

# INOVATIVNI ODGOVORI MIKRO MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA NA PANDEMIJU COVID-19

---

Trdy, Anja

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:802416>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-08**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Anja Trdy

**INOVATIVNI ODGOVORI MIKRO, MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA  
NA PANDEMIJU COVID-19**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i Poduzetništvo

Anja Trdy

**INOVATIVNI ODGOVORI MIKRO MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA NA  
PANDEMIJU COVID-19**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Entrepreneurial Management and Entrepreneurship

Anja Trdy


**INNOVATIVE RESPONSES OF MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED  
ENTERPRISES TO THE PANDEMIC COVID-19**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Anja Trdy

**JMBAG:** 0010214621

**OIB:** 51460983369

**e-mail za kontakt:** trdy.anja@gmail.com

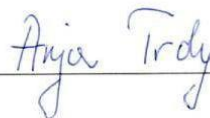
**Naziv studija:** Diplomski studij Poduzetnički menadžment i Poduzetništvo

**Naslov rada:** Inovativni odgovori mikro malih i srednjih poduzeća na pandemiju Covid-19

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 23.09.2021 godine

Potpis



## **Sažetak**

Ovaj rad daje pregled inovacija u mikro, malim i srednjim poduzećima koje su se dogodile tijekom izbijanja i razvoja pandemije Covid-19. U radu su definirana mikro, mala i srednja poduzeća, te rezultati GEM istraživanja koje je fokusirano prvenstveno na ranu poduzetničku aktivnost pojedinaca, na razini Republike Hrvatske i zemalja koje sudjeluju u istraživanju. Nakon pojmovnog određenja inovacija, analizirani su čimbenici koji utječu na razvoj inovacija u poduzeću, opisane su četiri ključne faze inovacijskog procesa, te kritički analizirane strategije koje poduzeća koriste prilikom implementacije inovativnih proizvoda. Izdvojeni su tipični primjeni inovacija u RH i EU tijekom pandemije Covid-19 koji su nastali uslijed prepoznavanja prilika za razvoj proizvoda ili dugogodišnjim razvojem u poduzećima. U radu se temeljem sekundarnog istraživanja kritički valorizira poduzeća iz okruženja i njihov odgovor na neizvjesnu situaciju uslijed izbijanja pandemije. Rad čitatelju daje korisne informacije ukoliko ima ambicije za inoviranjem ili želi detaljnije istražiti procese kreiranja i implementacije inovacija.

**Ključne riječi:** inovacija, GEM istraživanje, mikro poduzeće, malo poduzeće, srednje poduzeće

## **Summary**

This paper provides an overview of the innovations in micro, small, and medium-sized enterprises that occurred during the outbreak and development of the Covid-19 pandemic. The paper defines micro, small and medium-sized enterprises, and the results of the GEM research, which is focused primarily on the early entrepreneurial activity of individuals, at the level of the Republic of Croatia and the countries participating in the research. After the conceptual definition of innovation, the factors influencing the development of innovation in the company are analyzed, four key phases of the innovation process are described, and the strategies used by companies in the implementation of innovative products are critically analyzed. Typical applications of innovations in the Republic of Croatia and the EU during the Covid-19 pandemic, which arose due to the recognition of opportunities for product development or long-term development in companies, were described. Based on secondary research, the paper critically evaluates companies and their response to the uncertain situation due to the outbreak of a pandemic. This paper provides useful information for reader if he has ambitions for innovation or wants to explore in more detail the processes of creating and implementing innovations.

**Keywords:** innovation, GEM research, micro enterprise, small enterprise, medium-sized enterprise

## Sadržaj

<b>1.Uvod</b> .....	1
<b>1.1. Ciljevi, informacijska i metodološka osnova rada</b> .....	2
<b>2. Uloga i važnost mikro, malih i srednjih poduzeća</b> .....	3
<b>2.1. GEM istraživanje</b> .....	8
<b>3. Pojmovno određenje inovacije i njezina važnost</b> .....	14
<b>3.1. Inovacijski sustavi</b> .....	16
<b>3.2. Strategije inoviranja u poduzećima</b> .....	19
<b>3.3. Inovacijski proces poduzeća</b> .....	21
<b>4. Upravljanje inovacijama u malim i srednjim poduzećima</b> .....	23
<b>5. Utjecaj pandemije na gospodarstvo u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji</b> ...	27
<b>6. Primjeri dobre prakse u inovativnim odgovorima poduzeća na pandemiju Covid-19 u EU</b> .....	33
<b>7. Primjeri dobre prakse u inovativnim odgovorima poduzeća na pandemiju Covid-19 u Republici Hrvatskoj</b> .....	36
<b>8. Empirijska analiza primjera dobre prakse iz neposrednog okruženja</b> .....	39
<b>9. Zaključak</b> .....	49
<b>Literatura</b>	
<b>Popis tablica</b>	
<b>Popis slika</b>	
<b>Prilozi</b>	



## **1.Uvod**

U ovom radu opisat će se inovativni odgovori malih i srednjih poduzeća na promjene poslovanja uzrokovane pandemijom Covid-19. Ovo je područje istraživanja postalo veoma atraktivno i važno uslijed pandemije Covid -19 koja je zadesila svijet, te uzdrmala gospodarska i ekonomska kretanja svih država svijeta. Proučavajući literaturu uviđa se kako su inovacije glavni pokretač gospodarstva i razvoja poslovanja mikro, malih i srednjih poduzeća. To se pokazalo naročito značajnim posebice nakon izbijanja Covid-19 pandemije tijekom koje su gotovo svi poslovni subjekti morali naći alternativu za svoj dosadašnji način poslovanja. Stoga se ovo izazovno vrijeme u kojemu se nalazimo pokazalo kao idealno za razvoj novih inovativnih proizvoda i usluga kako bi se kupcima i klijentima olakšao dolazak do osnovnih proizvoda koji su nužni u današnje vrijeme. Upravo iz ovog razloga, glavni predmet istraživanja diplomskog rada jesu primjeri inovacija, te inovativnih procesa s kojima su se suočila mikro, mala i srednja poduzeća s ciljem pokretanja gospodarstva i pronalaska alternativa dosadašnjim proizvodima i uslugama.

Diplomski rad se sastoji od devet poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno. U drugom poglavlju bit će analizirana važnost mikro, malih i srednjih poduzeća, kao dio svakodnevnog gospodarskog djelovanja u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji (EU). U drugom poglavlju će se kritički analizirati i ocijeniti poduzetnička aktivnost pojedinaca u zemljama u kojima se provodi Global Entrepreneurship Monitor (GEM) istraživanje, ali će se naglasak staviti na RH kao polazišnu zemlju promatranja. U trećem poglavlju rada će se pojmovno odrediti inovacije i analizirati čimbenici razvoja inovacija koje koriste poduzetnici samostalno i u suradnji sa svojim zaposlenicima. Bit će opisane strategije koje se koriste u poduzećima u osmišljavanju i implementaciji inovacija. Analizirat će se kako mala i srednja poduzeća koriste inovacije u svom poslovanju koristeći inovativni proces sastavljen od četiri faze opisane u radu. Isto tako, naglasit će se transfer znanja kao važan segment kreiranja inovacija unutar poduzeća, ali i drugih različitih organizacija. Predstaviti će se način upravljanja inovacijama u malim i srednjim poduzećima, odnosno definirat će se elementi koji su važni prilikom kreiranja inovacija u navedenim poduzećima. Četvrto poglavlje fokusirano je na pandemiju Covid-19 te njezin utjecaj na gospodarstvo RH promatrajući makroekonomske elemente i BDP zemlje, kao i utjecaj pandemije Covid-19 na situaciju u EU i njezine financijske izdatke pomoću kojih je pomogla najpogođenijim zemljama, te će se analizirati mjere vezane za sektor malih i srednjih poduzeća. Opisat će se način

rada EU za vrijeme pandemije, te navesti donesene strategije borbe protiv pandemije. U petom i šestom poglavlju prikazat će se na koji su način poduzeća iz EU i RH uslijed pandemije iskoristila svoj inovativni kapital te kako su pokrenula inovacije u svojem okruženju u vremenima koja su bila neizvjesna za njihov opstanak. Osmo poglavlje će prikazati primjere poduzeća iz okoline i njihovu borbu sa novonastalom situacijom. Deveto poglavlje je zaključno. Svrha rada jest ukazati na promjene poslovanja koje su uslijedile uslijed izbijanja pandemije Covid-19, te prikazati kako su usprkos svim zatvaranjima i ograničenjima određena poduzeća uspjela na inovativan način održavati svoje poslovanje.

### **1.1. Ciljevi, informacijska i metodološka osnova rada**

Cilj rada jest kritički vrednovati ulogu i važnost sektora mikro, malih i srednjih poduzeća te analizirati pozitivne primjere iz prakse inovativnih proizvoda i usluga koji su nastali uslijed neizvjesnih vremena uzrokovanih pandemijom Covid-19. Ovim radom željelo se saznati kako poduzeća koriste svoja znanja u svrhu kreiranja i implementiranja inovacija, koliko traje proces prilagodbe na nove situacije, te kako se gospodarstva nose sa neizvjesnim situacijama. U radu su korištene slijedeće metode: metoda deskripcije, metoda eksplanacije, i metoda analize. Metodom deskripcije objasnit će se osnovni pojmovi koji se pojavljuju usko povezani s tematikom rada, dok se metodom eksplanacije opisuju procesi rada poduzeća te kreiranja inovativnih ideja za vrijeme pandemije Covid-19. Rad se temelji na prikupljenim primarnim i sekundarnim podacima. Sekundarni podaci sakupljeni su istraživanjem literature na hrvatskom i engleskom jeziku koja je relevantan izvor informacija vezanih uz tematiku. Isto tako, korišteni su znanstveni članci radovi, publikacije, knjige, udžbenici i sl. Podatci vezani uz primjere dobre prakse prikupljeni su putem analize web stranica poduzeća i/ili drugih poslovnih portala. Primarno istraživanje provedeno je putem strukturiranog obrasca za intervju na poduzećima iz okruženja kako bi se utvrdilo njihov način poslovanja uslijed pandemije Covid-19. Obrazac se sastoji od dvanaest pitanja koja se nalaze u prilogima ovog rada, a pomoću kojih se želio dobiti podroban odgovor vezan za inovacije i inovacijske procese u poduzeću. Ujedno, proveden je i intervju s tri poduzetnika iz okruženja pri čemu je svaki intervju trajao jedan sat. Intervjui su provedeni u razdoblju od 5. do 25. srpnja 2021 godine. Skraćeni prijepis odgovora ispitanika se nalazi u prilogu rada, a sumira pojedine podatke koji su dani tijekom intervjuja te su interpretirani u dijelu rada. Prilikom analize podataka prikupljenih intervjuiranjem koristila se deduktivna logika.

## **2. Uloga i važnost mikro, malih i srednjih poduzeća**

Poduzeća se mogu podijeliti na mikro poduzeća, mala, srednja (SME eng. *small and medium enterprises*), te velika poduzeća. Sektor malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj (dalje RH) određen je Zakonom o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20) i Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16).

Prema Zakonu o računovodstvu poduzetnik definira kao:

1. „Trgovačko društvo i trgovac pojedinac određeni propisima kojima se uređuju trgovačka društva.
2. Podružnica poduzetnika sa sjedištem u drugoj državi članici ili trećoj državi, u RH, kako je određeno propisima kojima se uređuju trgovačka društva.
3. Poslovna jedinica poduzetnik sa sjedištem u drugoj državi članici ili trećoj državi ako prema propisima te države ne postoji obveza vođenja poslovnih knjiga i sastavljanja financijskih izvještaja te poslovna jedinica poduzetnika iz države članice ili treće države koji su obveznici poreza na dobit sukladno propisima kojima se uređuju porezi, osim odredbi kojima se uređuje konsolidacija godišnjih financijskih izvještaja, revizija godišnjih financijskih izvještaja, godišnje izvješće i javna objava.“ (Zakon o računovodstvu, 2021.)

Razvrstavanje poduzeća se provodi na temelju nekoliko faktora:

- Iznos ukupne aktive
- Iznos prihoda
- Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

Prema Vidučiću i dr. (2005) sektor malog gospodarstva nije homogena cjelina, već se klasificira prema različitim kriterijima:

- Prema veličini (mikro, mala, srednja poduzeća)
- Životnoj fazi (novoosnovana poduzeća, zrelija poduzeća)
- Području/grupi (razvijena područja te nerazvijena područja)
- Sektor (tradicionalni sektor, sektor tehnološki baziranih poduzeća).

Klasifikacija poduzetnika na mikro, male, srednje i velike provodi se na temelju podataka utvrđenih na zadnji dan poslovne godine koja prethodi godini za koju se sastavljaju novi financijski izvještaji, čiji su kriteriji vidljivi u tablici 1.

Tablica 1. Kriterij definiranja SME

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenih	Godišnji promet	Godišnja bilanca
Srednje	< 250	≤ 50 milijuna EUR	≤ 2 milijuna EUR
Malo	< 50	≤ 10 milijuna EUR	≤ 10 milijuna EUR
Mikro	< 10	≤ 2 milijuna EUR	≤ 43 milijuna EUR

Izvor: [https://pia-antunovac.hr/asistent/images/vodic\\_za\\_poduzetnike\\_online\\_00000002.pdf](https://pia-antunovac.hr/asistent/images/vodic_za_poduzetnike_online_00000002.pdf)  
(Pristupljeno:27.6.2021.)

Tako su mikro poduzeća određena kao ona koja ne prelaze ukupan iznos aktive od 2.600.000,00 kuna te imaju ostvaren prihod od 5.200.000,00 kuna, a prosječan broj radnika tijekom poslovne godine ne prelazi brojku od deset zaposlenih.

Mala poduzeća definiraju se na temelju slijedećih faktora: ukupna aktiva na dan mjerenja ne prelazi 30.000.000,00 kuna, ostvareni prihod nije veći od 60.000.000,00 kuna, a prosječan broj radnika tijekom promatrane poslovne godine nije prelazio pedeset zaposlenih.

