u svijetu brzih promjena, ništa nema garanciju. Na turbulentnom poslovnom tržištu opstaju ona poduzeća koja imaju rezervni plan ili čak planove te oni koji se brzo prilagođavaju promjenama i trendovima na tržištu. Ako ne postoje inovacije koje su utemeljene na jasno definiranom inovacijskom procesu i odabranoj strategiji, upitna je egzistencija poduzeća. Inovacije guraju poduzeće prema naprijed i pomažu u ostvarenju konkurentske prednosti i održavanju strateške pozicije na tržištu.

U radu je analizirano poslovanje i upravljanje inovacijama poduzeća Zigante tartufi d.o.o. i opći je zaključak da je poduzeće organizirano, inovativno i slijedi trendove na tržištu. Sjedište poduzeća nalazi se u Plovaniji kod Buja, u Istarskoj županiji. Istarska županija razvijena je županija čemu sigurno doprinosi uspjeh poduzeća Zigante tartufi d.o.o. Sajam i restoran poduzeća Zigante godišnje posjeti veliki broj posjetitelja iz zemalja cijelog svijeta. Proizvodnja tvornice analiziranog poduzeća u potpunosti je automatizirana, a tehnološka oprema i stručna znanja zaposlenika omogućuju stvaranje jedinstvenih proizvoda na bazi tartufa. Proizvodni asortiman poduzeća čini oko 50-ak proizvoda.

Analizirajući poslovanje poduzeća, autorica je uvidjela mnoge prednosti, međutim i prostor za napredak. Autorica predlaže poduzeću uvođenje sustava za upravljanje inovacijama, odnosno laboratorijsko istraživanje koje bi im pomoglo u praćenju promjena na tržištu i daljnjem nastavku pokretanju inovacija. Ono što je također važno za svako poduzeće, pa i Zigante tartufi d.o.o. jest razumijevanje važnosti marketinga i upravljanja ljudskim resursima. Inovacijski proces teško je, pa i gotovo nemoguće provesti bez marketinških aktivnosti i programa, kao i bez kvalitetnog kadra koji surađuje.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. BUBLE, M. i BUBLE, M. (2014): *Poduzetništvo*, Split: Aspira
2. DRILO, B. (2007): *Inovacijski proces - alat za podizanje konkurentnosti*, Zagreb: Komunikacije
3. DRUCKER, P. F. (1992): *Inovacije i poduzetništvo*, Zagreb: Globus
4. PRESTER, J. (2010): *Menadžment inovacija*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
5. SRIĆA, V. (2017): *Sve tajne kreativnosti: kako upravljati inovacijama i postići uspjeh*, Zagreb: Algoritam

### Članci i publikacije:

1. BAKOVIĆ, T. i LEDIĆ-PURIĆ, D. (2011): Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća, *Poslovna izvrsnost*, 5 (2), str. 27-42, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/75460>, Pristupljeno: 5. lipnja 2020.
2. BUNTAK, K., DROŽDEK, I. i ČOVTRAN, L. (2015): Upravljanje razvojem proizvoda, *Tehnički glasnik*, 9 (1), str. 104-111, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/138004>, Pristupljeno: 5. lipnja 2020.
3. MOHAMAD, E. (2011): *Stvaranje inovativne organizacije u praksi*, Zagreb, Sense Consulting d.o.o., Dostupno na: [http://een.hr/upload/vedran/2\\_stvaranje-inovativne-tvrtke-iz-prakse\\_em.pdf](http://een.hr/upload/vedran/2_stvaranje-inovativne-tvrtke-iz-prakse_em.pdf), Pristupljeno: 15. lipnja 2020.
4. PIRC BARČIĆ, A. i MOTIK, D. (2013): Inovacije i inovativnost u „tradicionalnoj industriji“ – drvna industrija, *Drvna industrija: Znanstveni časopis za pitanja drvne tehnologije*, 64 (3), str. 247-255, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/108152>, Pristupljeno: 1. lipnja 2020.
5. POSAVEC, S., ŠPORČIĆ, M., ANTONIĆ, D. i BELJAN, K. (2011): Poticanje inovacija – ključ razvoja u hrvatskom šumarstvu, *Šumarski list*, 135 (5-6), str. 243-255, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71630>, Pristupljeno: 3. lipnja 2020.
6. RADMAN, G. (2011): *Inovativnost ključ održive konkurentnosti*, Zagreb: Veleučilište Vern, Dostupno na: [http://www.een.hr/upload/vedran/3\\_vern-radman.pdf](http://www.een.hr/upload/vedran/3_vern-radman.pdf), Pristupljeno: 5. lipnja 2020.

7. STEVANOVIĆ, M., MARJANOVIĆ, D. i ŠTORGA, M. (2016): Upravljanje idejama u procesu inovacije proizvoda – rezultati empirijskog istraživanja, *Tehnički vjesnik*, 23 (5), str. 1285-1294, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/167485>, Pristupljeno: 18. lipnja 2020.
8. ŠPORČIĆ, M., LANDEKIĆ, M. i MARJANOVIĆ, M. (2012): Vodič za prikupljanje podataka i interpretaciju inovacija u šumarstvu, *Nova mehanizacija šumarstva: Časopis za teoriju i praksu šumarskoga inženjerstva*, 33 (1), str. 79-94, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/101325>, Pristupljeno: 1. lipnja 2020.
9. VRDOLJAK RAGUŽ, I. i TOLUŠIĆ, M. (2012): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 381-398, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/83800>, Pristupljeno: 10. lipnja 2020.