Isto tako, prema Zakonu po poticanju razvoja malog gospodarstva, malo gospodarstvo čine poduzetnički subjekti i obrti koji: „zapošljavaju prosječno manje od 250 radnika, u poslovanju su neovisni, odnosno autonomni subjekti koji nisu klasificirani kao partnerski ili povezani subjekti, sukladno preporuci Komisije 2003/361/EC od 6. svibnja 2003. godine. Prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu do 50.000.000,00 eura ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 eura. Subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi stvaranja dobiti odnosno dohotka na tržištu. Neovisnost u poslovanju, znači da druge fizičke ili pravne osobe, pojedinačno ili zajednički, nisu vlasnici više od 25% udjela u

vlasništvu ili pravu odlučivanja u subjektu malog gospodarstva.“ (Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, 2016)

Srednja poduzeća su određena pokazateljima koji ne prelaze iznos od 150.000.000,00 kuna u ukupnoj aktivi, te imaju najviši mogući prihod od 300.000.000,00 kuna. Prosječan broj zaposlenika tijekom promatrane poslovne godine ne prelazi dvjesto pedeset radnika.

Prema zakonu o računovodstvu velika poduzeća su:

1. „Poduzetnici koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri faktora definiranih za klasifikaciju poduzeća.
2. Banke, štedne banke, stambene štedionice, institucije za elektronički novac, društva za osiguranje, društva za reosiguranje, leasing-društva, društva za upravljanje UCITS fondovima, društva za upravljanje alternativnim investicijskim fondovima, UCITS fondovi, alternativni investicijski fondovi, mirovinska društva koja upravljaju obveznim mirovinskim fondovima, mirovinska društva koja upravljaju dobrovoljnim mirovinskim fondovima, dobrovoljni mirovinski fondovi, obvezni mirovinski fondovi te mirovinska osiguravajuća društva, društva za dokup mirovine, faktoring-društva, investicijska društva, burze, operateri MTP-a, središnja klirinška depozitarna društva, investicijska društva, burze, operateri sustava poravnanja i/ili namire i operateri Fonda za zaštitu ulagača.
3. Novoosnovani poduzetnici i poduzetnici sa statusnom promjenom.“ (Zakon o računovodstvu, 2021.)

Uz prethodno navedeno, prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva razlikuju se mikro, mali i srednji investicijski projekti. Mikro investicijski projekti predstavljaju ulaganje od strane poslovnog subjekta koje ne prelazi dva milijuna eura. Mali investicijski projekti predstavljaju ulaganje od strane poslovnog subjekta koje ne prelazi iznos od deset milijuna eura. Srednji investicijski projekt predstavlja ulaganje od strane poslovnog subjekta koje ne prelazi iznos od pedeset milijuna eura. (Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, 2016)

Tablica 2. Struktura poduzeća u Republici Hrvatskoj prema veličini od 2015. do 2019. godine

	2015.		2016.		2017.		2018.		2019.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	106.221	99,7	114.156	99,7	19.752	99,7	130.757	99,7	135.890	99,7
Mikro i mala poduzeća	105.029		112.809		118.352		129.259		134.365	
Srednja poduzeća	1.192		1.347		1.400		1.498		1.525	
Velika poduzeća	348	0,3	327	0,3	329	0,3	360	0,3	370	0,3
<b>Ukupno</b>	<b>106.569</b>	<b>100</b>	<b>114.483</b>	<b>100</b>	<b>120.081</b>	<b>100</b>	<b>131.117</b>	<b>100</b>	<b>136.260</b>	<b>100</b>

Izvor: "Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2015.-2019. godine", Fina, 2020.

Tablica 2 prikazuje strukturu poduzeća prema veličini u razdoblju od 2015. godine do 2019. godine. Iz tablice je vidljivo kako sektor malih i srednjih poduzeća ima najveći udio u broju poduzeća u RH, a on iznosi 99,7%. Ukupan broj poduzeća u 2019. godini narastao je za 3,9% u odnosu na godinu ranije što predstavlja pozitivan trend rasta poduzeća tijekom godina.

Važnost mikro, malog i srednjeg poduzetništva u svijetu se najbolje reflektira činjenicom da upravo mikro, mala i srednja poduzeća zapošljavaju oko 60% ukupno registrirane radne snage, a njihov udio u dodanoj vrijednosti se kreće između 50-60%. Stoga ova poduzeća mogu utjecati na učinkovitost i razvoj gospodarstva u cijelosti. (Knežević, Žiljak, 2018.)

U ekonomskom smislu, mikro, malo i srednje poduzetništvo definira se kao snaga koja može utjecati na poboljšanje određene gospodarske strukture. U RH je ono jedan od glavnih pokretača zapošljavanja te ekonomskog i gospodarskog rasta. Pridruživanjem Europskoj uniji došlo je do olakšanog pristupa resursima i razvoja novih tržišta, isto tako i do smanjenja troškova poslovanja, omogućavanja dodatnog investiranja u inovacije i razvoj novih proizvoda i usluga u svrhu povećanja kvalitete poslovanja. (Škrtić, Mikić, 2006.)

Tablica 3. Prikaz veličine poduzeća i zaposlenosti, ukupnog prihoda i izvoza u 2018. i 2019. godini

Ekonomski kriterij valorizacije sektora	Veličina poduzeća							
	Mikro		Mala		Srednja		Velika	
	2018.	2019.	2018.	2019.	2018.	2019.	2018.	2019.
Broj zaposlenih	255.819	286.603	238.392	249.826	184.278	183.189	261.465	250.158
Zaposlenost (udio)	27,2%	29,6%	25,4%	25,8%	19,6%	18,9%	27,8%	25,8%
Ukupan prihod (mil.kn)	102.094	126.003	172.766	189.187	161.166	165.172	315.134	315.765
Ukupan prihod (udio)	13,6%	15,8%	23,0%	23,8%	21,4%	20,7%	42,0%	39,7%
Izvoz (mil. kn)	10.432	12.379	29.671	31.064	37.874	36.739	69.205	71.273
Izvoz (udio)	7,1%	8,2%	20,2%	20,5%	25,7%	24,3%	47,0%	47,1%

Izvori: “Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2018. godini”, FINA, 2019.

“Rezultati poduzetnika Hrvatske u 2019. godini razvrstanih po veličini“, FINA 2020.

Tablica 3. prikazuje ekonomske kriterije valorizacije pojedinih sektora mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća. Iz tablice 3. je vidljivo da sektor mikro, malih i srednjih poduzeća zapošljava ukupno tri četvrtine svih registriranih zaposlenika u poslovnim subjektima u RH u 2019. godini, što ukazuje na važnost ovog sektora za pokretanje gospodarstva. Uz navedeno, je vidljivo kako sektor mikro poduzeća ima najveći udio u ukupnoj zaposlenosti na razini RH. S druge strane, mikro poduzeća imaju najmanje udjele u ukupnim prihodima i ukupnom izvozu, čime se ukazuje na nisku razinu konkurentnosti i internacionalizacije. Sektor mikro, malih i srednjih poduzeća u 2019. godini ostvario je 60,3% ukupnog prihoda ostvarenog na razini RH. Ukupan prihod mikro poduzeća u 2019. godini porastao je za 23,4%, malih poduzeća za 9,5%, srednjih poduzeća za 2,5%, a velikih poduzeća za 0,2% u odnosu na prethodnu godinu. (Alpeza i dr., 2020.)

Definicije mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća opisuju različitost promatranja poslovnih subjekta u okruženju, te olakšavaju njihovo razlikovanje. Važnost mikro, malih i srednjih

poduzeća proistječe iz činjenice kako ona zapošljavaju više od polovice aktivno zaposlenog stanovništva u RH, što ih prikazuje kao značajnog pokretača gospodarstva u državi.

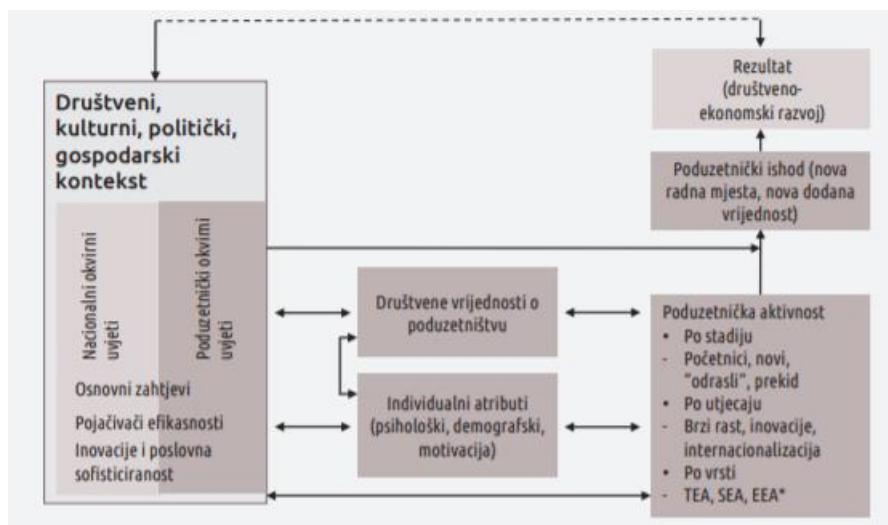
Jedan od kriterija za analizu malog gospodarstva, odnosno mikro, malih i srednjih poduzeća je životni ciklus poduzeća. S obzirom na to poduzeća mogu biti novopokrenuta, u fazi mladosti, zrelosti i sl. Pokretanje novih poduzeća posebno je zanimljiva kategorija u analizi malog gospodarstva. Stoga se u nastavku rada ukazuje na važnost rane poduzetničke aktivnosti.

### **2.1. GEM istraživanje**

Poduzetništvo (eng. *Entrepreneurship*) jest proces kojim pojedinci iskorištavaju prilike iz okruženja neovisno o resursima s kojima raspolažu. (Barringer i Ireland, 2010.) Ono je jedan od glavnih pokretača gospodarskog razvoja i inovacije svake države. Poduzetničkim djelovanjem poduzetnici ulaze u neizvjesno ulaganje s ciljem ostvarenja dobiti.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) istraživanje provodi se u RH od 2002. godine od strane Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR). GEM je najveće svjetsko istraživanje o poduzetničkoj aktivnosti, koje je 1999. godine pokrenulo deset zemalja, pod vodstvom London Business School iz Londona i Babson College iz Bostona. Ovo istraživanje prati poduzetničku aktivnost na individualnoj razini, u RH na uzorku od 2000 ispitanika, i poduzetničko okruženje kroz faze poduzetničkog ponašanja od prepoznavanja poslovnih prilika, namjera pokretanja poslovnog pothvata, do pokretanja i rasta poslovnog pothvata, te izlaska iz poduzetničke aktivnosti. Također se ovim istraživanjem nastoje utvrditi obilježja poduzetničkog ponašanja pojedinaca poput kompetencija, straha od promašaja te društvenog statusa. Rezultati istraživanja prezentiraju se u obliku izvještaja na globalnoj razini, ali i kreiranjem izvještaja za svaku zemlju pojedinačno.





Slika 1. Konceptualni okvir GEM istraživanja

Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf>

(Pristupljeno:27.6.2021.)

Konceptualni okvir GEM istraživanja (prikazan slikom 1.) polazi od pretpostavke kako ekonomski rast svake države ovisi o kapacitetu društva odnosno da se putem interakcija sa makroekonomskim faktorima, poduzetničkim okvirnim uvjetima i poduzetničkim djelovanjem na razini svakoga pojedinca doprinosi stvaranju novih vrijednosti. Tako se prema konceptualnom okviru prikazuju GEM indikatori poput društvenih vrijednosti i percepcija, individualnih atributa osobe potencijalnog poduzetnika, indikatori poduzetničke aktivnosti, te percepcija o kvaliteti poduzetničke okoline.

U vezi s dinamikom poduzetničke aktivnosti u razdoblju 2018-2020. g u Republici Hrvatskoj zabilježen je blagi rast rane poduzetničke aktivnosti. U tablici 4 predstavljeni su usporedno indikatori rane poduzetničke aktivnosti Hrvatske, zemalja EU-a i zemalja na istom stupnju ekonomskog razvoja temeljem koje je vidljivo da Hrvatska postepeno dostiže i prosječnu ranu poduzetničku aktivnost zemalja s visokim BDP-om.

U GEM istraživanju se nova (rana) poduzetnička aktivnost mjeri postotkom odrasle populacije 18-64 godina starosti koji su pokrenuli poslovni pothvat (ne stariji od 3 mjeseca) i onih koji imaju poslovni pothvat stariji od 3 mjeseca ali mlađi od 42 mjeseca (i koji isplaćuju plaću vlasniku), na temelju čega se izračunava TEA – Total Early-stage Entrepreneurial Activity (Tablica 4). Rast

novih poslovnih pothvata je dobar znak. No, ponekad veći postotak rane poduzetničke aktivnosti može značiti da ima dosta pokrenutih pothvata iz nužde što pridonosi većem broju zatvaranja poduzeća.

Tablica 4. Nova poduzetnička aktivnost mjerena TEA indeksom

Godina	Hrvatska	EU		Zemlje s visokim bruto domaćim dohotkom po stanovniku	
		Prosjek/najviši	Rang Hrvatske*	Prosjek	Rang Hrvatske*
2018.	9,6	7,6 12,3 Nizozemska	6/17	10,0	15/31
2019.	10,5	9,6 15,4 Latvija	6/16	12,3	18/33
2020.	12,7	8,1 15,6 Latvija	3/14	12,1	14/30

\*rang Hrvatske/broj zemalja uključenih u GEM istraživanje

U vezi s kvalitetom okoline, tijekom 2019. i 2020. GEM istraživanje koristi uzorak stručnjaka (eksperata) koji procjenjuju kako su poduzetnici i vlada reagirali na situaciju s kojom su se suočili uslijed Covid-19 krize. Kako bi utvrdili kakvi učinci su proizašli iz poduzetničkih i vladinih reakcija na pandemiju stručnjaci su ocjenama od 0 (u potpunosti netočno) do 10(u potpunosti točno) odgovarala na pitanja prikazana su na slici 2.

Tema CV1: Ponovna aktivacija i nadogradnja poduzetništva u Hrvatskoj	
CV1	Značajan broj novih i rastućih poduzeća usvaja nove načine poslovanja zbog COVID-19 pandemije.
CV2	Značajan broj novih i rastućih poduzeća potiče rad na daljinu/od kuće zbog COVID-19 pandemije.
CV3	Značajan broj novih i rastućih poduzeća podešava svoje postojeće proizvode i usluge u svrhu njihove prilagodbe na COVID-19 pandemiju.
CV4	Značajan broj novih i rastućih poduzeća otkriva puno novih prilika zbog COVID-19 pandemije.
CV5	Suradnja između novih i rastućih poduzeća te postojećih poduzeća je porasla zbog COVID-19 pandemije.
CV6	Značajan broj novih i rastućih poduzeća surađuje oko globalnih društvenih aktivnosti, izazova i prijedloga zbog COVID-19 pandemije.
Tema 2CV: Utjecaj COVID-19 na vladine politike u Hrvatskoj	
CV7	Vlada je donijela djelotvorne mjere za prilagodbu novih i rastućih poduzeća ekonomskoj realnosti izazvanoj pandemijom COVID-19.
CV8	Vlada je donijela djelotvorne mjere za izbjegavanje masovnih gubitaka novih i rastućih poduzeća uslijed COVID-19 pandemije.
CV9	Vlada je djelovala kako bi zaštitila radnike i kupce novih i rastućih poduzeća od pandemije COVID-19.

CV10	Kao rezultat COVID-19 pandemije, Vlada je znatno povećala izdavanje digitalnih ili on-line dozvola/rješenja za nova i rastuća poduzeća.
------	---

Slika 2. Dodatna pitanja za eksperte u vezi Covid-19 pandemije.

Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf>

Mjerena je poduzetnička aktivacija na učinke pandemije Covid-19, a prosječne ocjene za pojedine izjave u mjernom instrumentu prikazane su na slici 3. Najveće ocjene dobivene su za promjenu načina rada i poslovanja, dok su najniže ocjene zabilježene za angažiranju na globalnim problemima i suradnji.

	Značajan broj novih i rastućih poduzeća usvaja nove načine poslovanja zbog COVID-19 pandemije.	Značajan broj novih i rastućih poduzeća potiče rad na daljinu/od kuće zbog COVID-19 pandemije.	Značajan broj novih i rastućih poduzeća podešava svoje postojeće proizvode i usluge u svrhu njihove prilagodbe na COVID-19 pandemiju.	Značajan broj novih i rastućih poduzeća otkriva puno novih prilika zbog COVID-a9 pandemije.	Suradnja između novih i rastućih poduzeća te postojećih poduzeća je porasla zbog COVID-19 pandemije.	Značajan broj novih i rastućih poduzeća suraduje oko globalnih društvenih aktivnosti, izazova i prijedloga zbog COVID-19 pandemije.
<b>Hrvatska</b>	7,03	7,24	6,84	5,47	5,03	4,81

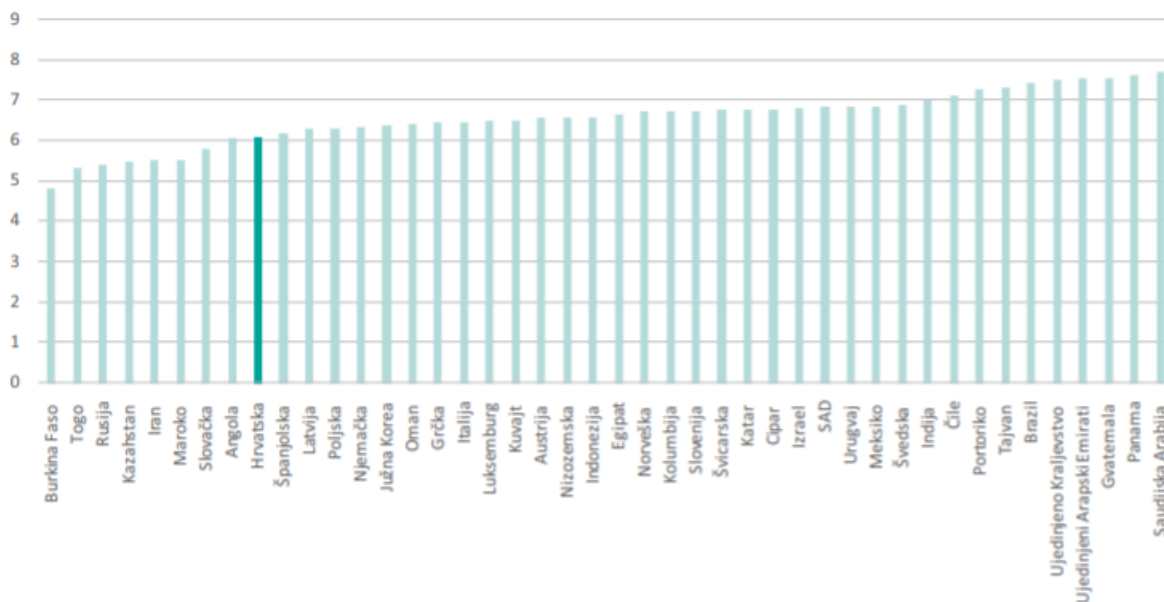
Slika 3. Poduzetnička aktivacija na učinke pandemije Covid-19. Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf>

Na razini države odnosno vladinih politika na smanjivanje utjecaja pandemije Covid-19. ocijene eksperata su iznad 5. Najveću ocjenu imaju politike vezane za očuvanje radnih mjesta kao i ostale vidove vladinih intervencija ocijenjene podjednakim vrijednostima, prikazanim na slici 4.

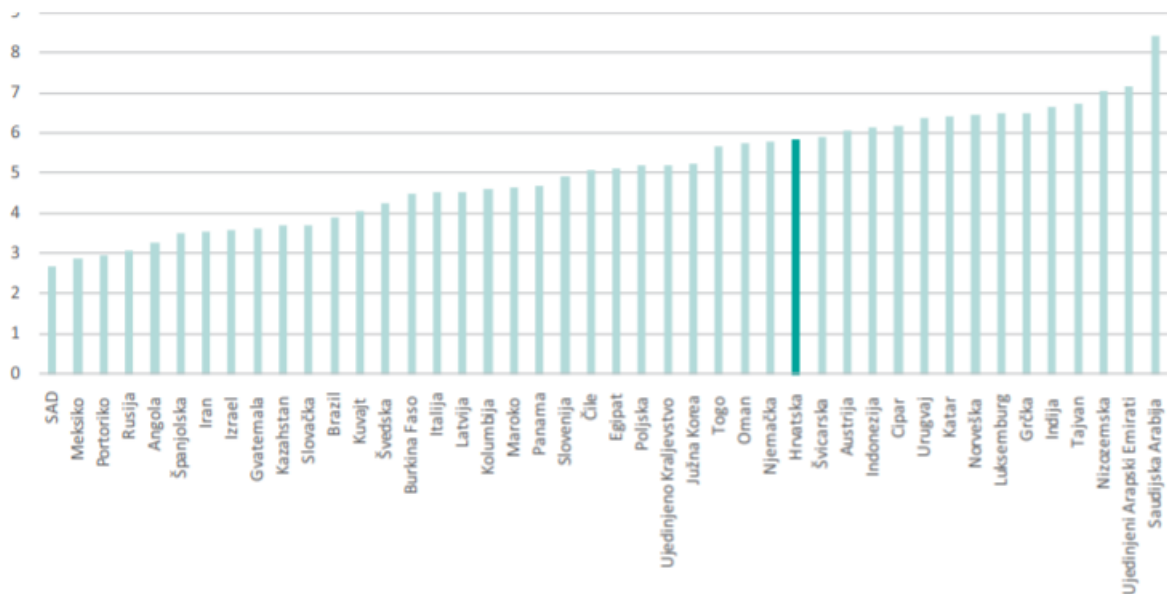
	Vlada je donijela djelotvorne mjere za prilagodbu novih i rastućih poduzeća ekonomskoj realnosti izazvanoj pandemijom COVID-19.	Vlada je donijela djelotvorne mjere za izbjegavanje masovnih gubitaka novih i rastućih poduzeća uslijed COVID-19 pandemije.	Vlada je djelovala kako bi zaštitila radnike i kupce novih i rastućih poduzeća od pandemije COVID-19.	Kao rezultat COVID-19 pandemije, Vlada je znatno povećala izdavanje digitalnih ili on-line dozvola/rješenja za nova i rastuća poduzeća.
<b>Hrvatska</b>	5,47	5,5	6,13	5,8

Slika 4. Aktivacija vladinih politika u pandemiji Covid-19. Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf>

Također, u međunarodnoj usporedbi, RH je rangirana bolje s obzirom na vladine politike za umanjivanje posljedica pandemije nego za reakciju poduzetnika u vrijeme pandemije, te se nalazi iza Austrije, Cipra, Luksemburga, Grčke i Nizozemske, a s obzirom na reakcije poduzetnika u svim zemljama sudionicama Slovačka je bolje pozicionirana u odnosu na RH.



Slika 5. Procjena eksperata na temelju reakcije poduzetnika na pandemiju Covid-19- međunarodna perspektiva, 2020. Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf>



Slika 6. Procjena eksperata na temelju reakcija vlade na pandemiju Covid-19- međunarodna perspektiva, 2020. Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf>

GEM istraživanje u svojem obujmu istraživanja ima za cilj utvrditi poduzetničku aktivnost u pojedinoj zemlji u kojoj se provodi istraživanje. Također, prema konceptualnom okviru GEM indikatori prikazuju elemente poput društvenih vrijednosti i percepcija, individualnih atributa osobe potencijalnog poduzetnika, indikatori poduzetničke aktivnosti, te percepcija o kvaliteti poduzetničke okoline. Proučavajući GEM istraživanje za 2019.-2020. godinu dolazi se od zaključka kako su hrvatski poduzetnici i država dobro reagirali na izazove koji su uslijedili uslijed pojave Covid-19, te se time RH pozicionirala na gornjoj ljestvici promatranih zemalja. Važnost takvog reagiranja na promjene okoline i poduzetničkog djelovanja, uviđa se na temelju pokretanja poduzetničkih pothvata i inovacija u poduzećima koji će biti opisani u nastavku.

### **3. Pojmovno određenje inovacije i njezina važnost**

Razvoj poduzeća, kao i razvoj čitavih gospodarstava, temelji se na razvoju novih proizvoda, pronalaženju novih tržišta i skupina kupaca, primjeni novih tehnologija i sl. Stvaranje nečeg novog ili primjena starog na novi način je kreativnost i inovativnost, koje se često spominju kao važne karakteristike poduzetnika. (Pupavac, 2015.)

Inovacija je ključan čimbenik konkurentnosti u 21. stoljeću. Različiti autori na različit način definiraju pojam inovacije. Inovacija predstavlja proces komercijalizacije kreativnih rješenja u obliku proizvodu, usluge, metode, operacije i sl. Također, inovacije se mogu definirati kao savladani proizvodni procesi i primjena unaprijeđenog dizajna proizvoda koji istovremeno predstavljaju novost za poduzeća. (Galović, 2016:20) Inovativnost se općenito definira kroz uspješnu implementaciju kreativnih ideja u organizaciji (Amabile i suradnici, 1996.). Najviše primjenjiva definicija inovacije jest ona koja govori kako inovacija predstavlja provedbu novog ili unaprijeđenog proizvoda odnosno robe ili usluge odnosno procesa, nove marketinške metode ili nove organizacijske metode u poslovnoj praksi, radnoj organizaciji ili u vanjskim odnosima. (Galović, 2016.) Garcia i Calantone (2002) nude jednu od univerzalnih definicija te inovacije u poslovnom okruženju opisuju kao aktivnosti koje su nove ili drugačije od postojećih. Inovacija je upotreba novih tehnoloških i tržišnih znanja kako bi ponudili novi proizvod ili uslugu koje će potrošači željeti. Novi proizvod ima nižu cijenu, poboljšane karakteristike te karakteristike koje nikad prije nije imao ili čak nikad nisu postojale na tržištu (Afuah, 2003: 4). Srića (2003.) navodi kako je inovacija jednaka informaciji, s obzirom da je inovator zapravo kreator informacija vezanih za određeni proizvod ili uslugu koju pruža kao inovator. Prema Galoviću (2016:21.) inovacije se definiraju kao „savladani proizvodni procesi i primjena unaprijeđenog dizajna proizvoda koji istovremeno predstavljaju novost za poduzeća.“ Time se za kupca stvara dodana vrijednost uslijed novosti koju pruža proizvod odnosno usluga.

Inovativnost ovisi o individualnoj kreativnosti zaposlenika određenog poduzeća, odnosno o generiranju kreativnih ideja koje imaju potencijal postati inovacije. (Peša i dr., 2005)

Štefanić (2015:36.) tvrdi da su mnoge inovacije nastale iz dosade njihovih autora, ali više je onih nastalih zbog nerješivih problema iz okoline. Inovativnost se ne mora odnositi samo na proizvod, ona se može odnositi na poslovni model ili neki drugi segment, a krajnji doseg inovacija ovisi o stupnju kreativnosti, a ne o motivima nastanka inovacije.

U istraživanjima vezanim za ulogu i važnost inovacija i inovativnosti, Hisrich i dr. (2008.) navode da je inovacija ključ gospodarskog razvoja svake kompanije, regije ili zemlje, te da izumi i inovacije predstavljaju gradivne elemente svakog gospodarstva, što prikazuje da se konstantnim inovacijama stvara stabilno gospodarstvo koje se većim brojem inovacija povećava.

Najvažniji aspekti inovacija mogu se definirati kao (Tomljenović, 2007: 94):

- uvođenje novosti za postojeću organizaciju (novi proizvod ili usluga, nova tehnologija ili nova organizacijska forma),
- procesni aspekt inovacije – inovacija predstavlja aktivnosti poput formuliranja ciljeva, dizajna i organizacije, implementacije novog/inovativnog proizvoda odnosno usluge,
- kontinuirano inoviranje koje uključuje suočavanje s novim i brzim promjenama i izazovima.

U literaturi se može pronaći nekoliko vrsta inovacija. Tako se razlikuju tehničke i administrativne inovacije. Tehničke inovacije se odnose na stvaranje poboljšanih ili kompletno novih proizvoda, usluga, procesa, dok se administrativne inovacije odnose na organizacijsku strukturu i administrativne procese, te ne utječu izravno na tehničke inovacije (Afuah, 2003: 14).