#### **Internet izvori:**

1. Bob Cooper.ca, Dostupno na: <http://www.bobcooper.ca/>, Pristupljeno: 11. lipnja 2020.
2. Mc'Donalds.hr, Dostupno na: <https://mcdonalds.hr/>, Pristupljeno: 30. lipnja 2020.
3. Zigante shop.com, Dostupno na: <https://www.ziganteshop.com/>, Pristupljeno: 30. lipnja 2020.
4. Zigante tartufi.com, Dostupno na: <https://www.zigantetartufi.com/index.php/hr/>, Pristupljeno: 22. lipnja 2020.

## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis shema

Shema 1. Čimbenici inovacije.....	5
Shema 2. Ključni izvori inovacija .....	6
Shema 3. Faze kreativnog procesa .....	7
Shema 4. Vrste inovacija sa stajališta mjesta nastanka inovacija .....	8
Shema 5. Vrste inovacija sa stajališta stupnja izvornosti.....	8
Shema 6. Koraci racionalne strategije .....	10
Shema 7. Cooperovi koraci procesa razvoja novih proizvoda .....	14
Shema 8. Strateški pristup stvaranju inovativne organizacije .....	16
Shema 9. Faze upravljanja inovacijama .....	17
Shema 10. Metodologija za implementaciju inovacijskog sustava.....	19
Shema 11. Povijesni razvoj poduzeća Zigante tartufi d.o.o. ....	21

## **Popis slika**

Slika 1. Logo Zigante tartufi d.o.o. ....	20
Slika 2. Poduzeće Zigante tartufi d.o.o. ....	21
Slika 3. Proizvodni pogon Zigante tartufi d.o.o. ....	23
Slika 4. Linija Standard, 1. dio ....	24
Slika 5. Linija Standard, 2. dio ....	24
Slika 6. Linija Delice, 1. dio.....	25
Slika 7. Linija Delice, 2. dio.....	26
Slika 8. Linija Premium, 1. dio ....	26
Slika 9. Linija Premium, 2. dio ....	27
Slika 10. Linija Private label - tartufata trgovačkog lanca Spar .....	27
Slika 11. Poklon paketi .....	28
Slika 12. Zigante webshop.....	28
Slika 13. Specijalizirane trgovine .....	29
Slika 14. Restoran Zigante .....	30
Slika 15. Dani Zigante tartufa .....	31
Slika 16. Maestro Zigante tartufi .....	32
Slika 17. Čips s okusom tartufa .....	33
Slika 18. Čokolada s okusom tartufa .....	33

## SAŽETAK

Na temelju istraživanja iz područja menadžmenta dolazi se do zaključka kako poslovne organizacije koje uspješno provode inovacije ostvaruju bolje rezultate na poslovnom tržištu i ostvaruju prednosti u odnosu na konkurenciju. S obzirom na sve veću dinamiku i turbulentnost na tržištu koje je uglavnom visokokonkurentno, jedan od načina putem kojeg se poslovna organizacija može diferencirati i ostvariti konkurentsku prednost jest upravo provođenje inovacija. Temeljna podjela inovacija razlikuje inovacije proizvoda, inovacije procesa proizvodnje i/ili pružanja usluga i menadžerske inovacije. Sve su vrste inovacija poželjne na tržištu, a ono što se nameće kao posebna važnost jest provođenje svih faza procesa inovacija, odnosno upravljanja inovacijama. Proces upravljanja inovacijama vrlo je dinamičan i složen, te zahtijeva financijska ulaganja. Iako sam proces nije lako izvesti i uglavnom je izazovan, očekuje se njegova izvedba prije konkurenata. Predmet istraživanja odnosi se na analizu upravljanja inovacijama. Cilj je istraživanja definirati pojam inovacija, predstaviti temeljne teorijske postavke inovacija, te u konačnici analizirati proces upravljanja inovacijama.

**Ključne riječi:** *inovacije, inovacijski proces, upravljanje inovacijama, Zigante tartufi d.o.o.*

## **SUMMARY**

Based on research in the field of management, it is concluded that business organizations that successfully implement innovations achieve better results in the business market and gain an advantage over the competition. Given the growing dynamics and turbulence in the market, one of the ways in which a business organization can differentiate and achieve a competitive advantage is precisely the implementation of innovation. The fundamental division of innovation distinguishes between product innovation, production process and / or service delivery innovation, and managerial innovation. All types of innovations are desirable on the market, and it is especially important to implement all phases of the innovation process, ie innovation management. The innovation management process is very dynamic and complex and requires financial investment. Although the process itself is not easy to perform and is mostly challenging, its performance is expected before competitors. The subject of research relates to the analysis of innovation management. The aim of the research is to define the concept of innovation, to present the basic theoretical assumptions of innovation, and finally to analyze the process of innovation management.

**Keywords:** *innovation, innovation process, innovation management, Zigante truffles d.o.o.*