Prema Boeru i Duringu (2001) postoje tri tipa inovacija: proizvodne, procesne i organizacijske. Razlikuje se i postupno inoviranje – u okruženju u kojemu se rijetko nešto narušava, inoviranje na mah, cikličko inoviranje kada promjene slijede jedna drugu, konstantno inoviranje – suočavanje s uvijek novim i brzim promjenama i izazovima, inoviranje povezano sa životnim ciklusom proizvoda, sustavno/planirano inoviranje, inoviranje kao dio spontanih/slučajnih procesa itd. (Tomljenović, 2007: 95).

Prema Pullenu i dr. (2010) glavne vrste inovacija su inkrementalne i radikalne. Pri tome su organizacijski, resursni i tehnološki preduvjeti suprotni. Inkrementalne inovacije podrazumijevaju kontinuirano unapređenje postojećih proizvoda i procesa dok se kod radikalnih inovacija podrazumijeva zamjena istih potpuno novim oblicima ili rješenjima.

Uz navedene postoje i tehnološka otkrića koja kao skup različitih spojeva imaju izrazit utjecaj na različite industrije, ali i na cjelokupno gospodarstvo. (Galović, 2016)

Glavna obilježja inovacije su tacitnost, ireverzibilnost, neizvjesnost, prisvojivost te kumulativnost. Znanje o tehnologiji predstavlja jedan od osnovnih preduvjeta prilikom stvaranju inovacija. Veći dio znanja o tehnologiji nije javno dostupan i prenosiv zbog zaštite patenata, čuvanja poslovne tajne i sl.. Takvo tacitno odnosno sakriveno znanje stvara uspješne inovacije i čini sastavni dio obilježja inovacija. Kumulativnost uključuje tehnološke mogućnosti koje se temelje na akumuliranom znanju. Visoka razina kumulativnosti i jačina utjecaja na izdvajanja za istraživanje i razvoj poduzeća osiguravaju uspješnu implementaciju inovacija. Inovacije javnog i privatnog sektora imaju obilježja prisvojivosti. Pristupanje inovacija može biti jednostavno, ali, u nekim slučajevima, otežano zbog postojanja različitih prepreka. Neizvjesnost implementacije predstavlja jedan od ključnih obilježja inovacija. Određena ulaganja u istraživanje i razvoj ne daju planirane rezultate u obliku inovacije, što utječe na ostvarenje ekonomskih ciljeva poduzeća. Ireverzibilnost predstavlja inovaciju, odnosno novi proizvod ili proces koji postaje superiorniji u odnosu na postojeće proizvode ili procese.

Inovacija jest ključ pokretanja novog proizvoda ili usluge svakog poduzeća, stoga se ona treba adekvatno definirati, prije svega istražiti tržište kako ona ne bi bila preteča stare inovacije te kako bi inovacijski proces bio uspješno implementiran.

### 3.1. Inovacijski sustavi

Glavni čimbenik razvoja inovacija na makroekonomskoj razini predstavlja znanje odnosno njegov transfer na pojedince ili organizacije koje se susreću sa raznim prilikama i izazovima.





## Slika 7. Transfer znanja

Izvor: [https://www.efri.uniri.hr/sites/efri.uniri.hr/files/cr-collections/2/tg.el.\\_izd-uvod\\_u\\_inovativnost-1480432320.pdf](https://www.efri.uniri.hr/sites/efri.uniri.hr/files/cr-collections/2/tg.el._izd-uvod_u_inovativnost-1480432320.pdf) (Pristupljeno: 28.6.2021.)

Slika 7. prikazuje transfer znanja odnosno način prenošenja znanja na poduzeća, pojedince i institucije odnosno tzv. „igrače“. Znanje nije dovoljno stoga je potrebno uspostaviti kapacitete za njegovu identifikaciju, kodifikaciju i apsorpciju.

Prilikom korištenja znanja važan je tehnološki kapacitet, koji utječe na razvoj inovativnosti poduzeća. To je sposobnost učinkovitog korištenja tehnološkog znanja i to pripajanjem, uporabom ili primjenom tehnologija koje poduzeće posjeduje, ali i omogućava stvaranje i razvoj novih tehnologija, proizvoda i procesa. Tehnološki kapacitet podrazumijeva proizvodni kapacitet, ulagački kapacitet i inovacijski kapacitet. Proizvodni kapacitet se odnosi na sposobnost učinkovite i kontinuirane proizvodnje dobara ili usluga. On je usko vezan uz ulagački kapacitet koji je neophodan za uspostavljanje i financiranje proizvodnje poduzeća. S druge strane, inovacijski je kapacitet potreban za stvaranje novih tehnologija tj. unapređenje postojećih proizvoda ili usluga, procesa ili postupaka koji udovoljavaju zahtjevima tržišta na kojemu poduzeće posluje. (Galović, 2016.)

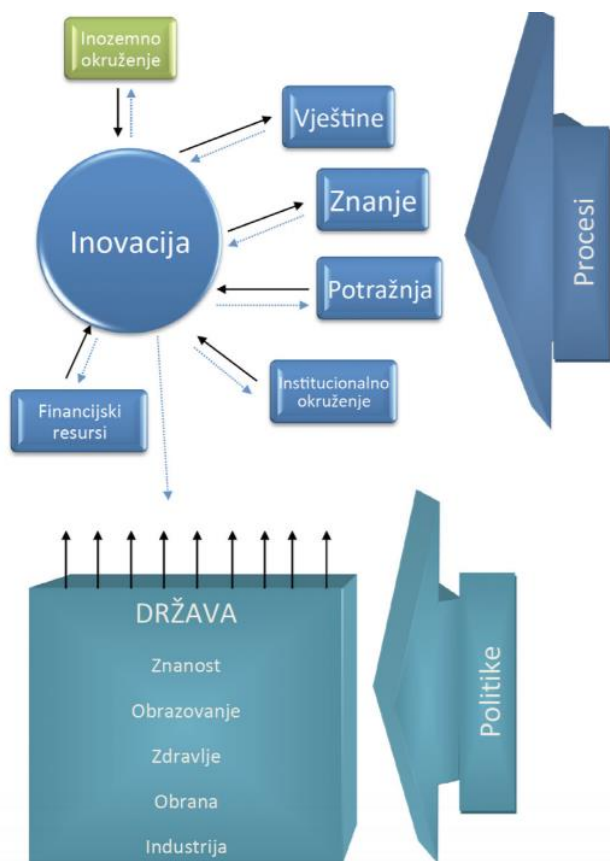
Prema Galoviću (2016) tehnološki aspekt se može promatrati i kroz:

- Sposobnost mobilizacije i učinkovitosti uporabe svih nužnih resursa
- Vještine koje uključuju napredne menadžerske i tehničke kompetencije.
- Tehnološke aktivnosti.

Svi navedeni elementi tehnološkog aspekta transfera znanja vezani su za ljude, odnosno resurse koji su glavni pokretači svake inovacije u organizacijama.

Uz navedene čimbenike, važna su socijalna, kulturna, institucionalna i politička obilježja okruženja u kojemu poduzeće posluje. Važan čimbenik razvoja inovacije poduzeća jest nacionalni inovacijski sustav kao vanjski čimbenik razvoja inovacija. On proizlazi iz okoline koja uključuje mrežu različitih aktivnosti i čimbenika poput zakonskih okvira, političkog okruženja, institucionalnog okruženja, istraživačke infrastrukture u obliku sveučilišta i istraživačkih instituta,

financijskih institucija, kompetencija radne snage i sl. Inovacijski sustav sadrži niz veza koje su prikazane na slici 8.



Slika 8. Inovacijski sustav. Izvor: [https://www.efri.uniri.hr/sites/efri.uniri.hr/files/cr-collections/2/tg.el.izd-uvod\\_u\\_inovativnost-1480432320.pdf](https://www.efri.uniri.hr/sites/efri.uniri.hr/files/cr-collections/2/tg.el.izd-uvod_u_inovativnost-1480432320.pdf) (Pristupljeno: 28.6.2021.)

Slika 8. prikazuje inovaciju koja označava output različitih aktivnosti poslovnog sektora, utjecaj inozemnih previranja na privatni i javni sektor. Prikazano je da se inovacijski sustav nalazi pod utjecajem pet glavnih procesa, znanje, kompetencije, potražnja, financijski resursi i institucionalno okruženje. Njihova povezanost prikazana je neisprekidanim strelicama, dok je moguća povratna veza prikazana isprekidanim strelicama. (Galović, 2016)

Prema Galoviću (2016) procesi prikazani na slici 5 definirani su na slijedeći način:

- Znanje- može biti generirano uz pomoć javnih institucija primjerice sveučilišta i instituta, ali može biti rezultat vlastitog istraživanja od strane pojedinca ili može biti generirano od strane drugih poduzeća koja su svoja znanja prenijela drugim poduzećima. Također, na

stvaranje znanja može utjecati i političko okruženje odnosno Ministarstva znanosti, gospodarstva, regionalnog razvoja i sl..

- Kompetencije su slijedeći element koje su ključne za realizaciju inovacije poduzeća. Razvoj kompetencija mogu podržati državne institucije organiziranjem specijaliziranih obuka.
- Potražnja je motivirajući čimbenik koji može biti pokrenut od strane državnih vlasti na način da se potakne subvencionirana kupovina inovativnih proizvoda ili se promijeni određeni zakon ili direktiva.
- Financijski resursi su jedan od neophodnih čimbenika za nastanak, razvoj i implementaciju inovacije. Pronalazak financijskih resursa može biti izazovan u određenim situacijama, stoga poduzeća ponekad traže potpore državnih vlasti, primjerice Ministarstva gospodarstva, Ministarstva financija, te Ministarstva regionalnog razvoja.
- Institucionalno okruženje u obliku indirektno pomoći poduzećima olakšava pokretanje, te održiv opstanak poduzeća. Ono osigurava stabilnost, i prilagodbu novim tehnološkim aspektima te gospodarskim promjenama u državi.

Inovacijski procesi razlikuju se ovisno o vještinama, znanju, potražnji, inovacijskom ciklusu, te financijskim resursima s kojima poslovni subjekt raspolaže. Kako bi uspješno implementirala proizvod ili uslugu mala i srednja poduzeća koriste vlastite resurse, uslijed ograničenih vanjskih resursa, kako bi na adekvatan način iz inovacije napravili ono najbolje.

### **3.2. Strategije inoviranja u poduzećima**

Brojna poduzeća u svojem poslovanju koriste određene strategije prilikom inoviranja postojećih i novih proizvoda i usluga. Literatura prikazuje nekoliko strategija koje pomažu poduzećima prilikom inoviranja. Prvo su prikazani racionalni i inkrementalni pristup stvaranju inovacija.

Racionalni pristup odnosno strategija sastoji se od tri koraka: opisivanje i razumijevanje okruženja, određivanje pripadajućih akcija na temelju određenih analiza te provođenje odlučene akcije. To zapravo prikazuje linearni model racionalnih postupaka, koji se sastoji od procjene, određivanja i akcije, a ono je u uskoj vezi sa „SWOT“ analizom koja prikazuje zajedničke snage i slabost u kontekstu eksternih prilika i prijetnji. Racionalni pristup teži spoznavanju trendova u

konkurentskom okruženju, pripremi za promjenjivu budućnost, osiguravanju dugoročnog fokusa, koncentraciji na svaki radni dan, stvaranje usklađenih ciljeva i postupaka, funkcionalnu specijalizaciju i geografski odvojeno poduzeće. Inkrementalna strategija govori kako nije moguće potpuno shvaćanje kompleksnosti i promjene u uvjetima nesigurnosti, te da su mogućnosti shvaćanja budućnosti ograničena. (Tidd i Bessant, 2009: 165)

Tidd i Bessant (2009) navode kako Porter razlikuje dvije tržišne strategije:

1. Tržišno vodstvo u inovacijama. Pri tome poduzeća teže biti na prvoj poziciji na tržištu, te svoje poslovanje temelje na tehnološkom vodstvu. Ova strategija zahtjeva težnju poduzeća prema kreativnosti i preuzimanju rizika, te izravne veze sa izvorima novih znanja i potreba i povratnim informacijama koje dobiva od klijenata.
2. Sljedbenici inovacija. To su poduzeća koja svoje poslovanje temelje na kopiranju odnosno oponašanju postojećih inovacija, s određenim kašnjenjem u implementaciji inovacija. Ova strategija zahtjeva detaljnu analizu konkurencije, znanje obrnutog inženjeringa, rezanje troškova i učenje u proizvodnji.

Pullen i dr. (2009) dijele inovacijske subjekte na prospektore i analizatore. Prospektori su organizacije koje kontinuirano eksperimentiraju sa svrhom pronalaska novih tržišnih prilika. U većini situacija, ova poduzeća su izvori promjena, ali i nesigurnosti koje proizlaze iz navedenog. S druge strane, analizatori su organizacije koje teže zadržavanju stabilne linije proizvoda odnosno usluga. Poslovanje se kod ovih organizacija temelji na rutinskim operacijama i postizanju učinkovitosti kroz formalizirane strukture, ali i praćenju odnosno odabiru novih proizvoda iz različitih djelatnosti.

Bowonder i dr. (2010) navode dvanaest najučinkovitijih strategija u svom istraživanju o prepoznavanju najefikasnijih inovacijskih strategija s ciljem kreiranja konkurentske prednosti:

- Strategija ponude platforme koja korištenjem zajedničke veze upoznaje različite potrebe kako bi pronašla rješenja različitim segmentima kupaca, kao što je primjerice Google kreirao platformu koja se sastoji od G-maila, preglednika, prevoditelja, Google slika, Google karta i Google razgovora.

- Strategija zajedničkog stvaranja s klijentom i korištenje njegove perspektive kako bi stvorili novi perspektivan proizvod za poduzeće. Primjerice Boeing 777 koji je razvijen u suradnji sa korisnicima leta.
- Strategija smanjenja vremenskog ciklusa s ciljem bržeg izlaska na tržište kako bi se mogao prodavati ranije na tržištu.
- Strategija povećanje vrijednosti branda pri kojemu poduzeće isporučuje nove elemente kako bi udovoljilo željama klijenta.
- Strategija utjecaja tehnologije koja se odnosi na upotrebu napredne tehnologije s ciljem ostvarenja konkurentske pozicije na tržištu.
- Strategija dokazivanja budućnosti se odnosi na stvaranje više opcija kako bi poduzeće smanjilo nesigurnosti vezane uz poslovanje.
- Strategija napretka temeljenog na štednji koja ima za cilj smanjiti otpad i trošak proizvodnje.
- Strategija partnerstva s drugim poduzećem s ciljem ostvarenja konkurentskog pritiska.
- Strategija inovacijske mutacije koja se odnosi na kreiranje novih proizvoda koji se temelje na tehnologiji koja ima slične specifikacije.
- Strategija kreativne destrukcije koja uklanja postojeće proizvode i mijenja ih sa novim proizvodima.
- Strategija tržišne segmentacije koja služi za stvaranje novog tržišnog segmenta donosno prostora za kreiranje nove prilike.
- Strategija akvizicije koja se odnosi na usvajanje nove tehnologije, marke ili tržišta.

Navedene strategije inovacija u poduzeću su bitne jer osiguravaju prostor za stvaranje novih otvorenih inovacijskih procesa. Također, prilikom pokretanja inovacija važno je definirati njezinu vrijednost, odnosno je li ona sljedbenik inovacija ili prati vodeće inovacije jer se na taj način razlikuje od konkurentskih inovacija, a time i olakšano plasira na tržište. Isto tako važno je koristiti racionalni ili inkrementalni pristup inovaciji s ciljem osiguravanja pravednog raspoznavanja inovacije.

### **3.3. Inovacijski proces poduzeća**

Inovacije rezultiraju zadovoljavajućim poslovnim rezultatima, a to je izraženo kroz rast udjela na tržištu, smanjivanje troškova poslovanja i povećanje profita. Kako bi se to postiglo važno

je uspješno implementirati inovacijski proces koji se sastoj od tri razine. Prva razina ima obilježja inventivnosti i temelji se na novom proizvodnom znanju. Druga razina je inovativna razina koja predstavlja začetke komercijalizacije inovacije. Treća razina se odnosi na difuziju tehnologije koja se odnosi na širenje tehnologije u društvu i industriji, a čije prvotno razdoblje usvajanja inovacije nije uspješno, nakon čega ono postaje uspješno i ostvaruje izrazit rast. Zatim dolazi do opadanja krivulje uslijed usporenog usvajanja inovacije te završava kada inovacija ostvari svoj maksimalni potencijal na tržištu. (Galović, 2016)

Također, prije ulaska u inovativnu aktivnost poduzeće mora ispitati njegovu isplativost, a to se može ispitati putem četiri faze :

1. Pokretanje inicijative za inoviranje odnosno odluka o tome inovirati ili ne
2. Sastavljanje financijskog plana za inovacije u kojemu se definiraju iznosi koji će se izdvojiti za pojedine inovacijske aktivnosti.
3. Ispitivanje odnosa između outputa inovacije i performansi poduzeća se provodi s ciljem projekcije troškova i rentabilnosti informacije.
4. Ispitivanje odnosa izdvajanja za inovacije i outputa za inovacije poduzeća. (Galović, 2016)

Inovativni proces se sastoji od četiri koraka koja definiraju inovaciju. Prilikom odvijanja proces bitno je adekvatno odabrati alternative za inoviranje, sastaviti financijsku prognozu izvedivosti, ispitati odnos inovacije i postojeće performanse poduzeća te odnos za izdvajanje outputa poduzeća. Svi koraci moraju biti u međusobnoj suradnji kako bi inovacijski proces ishodio najbolju inovaciju za poduzeće. Mala i srednja poduzeća imaju specifičan inovacijski proces zbog ograničenosti resursa koji im stoje na raspolaganju stoga moraju preraspodijeliti postojeće resurse u svrhu održavanja implementacijskog procesa učinkovitim i ostvarivim.

#### **4. Upravljanje inovacijama u malim i srednjim poduzećima**

Mala i srednja poduzeća zahtijevaju provođenje inovacijskih aktivnosti u svrhu ostvarenja uspješnog poslovanja. Ona su pokretač zaposlenosti i gospodarskog rasta, što postižu svojim inovacijskim aktivnostima. (Božić i Radas, 2005)

Karakteristike malih poduzeća stvaraju potrebu za povećanom sposobnosti reagiranja na promjenjive potrebe okruženja u kojemu poduzeće posluje. Mala poduzeća imaju manje birokratskih procedura što može stvoriti povoljnu klimu unutar poduzeća, kao i bolju komunikaciju i kooperativnu kompetenciju, a to doprinosi njihovoj inovativnosti. Isto tako, vlasnici malih poduzeća posjeduju više operativnih znanja koja mogu iskoristiti u stvaranju inovativnih rješenja uslijed poznavanja potreba svojih klijenata. (Hausman, 2005)

Prema Oksanenu i Rilli (2009) inovacije i poduzetništvo su usko povezani na način da ih povezuje niz zajedničkih elemenata kao što su nesigurnost, istovremeno preuzimanje rizika i prepoznavanje prilika na tržištu, pravovremeno i aktivno suprotstavljanje izazovima i težnja uspjehu. Također, mala i srednja poduzeća prilikom razvoja svojih proizvoda isprepliću sve elemente svog poslovanja te uslijed toga dolazi do manje formaliziranog oblika poslovanja. Uslijed toga, poduzeća temeljitije kreiraju inovacije, s obzirom da više pojedinaca daje kreativne prijedlog poboljšanja postojećih inovacija ili kreiranja novih.

Rammer, Czarnitzki i Spielkamp (2009) navode kako mala i srednja poduzeća imaju dvije mogućnosti prilikom stvaranja inovacija. Prva mogućnost se odnosi na samostalno kreiranje inovacija putem vlastite funkcije istraživanja i razvoja, a druga mogućnost se odnosi na primjenu nekoliko opcija odnosno praksi upravljanja inovacijama među kojima se izdvaja upravljanje ljudskim potencijalima, potraga za vanjskim izvorima, timski rad i kooperacija. Poseban naglasak se stavlja na davanje mogućnosti zaposlenicima da kreiraju potencijal odnosno inovacije unutar malih i srednjih poduzeća.

Izazov koji je posebno izražen kod malih i srednjih poduzeća, a vezan je za inovacije jest problem financiranja istraživanja i razvoja inovacija jer ova poduzeća nemaju bazu sa velikim brojem uspješno završenih istraživačkih projekata kako bi dobila financijska sredstva od strane banaka. (Rammer, Czarnitzki i Spielkamp, 2009) Isto tako, izazov je i velika zaduženost poduzeća koja negativno utječe na inovativnost, a predstavlja veću prepreku u kreiranju inovacija kod malih poduzeća u odnosu na srednja poduzeća.

Mala i srednja poduzeća udružuju se u strateške saveze s ciljem poticanja inovativnosti, a takovo udruživanje definiraju kao upravljačko surađivanje između različitih poduzeća na više različitih načina: Uključuju ugovorne i suradničke odnose među poduzećima koji se odnose na zajedničke pothvate, licencirane dogovore, dogovore vezane za razmjenu informacija, te dijeljenje manjinskih udjela vlasništva i održavanje zajedničkih programa istraživanja i razvoja su široki spektar subjekata s kojima se događa suradnja, uključujući klijente, dobavljače i konkurente sa drugih tržišta. Navedeni elementi omogućavaju razvoj korporativne strategije u globalnom kontekstu, što nudi kompletnu liniju proizvoda i pruža sveobuhvatne usluge klijentima iz cijelog svijeta. Također, poduzeća koja su vezana strateškim savezima troškove svode na minimum, jačaju partnerske tehnološke i suradničke odnose, kao i područja istraživanja i razvoja. (Dhingra, 1991.)

Ključ inoviranja se nalazi u pristupu znanju i njegovom transferu kreiranom van poduzeća pri čemu glavnu ulogu imaju sveučilišta i velike organizacije. (Schuetze, 1998; Black 2005)

Mala i srednja poduzeća koja svoje poslovanje temelje na znanju prilikom poslovanja podložna su utjecaju efekta „zemljopisnog prelijevanja“ koje se odnosi na pribavljanje izvora ulaganja, informiranost kupaca o proizvodu, usluzi, pružanje specijaliziranih poslovnih usluga poput marketinga i dizajna. Prema Robinsonu i Stubberudu (2010) izvori inovacijskog znanja su: poduzeće, klijenti, dobavljači., konkurencija, konferencija, sveučilišta, vlada i profesionalci. Svi navedeni akteri iz okruženja važni su za pokretanje inovacije u poduzećima jer se međusobnom interakcijom pokreće cjelokupno gospodarstvo.

Czarnitzki i Spielkamp (2009) navode kako poduzeća koja svakodnevno provode istraživanje i razvoj tržišta daju najkvalitetnije inovacijske outpute. S druge strane, poduzeća koja provode interno istraživanje stvaraju kvalitetne timove i upravljanje ljudskim potencijalima jer svoja znanja prenose na upravljanje inovacijama u poduzeću.

Mala i srednja poduzeća imaju kraći životni ciklus proizvoda i potrebu za smanjivanjem stalnog opskrbljivanja tržišta novim proizvodom kako bi ostala konkurentna, zbog brzine koja je kritična za relevantnost strategija i operacija malih i srednjih poduzeća. Upravo zbog kompleksnosti ova poduzeća moraju na odgovarajući način upravljati s ograničenim financijskim resursima i menadžerskim pozicijama s ciljem ostvarenja konkurentnosti na tržištu. Kako bi ostali konkurentni i brzo inovirali u odnosu na konkurenciju, mala i srednja poduzeća moraju analizirati čimbenike koji su važni prilikom implementacije inovacija u mala i srednja poduzeća. Prema jednom se



istraživanju (Baković, Ledić-Purić, 2010) identificirane su sljedeće specifičnosti malih i srednjih poduzeća u upravljanju inovacijama:

- Ključni resursi u malim i srednjim poduzećima su ograničeni , teže se pristupa izvorima financiranja, poduzeća su ovisna o jednom proizvodu, manje je kontrole proračuna, nedostaje ekonomija obujma, birokracija je manje zastupljena, općenito brže reagiraju te češće preuzimaju rizik poslovanja. Iz navedenog proizlazi kako mala i srednja poduzeća imaju ograničeni fond koji bi upotrijebili za istraživanje i razvoj ili za bržu implementaciju proizvoda, te istraživanje novih tehnologija.
- Marketinški i tehnički resursi manje su zastupljeni u malim i srednjim poduzećima jer ova poduzeća ne provode istraživanja tržišta na svakodnevnoj bazi. Isto tako, u ovim poduzećima ne postoji mnogo programa nagrađivanja, te nisu prisutna na velikim tržištima, što ih čini manje prepoznatljivima na istima.
- Sposobnost inoviranja je specifična u malim i srednjim poduzećima zbog brzine implementacije novih proizvoda ili usluga zbog ograničenih resursa, kako financijskih tako i ljudskih, ali i samom kulturom poslovanja u poduzeću te nedovoljno profesionalnim menadžmentom, i sposobnosti razvijanja strateških saveza s drugim poduzećima.
- Uloga top menadžmenta koji nije dovoljno profesionalan odnosno ne posjeduje dovoljno iskustva prilikom vođenja poduzeća, te samim pristupom problemu ne prilazi na objektivan način. Za njih je karakteristično ponašanje vlasnika i zaposlenika koji usvajaju drukčiji način vođenja i upravljanja poduzećem.
- Proces razvitka novog proizvoda kod malih i srednjih poduzeća je neformalnije prirode, sa manje procesa, resursa i neformalne strategije planiranja poslovanja.
- Organizacija u malim i srednjim poduzećima odvija se na fleksibilniji način, te je ona često motivirana kolektivno, manje promiče organizacijsko učenje , ima manje iskustva u vođenju operacija, manje je birokracije i strukturiranih promjena, te se znatno razlikuju po administrativnom vođenju u odnosu na velika poduzeća.
- Važnost saveza kod malih i srednjih poduzeća je izražena iz razloga što ova poduzeća imaju priliku popuniti manjak ljudskih resursa i mogućnost da se natječu sa velikim poduzećima. Savez je od izrazite važnosti zbog toga što utječe na brzinu inoviranja, te samim time na kvalitetu implementiranog proizvoda odnosno usluge uslijed suradnje sa

drugim poduzećem utječući pri tome na podjelu financijskog rizika između poduzeća, transfer tehnologije, povećanu proizvodnu učinkovitost i praktične alate za razvoj kompetencija. ( Baković, Ledić-Purić, 2010.)

Mala i srednja poduzeća imaju specifičan način poimanja inovacije i inovativnog procesa s obzirom na ograničenost resursa koja posjeduju. Stoga nastoje svoje inovacijske aktivnosti koristiti na način da redefinišu resurse koje posjeduju, te koriste znanja svojih zaposlenika koja su im glavni izvor informacija. Isto tako, kako bi bila vidljivija na tržištu te kako bi inovacija bila što uspješnija poduzeća se često strateški udružuju nastojeći pri tome koristiti resurse obje organizacije u svrhu postizanja kvalitetne inovacije koja će biti ponuđena tržištu. Taj dokaz potvrđuje i stanje u RH i EU tijekom izbijanja i za vrijeme pandemije Covid - 19, koji su svojim djelovanjem nastojali uspostaviti kvalitetne politike s ciljem očuvanja gospodarstva te radnih mjesta kao i malih i srednjih poduzeća koji su u većoj mjeri zastupljeni u cijeloj Europi.

## **5. Utjecaj pandemije na gospodarstvo u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji**

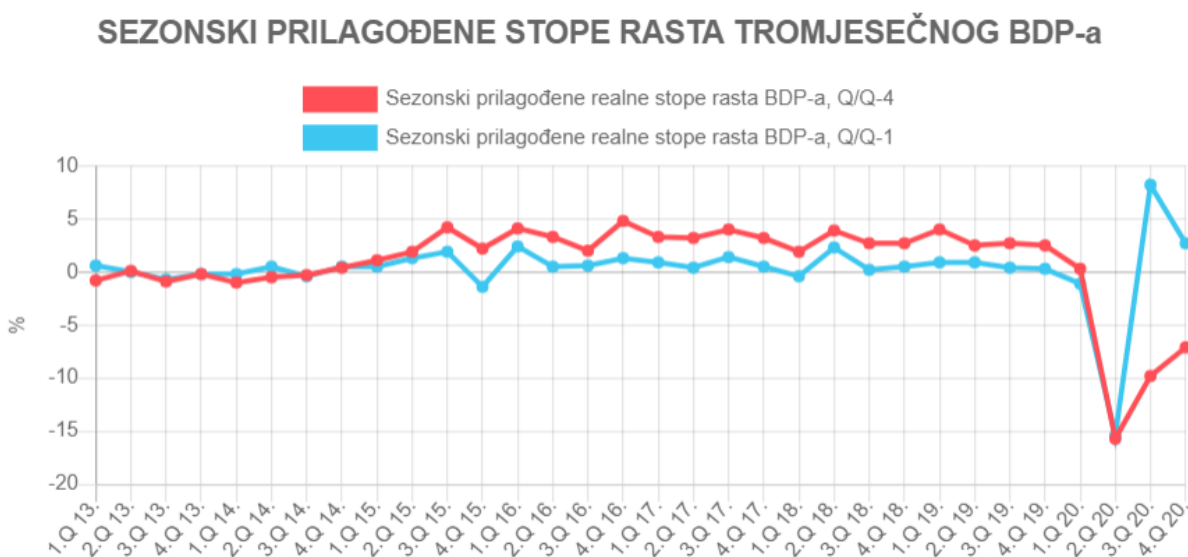
Usljed izbijanja globalne pandemije Covid-19 u prosincu 2019. godine, u ožujku 2020. godine nastupilo je potpuno zatvaranje, što je donijelo potpuni šok za ekonomiju i gospodarstvo RH i svih zemalja svijeta u kojima je došlo do naglog širenja zaraze. Ekonomski učinci kojima je pogodovala pandemija korona-virusa brzo su postali interes svjetskih ekonomista koji su se krenuli analizirati kanale putem kojih će ova situacija obuhvatiti gospodarstvo, ali su krenuli i procjenjivati očekivane učinke u budućem razdoblju, sa svrhom pomoći donosiocima ekonomskih politika u izboru optimalne reakcije (McKibbin i Fernando, 2020).

Zatvaranjem je došlo od smanjenja fizičkog kontakta, što je smanjilo osobnu potrošnju u okviru makroekonomije. Također su velik udarac zadobili i trgovinski partneri što se odrazilo na izvoz proizvoda i usluga. Ova kretanja su djelovala na smanjenje privatnih investicija uslijed negativnog šoka potražnje, ali i javnih investicija koje se dijelom financiraju iz proračuna. U razdoblju zatvaranja došlo je do izrazitog smanjenja poreznih prihoda odnosno PDV-a i doprinosa, što je utjecalo na rezanje proračunskih rashoda, uslijed smanjenja kapitalnih ulaganja. Dio investicija koje su bile planirane otkazane su ili odgođene što je utjecalo na rad poduzeća u privatnom i javnom sektoru. Iz navedenih činjenica ukazuje se na amplifikaciju šoka potražnje iako je smanjenje investicija i osobne potrošnje slabije u odnosu na pad BDP-a, koji je u drugom kvartalu bio manji za čak 15% što je pridonijelo smanjenju izvoza usluga za dvije trećine. Usljed zatvaranja došlo je i do šoka ponude zbog toga što je nekolicina poduzeća obustavila svoju djelatnost. Dio radnika svoj posao je obavljao iz svog doma, što je stvorilo uvjete za fleksibilniji rad. Dio javnih usluga digitalizirao se u vrlo kratkom vremenskom periodu, a najveće posljedice na tržištu rada vidljive su uslijed gubitka radnih mjesta zbog pada prometa i nemogućnosti financiranja plaća zaposlenika. Stoga je jedan dio sufinancirala RH svojim mjerama za borbu protiv Covid-19 krize i očuvanje stabilnosti gospodarstva, što je dovelo do nepovoljnog položaja na fiskalnu poziciju države iako je dio sredstava za pomoć došao od Europske unije. (Roginić Dumančić i dr., 2021)

Utjecaj pandemije u RH se najjasnije vidi na pokazatelju BDP-a koji je imao zaista velike oscilacije u vremenu početka pandemije. U vremenu prije početka pandemije HNB je procijenio u svojim prognozama iz 2019. godine da će stopa rasta hrvatskog gospodarstva iznositi 3%, dok je u stvarnosti ona iznosila 2,94%, ali je potvrđeno i blago usporavanje od 2,8%. (Makroekonomska kretanja i prognoze br.7, 2019)

S druge strane prognoze vlade iz ožujka 2020. godine upućivale su na mogući pad od 9,4% (Vlada,2020.) , a Europske komisije 9,1%. (Europska komisija,2020.a). Kasnija revizija prognoze Europske komisije procijenila je da će stopa pada iznositi 10,84%. (Europska komisija, 2020.b.)

Vizek i Bićanić (2020) nastoje objasniti nastale šokove ponude i potražnje koji su se odvijali tijekom tog razdoblja. Šok ponude nastaje kada poduzeće ne može normalno poslovati te uslijed toga prestaju sa proizvodnjom i investicijama. Šok potražnje nastaje kada potrošači ne mogu kupovati proizvode i usluge koje inače kupuju zbog toga što ih proizvođači ne mogu isporučiti. Prilikom praćenja šoka ponude prate se komponente BDP-a sa proizvedene strane. Tako je prema DZS-u u prvom kvartalu 2020. godine ostvaren rast od 0,4%, što je jedan od najlošijih rezultata u povijesti mjerenja gospodarskog napretka. Ovakvo usporevanje, prikazano na Slici 9., posljedica je primjene epidemioloških mjera u ožujku iste godine, a najbolji pokazatelj loše situacije potvrđen je u drugom kvartalu kada je pad iznosio 15,1%. Za vrijeme zatvaranja najveći udio u gospodarskoj djelatnosti imale su prerađivačka industrija, trgovina i poslovanje nekretninama. Djelatnosti vezane za trgovinu na veliko i malo, prijevoz i skladištenje, djelatnost pružanja smještaja i pripreme hrane te prerađivačka industrija. Pozitivan doprinos dale su informacijska komunikacijska djelatnost, javna uprava i građevinarstvo. (Roginić Dumančić i dr., 2021)



Slika 9. Tromjesečne stope rasta BDP-a u RH

Izvor: [https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/bdp\\_2\\_q.html](https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/bdp_2_q.html) (Pristupljeno: 2.7.2021. )

Pad proizvodnje usluga se dogodio u drugom tromjesečju 2020. godine nakon cjelokupnog zatvaranja i ograničavanja obavljanja djela gospodarskih aktivnosti u ožujku i travnju 2020. Komercijalni smještajni objekti u prva dva mjeseca 2020. godine zabilježili su porast broja noćenja, dok se od ožujka 2020 taj broj značajno smanjio. Popuštanjem mjera karantene u RH i drugim državama došlo je do pozitivnih kretanja za turizam u 2020. Također došlo je do potpunog ili djelomičnog zatvaranja tvornica i poduzeća, čime je industrijska proizvodnja došla do niske razine u gotovo svim područjima. Međutim, porat se vidio u djelatnosti proizvodnje kemikalija i kemijskih proizvoda, proizvodnji osnovnih farmaceutskih proizvoda te proizvodnji naftnih derivata. Potrošnja kućanstava je pala za 14% u drugom tromjesečju 2020, uslijed cjelokupnog zatvaranja, normalan rad zabilježile su prodavaonice hrane, tehničke opreme, ljekarne i internetska prodaja. Utjecaj pandemije Covid-19 na globalno gospodarstvo dovelo je do pada trgovinskih odnosa između RH i drugih zemalja. Izvoz usluga ostvario je pad putovanja, prometa i ostalih poslovnih usluga. Ograničenja putovanja na globalnoj razini smanjila su broj turista. Uslijed zatvaranja svjetskih ekonomija i pada potražnje za robom i uslugama, uvoz se znatno smanjio. Padu ukupnih investicija pridonio je pad investicija u poslovnom sektoru odnosno investicija u opremu.(Državni zavod za statistiku,2020)

S ciljem očuvanja malih i srednjih poduzeća RH je uvele mjere potpore za poduzetnike čije je poslovanje pogođeno pandemijom Covid-19. Tako nudi COVID-19 zajam putem HAMAG BICRO-a za mikro, male i srednje poduzetnike u iznosu do 380.000,00 kuna sa kamatnom stopom od 0,25% i rokom korištenja od šest mjeseci i rokom otplate do pet godina. Također, postoji i Mikro zajam za obrtna sredstva za ruralni razvoj za mikro i male gospodarske subjekte u iznosu od 1.000 do 25.000 eura sa kamatnom stopom od 0,5% i rokom otplate do 3 godine. (mingor.gov.hr.,2021.)

Učinci pandemije Covid-19 na broj novoregistriranih poslovnih subjekata i onih koji su u stečaju varirao je značajno u razdoblju početka pandemije i u 2021. godini. Tako je zabilježeno kako je pandemije izravno utjecala na smanjenje uobičajenih aktivnosti poslovnih subjekata u 2020 godini, posebno u djelatnostima koje su pogođene mjerama zatvaranja ili ograničavanja obavljanja djelatnosti poput usluga smještaja i usluživanja hrane i pića. Isto tako, broj registracija u prvom tromjesečju 2020. je bio veći nego prethodne godine, dok je taj broj značajno pao tijekom prvog

kvartala 2021. iznosio 5500 registriranih poslovnih subjekata uslijed većeg broja od 6000 registriranih poslovnih subjekata tijekom četvrtog kvartala 2020. Prikaz registracije poslovnih subjekata prikazan je na Slici 10.



Slika 10. Registracije poslovnih subjekata u razdoblju od 2017. do 2021. Izvor:

[https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/poslovni\\_subjekti.html](https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/poslovni_subjekti.html) (Pristupljeno: 19.7.2021.)

Broj stečajeva naglo je porastao u prvom kvartalu 2021. (1266) dok je taj broj u posljednjem kvartalu 2020. godine iznosio 642., čime se približio prosjeku 2019. godine.



Slika 11. Stečajevi poslovnih subjekata u razdoblju od 2017. do 2021. Izvor:

[https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/poslovni\\_subjekti.html](https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/poslovni_subjekti.html) (Pristupljeno:19.7.2021.)

Na razini Europe, odnosno Europske unije doneseno je niz mjera u cilju olakšavanja svakodnevne borbe država članica sa pandemijom osiguravanjem financijskih sredstava. Tako su EU i države članice mobilizirale 4,2 bilijuna eura odnosno više od 35% BDP-a EU kako bi ublažile stanje u državama, a financijska sredstva su raspodijeljena prema potrebi za različite elemente prikazane na Slici 12.



Slika 12. Raspodjela financijskih sredstava EU državama članicama.

Izvor: <https://op.europa.eu/webpub/com/general-report-2020/hr/> (Pristupljeno: 02.07.2021.)

Pandemija Covid-19 ostavila je velik udarac na svjetsko gospodarstvo pa tako i na gospodarstvo EU, te ima ozbiljne posljedice za socijalnu i ekonomsku politiku. Prema prognozama Europske komisije za 2020. predviđao se pad gospodarstva EU-a od 7,4%, sa predviđanjima za oporavak od 4,1% u 2021. i 3% u 2022. godini. Takva situacija ovisi o regiji EU i njezinoj pogođenosti Covid-19 krizom. Prema procjenama stručnjaka, predviđa se da će nezaposlenost u EU narasti sa 6,7% iz 2019. godine na 7,7% u 2020, te pogoditi žene, mlade i niskokvalificirane radnike, te one koji rade na neodređeno vrijeme. Također, siromaštvo i socijalna nejednakost će biti izraženija. Problemi koje je uzrokovala pandemija ukazali su na bitnost učinkovitog i brzog reagiranja na promjene iz okoline. Tako je tijekom 2020. doneseno je više od 1 350 mjera za ublažavanje krize, koje uključuju gotovo 400 odluka o državnim potporama koje su omogućile opstanak europskih poduzeća.

U prvoj polovini 2020. Europski parlament i Vijeće su donosili odluke na sastancima koji su se održavali na daljinu. Čelnici zemalja članica su tijekom godine na videokonferencijama koordinirali odgovor EU-a na koronavirus i mnogi su ključni prijedlozi donešeni u kratkom roku. Osim toga, Europsko vijeće održalo je nekoliko sastanaka uživo s ciljem rasprave o odgovoru na pandemiju i drugim pitanjima, uključujući dugoročni proračun EU-a, odnose EU-a i Ujedinjene Kraljevine, sigurnost, klimatske promjene i vanjske poslove.

Odluke koje su se donosile u kratkom vremenskom roku u Parlamentu uključivale su odobrenje Investicijske inicijative kao odgovora na koronavirus i hitne financijske potpore za zdravstveni sektor te osiguravanje da Fond solidarnosti EU-a obuhvaća javnozdravstvene krize.

Problemi koje je 2020. uzrokovala pandemija opet ukazuju na to koliko je bitna koordinacija gospodarske politike u EU-u. Europski semestar, postojeći okvir za koordinaciju ekonomskih politika i politika zapošljavanja, usmjeravat će EU i njegove države članice pri suočavanju s izazovima povezanim s oporavkom i zelenom i digitalnom tranzicijom. Europski semestar i novi Mehanizam za oporavak i otpornost stoga su blisko povezani. Planovi država članica za oporavak i otpornost ocjenjivat će se u odnosu na prethodne preporuke po državama članicama jer su u njima navedeni glavni izazovi za svaku od zemalja. Zbog toga je vremenski okvir europskog semestra za ciklus 2020.–2021. privremeno prilagođen pokretanju novog instrumenta.

Osim toga, Komisija je 2020. počela uključivati ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih naroda u europski semestar kao dio svoje strategije da se usmjeri na konkurentnu održivost i izgradnju gospodarstva u interesu građana i planeta, u skladu s europskim zelenim planom.

Kriza uzrokovana pandemijom Covid-19 težak udarac zadala je i sektoru mikro, malih i srednjih poduzeća, koja čine gotovo 99% svih poduzeća u EU. Stoga, je Europski Parlament naglasio potrebu za pomoći upravo ovom sektoru u svrhu očuvanja gospodarstva i radnih mjesta. Došao je do zaključka kako bi se trebao proširiti globalni program Erasmus za male poduzetnike kako bi oni učili od iskusnijih poslovnih ljudi iz cijelog svijeta. Isto tako, iz EU smatraju da je malim i srednjim poduzećima potrebno više sredstava za birokratsku administraciju, te bi se taj obim trebao smanjiti uslijed otežanog rada mikro poduzeća i složene formalnosti za osnovno funkcioniranje. Također, Parlament želi da se mala i srednja poduzeća uključe u inovacijski proces što je moguće više s ciljem razvoja inicijativa za uključivanje u e-trgovinu s ciljem razvoja digitalne tehnologije u poslovanju. Europska komisija svoje napore za poslovanje malih i srednjih poduzeća usmjerava na razvoj podatkovnog gospodarstva, umjetne inteligencije, pametnu proizvodnju, internet stvari i kvantno računalstvo. ( De Melo Moreira, 2021.)

Na temelju gore predstavljenog teorijskog, konceptijskog i kontekstualnog okvira u nastavku rada pozornost se usmjerava na primarno i sekundarno istraživanje primjena dobre prakse i analizu reakcija poduzeća u neposrednom okruženju na izazove pandemije.

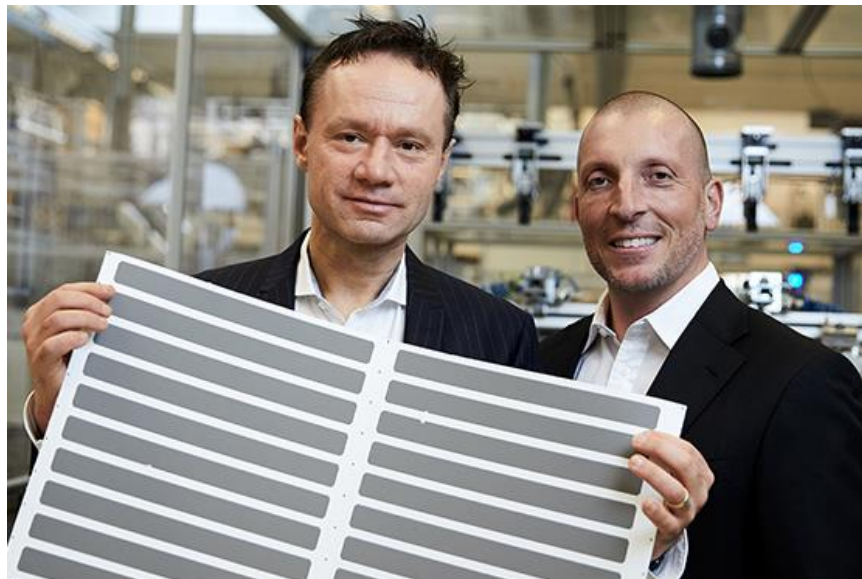


## 6. Primjeri dobre prakse u inovativnim odgovorima poduzeća na pandemiju Covid-19 u EU

U nemogućnosti normalnog poslovanja, brojna poduzeća morala su osmisliti razne inovativne načine za preživljavanje. Neka poduzeća iskoristila su krizu za oblikovanje novih proizvoda i usluga kao i novih modela poslovanja. U nastavku su temeljem sekundarnih izvora informacija analizirane neke od inovacijskih uspješnica na razini EU.

BioNTechSE, je njemačko biotehnoško poduzeće koje ima sjedište u Mainzu, a razvija i proizvodi aktivne imuno terapije za specifične bolesti kod pacijenata. Ovo je poduzeće izumilo cjepivo pod nazivom Pfizer, koje pomaže prilikom borbe protiv Covid-19. Ovaj proizvod, razvijen od strane Biotech-novih znanstvenika i stručnjaka usporio je širenje pandemije na globalnoj razini, a pokazao se sigurnim u borbi protiv iste. (Biotech.de, 2021.)

Slijedeći primjer inovacije u Europi, a koji je nagrađen od strane Europske organizacije za patente, vezan je uz fleksibilne solarne ćelije za prijenosne uređaje, koji su razvili švedski inovatori Henrik Lindström i Giovanni Fili. Ovaj solarni film se koristi za napajanje svakodnevnih elektronskih uređaja za samostalno punjenje. (epo.org, 2021)



Slika 13. Henrik Lindström (lijevo) and Giovanni Fili, sa solarnim ćelijama Izvor: <https://www.epo.org/news-events/events/european-inventor/finalists/2021/lindstrom.html> (Pristupljeno 04.07.2021.)

Treći primjer dolazi iz Mađarske, poduzeća Linistry, osnovanog 2016. godine, a bavi se kreiranjem usluge čekanja u svrhu smanjenja redova, poboljšanja lojalnosti kupaca i povećanja prodaje za klijente. Uslijed pandemije Covid- 19, tim iz Budimpešte unaprijedio je dotadašnje tehnologije te ih prenamijenio u svrhu smanjenja prijenosa virusa između ljudi koji idu u supermarkete, na način da upravlja redom čekanja, ograničava broj kupaca koji može biti u jednom prostoru i pomažući ljudima prilikom online kupovine. (Tucker, 2020.)



Slika 14. Logo Linistry poduzeća. Izvor: <https://landing.linistry.com/en/page/about> (Pristupljeno:04.07.2021.)

Četvrti primjer vezan je uz SUVE chatbot koji je estonska vlada stvorila u svrhu odgovaranja na pitanja svih građana vezanih za korona virus. Platforma je postavljena brojne internetske stranice u Estoniji kako bi bila vidljivija većoj populaciji ljudi. Platforma radi na principu chatbot-a čija je glavna zadaća osigurati da svi zainteresirani koji borave u Estoniji dobiju odgovore na pitanja iz službenih izvora. Rad se temelji na davanju točnih i pouzdanih informacija na engleskom, estonskom i ruskom jeziku. (eebot.ee, 2021)

Peti primjer odnosi se na njemačku aplikaciju Colivery koju su podržale brojne njemačke tvrtke. Ova platforma okuplja sve ljude koji žele pomoći svojim kolegama oko osnovnih stvari kao što su kupovina hrane, odlazak u ljekarnu, uzimanje lijekova preko recepta i sl. Ideja je pokrenuta uslijed zatvaranja u Njemačkoj s ciljem osiguravanja protočnosti obavljanja svakodnevnih obveza. (Tucker, 2020.)



Slika 15. Logo Colivery aplikacije. Izvor: <https://colivery.de/> (Pristupljeno:04.07.2021.)

Sve navedene inovacije u uskoj su vezi s krizom i predstavljaju dobre primjere uočavanja prilika. Ujedno, dok razvoj cjepiva predstavlja otkriće i radikalnu inovacije, ostala su poduzeća vješto iskoristila tržišne vakuume ili uočile prilike za inkrementalna ili znatna poboljšanja proizvoda ili usluga.

## 7. Primjeri dobre prakse u inovativnim odgovorima poduzeća na pandemiju Covid-19 u Republici Hrvatskoj

Prvi primjer poduzeća koje je tijekom pandemije Covid-19 u RH pokrenulo inovaciju vlastitih proizvoda i usluga je poduzeće Krokoteks d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu. To je hrvatsko poduzeće koje se bavi tekstilnom industrijom, odnosno proizvodnjom i najmom tekstila na području cijele RH, a koji se koristi u industriji, zdravstvu, hotelijerstvu i gastronomiji. Novi, diverzificirani proizvod kreiran uslijed pandemije Covid-19 je IPS sustav, koji služi za prevenciju infekcija, a se sastoji od : „kalibriranog toplomjera s termalnim senzorom koji omogućava točno mjerenje tjelesne temperature u 9600 točaka u sekundi, nasuprot infracrvenim toplomjerima (tzv, „pištoljima“) koji mjere temperaturu u jednoj točki s mogućim odstupanjem od 2°C, dozatora zaštitnih maski, te uređaja za dezinfekciju ruku koji se aktivira senzorom.“ (Krokoteks.hr, 2020)



Slika 16. Prikaz rada IPS sustava.

Izvor: <https://www.krokoteks.hr/> (Pristupljeno: 03.07.2021.)

Najam ovog uređaja uključuje nabavu i instalaciju IPS sustava na ulaz u prostore gdje ih kupac želi postaviti, redovito održavanje sustava odnosno provjeru ispravnosti rada termo kamere, čišćenje mlaznica uređaja za dezinfekciju ruku, savjetovanje o nabavi i korištenju odgovarajućih dezinfekcijskih sredstava, kontakt osobu kao korisničku podršku. Korisnik usluge vlastitim sredstvima nadopunjuje spremnike dezinfekcijskih sredstava, te nadopunjuje zaštitne maske u dispencer. (Krokoteks.hr, 2020)

Slijedeći pozitivan primjer inovacija dolazi iz poduzeća Grad Export iz Vinkovaca, koja se redovito bavi proizvodnjom dekorativnih panela za ulazna vrata, a uslijed pandemije plasirali su novi proizvod dezinfekcijsku barijeru za obuću, koja se može naručiti po dimenzijama, bojama i cijenama koje su ponuđene na web stranici poduzeća, a sam proizvod je napravljen od vakumiranog i profiliranog PVC-a, čelične ispune i protuklizne EPDM gume. Također, barijera je pripremljena za mogućnost pričvršćivanja za podlogu.(GradExport, 2021)



Slika 17. Dezinfekcijska barijera za obuću. Izvor: <https://grad-export.hr/ds-barijera.html>

(Pristupljeno: 03.07.2021.)

Ferivi CO d.o.o. , bavi se prodajom sportske odjeće i obuće te opreme na području RH, u kojoj ima dvadeset tri prodajna mjesta te četiri internet trgovine. Poduzeće posluje i u Sloveniji, gdje ima četiri poslovnice, a zapošljava nešto više od 140 zaposlenika.(Ferivisport.hr, 2021)

Poduzeće je za vrijeme pandemije modernizirao svoju Web stranicu, pružajući uslugu web trgovine i online kupnje, uslijed pada potražnje za proizvodima i zatvaranja fizičke trgovine. Također, kao odgovor na navedene izazove poduzeće je ponudilo promotivne kodove za popuste, besplatnu dostavu kupljenih proizvoda, uveli su nove proizvode u proizvodni asortiman sa ciljem ostvarenja bolje komunikacije sa kupcima. (Pfeifer i dr.,2021.)

Slijedeći primjer vezan je uz malo obiteljsko poduzeće poduzeće Vuplast d.o.o., koje se bavi proizvodnjom proizvoda od PVC-a, poput raznih folija, omota za knjige i bilježnice, fascikala, registratora i sl. Proizvoda po narudžbi kupaca. Uslijed pandemije inovirali su svoj proizvodni asortiman sa PE-LD/PVA vrećama za pranje kontaminirane ili nečiste odjeće, koja je napravljena od 100% recikliranog polietilena s dodatkom PVA materijala u obliku šava. Vreće imaju vijek

trajanja do deset godina, a dolaze u različitim dimenzijama i pakiranjima, te jezicima tiska. (Vuplast d.o.o., 2021)



Slika 18. PE-LD/PVA vreća za pranje kontaminirane odjeće

Izvor: <https://www.vuplast.hr/biohazard> (Pristupljeno: 04.07.2021.)

Peti primjer kreiranja inovativnog proizvoda odnosno usluge vezan je uz hotel Waldinger iz Osijeka, odnosno njegov način poslovanja, koji je promijenjen uslijed izazova s kojima se susrelo gospodarstvo i zatvaranjem poslovnih prostora, te financijskim gubitcima i strahom od budućih neizvjesnih događaja. Tako je Waldinger osmislio novi način poslovanja odnosno preusmjerio je veći dio poslovanja na dostavu jela i pića, putem suradničkih dostavnih službi, poput Wolt-a i Glovo-a, kao i ponudom stalnih napitaka za „van“. (Pfeifer i dr.,2021.)

Mala i srednja poduzeća nastoje svoje inovacijske aktivnosti i procese prilagoditi ograničenim resursima koje posjeduju te se stoga najčešće oslanjaju na znanje svojih zaposlenih. Upravo je to u prethodnim primjerima i prikazano, odnosno način na koji su upotrijebili nova tehnološka i tržišna znanja kako bi ponudili novi proizvod u vrijeme pandemije. Ove inovacije su tehnološke inovacije jer se odnose na stvaranje novih ili poboljšanih proizvoda/usluga koje su pronašle svoju primjenu.

## **8. Empirijska analiza primjera dobre prakse iz neposrednog okruženja**

U svrhu ocjene tipičnih reakcija poduzeća na pandemiju Covid-19 u ovom je radu provedeno i primarno istraživanja. Istraživanje provedeno u okviru ovog rada temelji se na anketnom upitniku, te metodi intervjua sa vlasnicima ili odgovornim osobama iz poduzeća iz okruženja prilikom čega se nastojala dobiti jasnija slika poslovanja u stvarnom sektoru tijekom pandemije Covid-19.

Strukturirani obrazac za intervju oblikovan je tako da se njime prikupe podatci o poslovnim subjektima, odnosno intervjuiranim osobama i njihovim ulogama u poduzeću, pozitivnim i negativnim učincima na njihovo poslovanje tijekom pandemije Covid-19, potporama koje su primili od države, ukoliko su koristili to pravo, inovativnim proizvodima koje su tijekom pandemije implementirali na tržište, uslijed nemogućnosti obavljanja primarnog poslovanja. Nastojala se ispitati isplativost novog inovativnog proizvoda prije no što je on plasiran na tržište, kao i način na koji je došlo do procesa inoviranja. Također, htjela se dobiti informacija o tome jesu li poslovni subjekti koristili određene faze inoviranja i na koji način su ih koristili. Jesu li surađivali sa institucijama, konkurentima i sl., kako bi što kvalitetnije proizveli proizvod. Željela se ispitati razina novosti inovativnog proizvoda za poduzeće, tržište i kupce. Isto tako, nastojalo se dobiti informacije vezane za upravljanje inovacijama u poduzeću, kako i saznati koja je jedinstvena konkurentna prednost novog inovativnog proizvoda, te gdje se pronalaze prilike za inoviranje postojećih proizvoda, čije su informacije opisane u teorijskom dijelu ovog rada.

Intervjui su vođeni s vlasnicima/menadžerima nekoliko poslovnih subjekata. Prvo je poduzeće Hemco d.o.o. iz Đakova koje u svojoj trideset godina dugoj povijesti rada uspješno proizvodi radnu, zaštitnu i odjeću za posebne namjene. Drugi poslovni subjekt je obrt Đanić, iz Podgorača, koji u svojem primarnom poslovanju ima proizvodnju i prodaju alkoholnih pića te zapošljava dvadeset osoba. Informacije dobivene ovim istraživanjem, dolaze iz pouzdanih izvora, odnosno vlasnika i odgovornih osoba tj. članova uprave poduzeća. Treći poslovni subjekt je poduzeće Ž.A.D. d.o.o. koje svoje sjedište ima u Kaptolu, a kao osnovnu djelatnost ima obavljanje revizije financijskih izvještaja.

Prvi primjer inovativnog odgovora na pandemiju Covid-19 dolazi iz poduzeća Hemco d.o.o., čija je glavna djelatnost proizvodnja radne, zaštitne i odjeće za posebne namjene. Razgovor je obavljen sa gospodinom Krešimirom Bogunovićem, članom uprave Hemco d.o.o. , koji je odgovorna osoba za poslovanje poduzeća. Poduzeće Hemco, osim proizvodnje ima svoj sektor razvoja proizvoda

te sve faze u proizvodnji radne odjeće počevši od dizajna do isporuke proizvoda, koje obavlja u svojim radnim prostorima. Osnovano je 1992. godine i trenutno broji 170 zaposlenika. Osnovna djelatnost je razvoj i proizvodnja radne i zaštitne opreme za mnoge djelatnosti građevina, strojarstvo, obrtništvo, poljoprivreda, ugostiteljstvo, medicinski program), zatim odjeće za posebne namjene (vatrogasci, zavarivači, šumski radnici,...) te odjeća po posebnim projektima i zahtjevima (vojska, policija, carina i sl.). U svojoj poslovnoj politici teži izgradnji dugoročnih odnosa sa kupcima i dobavljačima, te s tim u vezi zaposlenici iziskuju napore kako bi kupci dobili kvalitetan proizvod.

Pandemija Covid-19 zahvatila je i poduzeće Hemco d.o.o. s negativnim čimbenicima vezanim uz manju potražnju za proizvodima, otkazivanjem narudžbi ili smanjenjem ugovorenih količina sa najvećim kupcima koji su na to bili primorani zbog situacije u svojim poslovanjima. Takvo stanje je za posljedicu imalo smanjenje ukupnih prihoda u odnosu na planirane i koji bi se sigurno ostvarili da nije bilo problema s pandemijom. Također, poduzeće se susrelo sa problemima organizacije proizvodnje uz poštivanje epidemioloških mjera, s obzirom na specifičnost posla i rad sa strojevima. Uslijed toga, poduzeće je uvelo nužne epidemiološke mjere u obliku povećanja razmaka na radnim mjestima, obavezno nošenje zaštitnih maski, redovite dezinfekcije radnih prostora, organizaciju pauza u smjenama kako bi se smanjio broj osoba koje borave u istom prostoru. Uz pridržavanje mjera, virus je probio u poduzeće koje je moralo biti zatvoreno na dva tjedna u listopadu 2020. godine. Slijedeći problemi s kojima se poduzeće suočilo jesu narušeni lanci dobave materijala odnosno kašnjenje u isporukama osnovnog materijala dobavljača kao posljedica poremećaja na tržištu proizvodnje osnovnih sirovina za proizvodnju materijala, tkanina i sl.. Također, sastanci su se odvijali putem web platformi, ali je u upravi zaključeno kako se krajem pandemije takvo poslovanje neće održati u budućnosti. Iz poduzeća su optimistični jer će kupci u budućnosti kupovati robu od lokalnih proizvođača s obzirom na otežanu nabavu proizvoda sa dalekog istoka.

Poduzeće je tijekom pandemije primilo pomoć vezanu uz isplatu plaća za tri mjeseca, veljaču, ožujak i travanj, te su nakon tog razdoblja nastavili poslovati i ostvarivati prihode. Vezano uz inovacije koje je poduzeće razvilo tijekom pandemije Covid-19, poduzeće je uvidjelo da je potreba za zaštitnim maskama postala velika stoga su odlučili proizvoditi zaštitne maske, uslijed smanjenja potražnje za proizvodima iz njihovog proizvodnog asortimana koje su vidljive na Slici 19..





Slika 19. Hemco zaštitna maska i vizir.

Izvor: [https://www.adriahotelservice.com/hr/hemco\\_maska\\_i\\_viziri/1012/422](https://www.adriahotelservice.com/hr/hemco_maska_i_viziri/1012/422) (Pristupljeno: 14.07.2021.)

Vezano za pokretanje inovacije u poduzeću, gospodin Bogunović je naveo: „Na jednom kolegiju smo tada dogovorili da naš konstrukcijski ured zajedno s tehnološkom pripremom napravi nekoliko modela pamučnih zaštitnih maski, kako bi ih mogli napraviti u našoj liniji uzoraka te izračunati vremena i napraviti tehnološki postupak. To smo sve u roku 2 dana napravili i odabrali model. Zatim smo kontaktirali naše kupce za koje smo baš tada radili da li će nam odobriti produženje rokova isporuke, ako na neko vrijeme zaustavimo proizvodnju i započnemo samo proizvodnju maski. Od svih smo dobili pozitivan odgovor, tako da smo u samo nekoliko dana sve zaustavili i na 2 tjedan organizirali proizvodnju pamučnih višekratnih zaštitnih maski. U tih nešto više od 2 tjedna proizveli smo preko 170.000 maski, ili skoro 14.000 maski dnevno. Ovo je bilo i za mnogo veće tvrtke nedostižno, ali su naši zaposlenici u tom trenutku dali sve od sebe da osiguramo svima kojima je tada to bilo neophodno barem nekakvu zaštitu. Cilj koji smo si postavili bio je u što kraćem roku proizvesti što više zaštitnih maski. Naravno sam proizvod je mogao biti zahtjevniji, dorađeniji, modno prihvatljiv (što se sve poslije radilo), ali u tom trenutku to su bili

*nebitni zahtjevi. Skoro 20.000 maski smo donirali u humanitarne svrhe. Nakon što smo napravili što smo zacrtali, na tržište su počele pristizati maske (jednokratne i višekratne) te smo stali s proizvodnjom i vratili se svom standardnom proizvodnom programu. Tako je i danas.“*

Isplativost novog inovativnog proizvoda poduzeće nije ispitalo klasičnim alatima za ispitivanje nego je provelo kalkulaciju i procjenu o nestanku maski za lice nakon tri do četiri tjedna, te da će kasnije početi pristizati proizvodi od proizvođača kojima je proizvodnja maski za lice primarna djelatnost ili onih koji, kao i ovo poduzeće, moraju pronaći alternativu zbog opstanka na tržištu. Također, situacija u kojoj se poduzeće našlo je bila na zavidnom nivou s obzirom da je polovina maski za lice bila već naručena. Odluku o proizvodnji maski za lice poduzeće je donijelo ubrzo nakon shvaćanja da trebaju zaštititi svoje radnike stoga su odlučili napraviti , kako su naveli relativno jednostavan proizvod koji im je omogućio opstanak na tržištu i svakodnevan rad. U razvoju inovativnog proizvoda u poduzeću nije bilo potrebe za strateškim savezima i i suradnjom zbog certifikacije. Maske koje poduzeće proizvodi, izrađene su od 100%-tnog pamuka, a nije bilo niti potrebe za razvojem novih tehnologija ili transfera znanja uslijed prvotne proizvodnje odjeće te samim time sličnosti proizvodnog asortimana uslijed rada sa tkaninama. Isto tako poduzeće je samo u određenom trenutku odlučilo proizvoditi maske te se nakon ponovnog otvaranja vratiti primarnom biznisu, stoga se u poduzeću nije razmišljalo o razini novosti proizvoda na tržištu.

Što se tiče upravljanja inovacijama, Hemco je poznat da dugi niz godina pokušava unositi inovacije, kako u svoje proizvode, tako i u same tehnološke procese proizvodnje. Trenutno ima u početnoj fazi dva inovacijska projekta koji se odnose na inovacije u području pametne odjeće, kao i inovativna rješenja u dizajnu, konstrukciji i materijalima koje koriste za kreiranje novih proizvoda. Projekte koji se odnose na pametnu odjeću radimo u suradnji s Tekstilno-tehnološkim fakultetom, kao i inovativnim tvrtkama u području elektronike, sensorike i sl. Iz poduzeća napominju kako su inovacije pokretač razvoja i da ih vide kao nešto o čemu svakodnevno moraju razmišljati kako bi sutra imali što raditi. Zaštitne maske koje proizvodi poduzeće Hemco d.o.o., tvrde iz poduzeća, nisu napravile nikakvu konkurentsku prednost nego su klijentima pokazale spremnost brze reakcije u nepredviđenim situacijama te pomoć istima ukoliko je ona potrebna, stoga je poduzeće dobilo puno pohvala vezano za poslovanje te im je pokazana lojalnost od strane klijenata. Prilike za inovacije poduzeće pronalazi u analizama konkurencije, praćenjem novih

trendova na tržištu, stalnoj komunikaciji s kupcima i korisnicima proizvoda kako bi što bolje razumjeli njihove potrebe i očekivanja.

Drugi poslovni subjekt jest obrt Đanić, a intervju je obavljen sa vlasnikom obrta Goranom Đanićem koji se u svom obrtu bavi tradicionalnom proizvodnjom i poljoprivrednom. Vlasnik vodi poduzeće, obavlja sve zadaće top menadžmenta, upravlja poslovanjem i djelatnicima, pregovara i pronalazi moguće klijente za suradnju u budućnosti te održava poslovne odnose sa postojećim poslovnim partnerima. Vlasnik je u naveo kako je glavna djelatnost obrta proizvodnja i prodaja alkoholnih pića, prerada voća i poljoprivredna djelatnost. Obrt broji dvadeset zaposlenika i djeluje na hrvatskom i inozemnom tržištu. U svojem proizvodnom i prodajnom asortimanu nude likere i rakije u različitim ambalažama i veličinama, ovisno o preferencijama kupaca, odnosno ugostiteljskih objekata, suvenirnica, zračnih luka i trgovačkih lanaca.

Tijekom pandemije Covid-19, obrt se suočio sa pozitivnim i negativnim učincima na poslovanje. Od pozitivnih učinaka vlasnik je izdvojio novi proizvod dezinficijens pod nazivom „Virus stop“, koji se pokazao izrazito tražen i uspješno implementiran u trenutku izbijanja pandemije. Na taj način je obrt pronašao novu tržišnu nišu uslijed pada potražnje za primarnim proizvodima. Isto tako, naveo je kako je pozitivna učinak bilo i smanjenje troškova poslovanje, nova iskustva i situacije u kojima se našao, pokazavši mu da se može nositi sa nepredviđenim situacijama u gospodarstvu te im odgovoriti na adekvatan način. Što se tiče negativnih učinaka koje je pandemija imala na poslovanje, vlasnik izdvaja, pad prodaje i proizvodnje, otpuštanje radnika uslijed smanjenja obujma posla, smanjenje proizvodnih aktivnosti, gubitak partnera uslijed zatvaranja ugostiteljskih objekata. Također, obrt je imao problem prilikom izvoza proizvoda uslijed zatvaranja i ograničavanja kretanja zbog čega je došlo do otežane nabave ambalaže koja se uvozi iz drugih zemalja, te ambalaže koja se nabavlja u RH zbog zatvaranja županija. Isto tako, obrt se prijavio za korištenje državnih potpora vezanih za očuvanje radnih mjesta odnosno plaću zaposlenika, s obzirom na smanjen obim posla i nemogućnost samostalne isplate plaća zaposlenima. Isto tako, obrt se prijavio za podizanje kredita sa kamatnom stopom od 1%, ali ga nisu uspjeli dobiti s obzirom na industriju u kojoj posluju.

Inovativni proizvod odnosno dezinficijens nisu dugo razvijali, nego su prepoznali priliku uslijed nedostatka istoga na tržištu. Odlučili su se za samostalan razvoj proizvoda koristeći vlastita znanja

i znanja svojih zaposlenika, a o potrebnoj količini sastojaka potrebnih za pripremu dezinficijensa konzultirali su se sa Ministarstvom zdravstva kako bi krajnji proizvod bio ispravan i spreman za korištenje. Isplativost novog inovativnog proizvoda ispitali su tako što su napravili kalkulaciju omjera cijene i troškova koji su potrebni za izradu proizvoda, te su se u kratkom roku uvjerali kako nisu pogriješili. Potrebu za novim inovativnim proizvodom uvidjeli su tako što je postojala nestašica istoga, a u medijima je govoreno kako je nestašica istoga stoga su se odlučili okušati u proizvodnji dezinficijensa. Na taj način postali su sljedbenici inovacija uslijed prepoznavanja prilike na tržištu. Uslijed procesa razvoja inovativnog proizvoda i konačne implementacije, obrt je surađivao sa Ministarstvom zdravstva zbog samog sastava dezinficijensa, te Ministarstvom financija i Ministarstvom poljoprivrede, te nije strateški surađivalo sa niti jednim poslovnim subjektom u svrhu razvoja proizvoda. Novost koja je za poduzeće bio ovaj proizvod, navodi vlasnik jest velika, s obzirom na činjenicu da u obrtu nisu nikada razmišljali o proizvodnji dezinficijensa. Također, postojeći kupci su bili ugodno iznenađeni i zadovoljni kvalitetom proizvoda, ali i činjenicom da obrt nastoji pratiti trend uslijed pandemije. Za tržište nije bila velika novost s obzirom na postojanje istog proizvoda i prije pandemije. Upravljanje inovacijama u obrtu nema određeni proces, nego se to odvija uslijed prepoznavanja potreba na tržištu, navodi vlasnik. Vlasnik je opisao način provođenja inovacijskog procesa u obrtu: „*Netko u poduzeću dobije ideju ili vidi neki proizvod na tržištu za koji smatra da je dobar i predloži da ga proizvedemo. Ukoliko ta ideja bude dobra započinje provjera koji materijal nam je potreban za proizvodnju i u koju ambalažu ćemo ga pakirati. Nakon toga organiziramo predstavljanje proizvoda i kušanje istog.*“ Navodi kako im je glavni prioritet prilikom inovativnog procesa sakupiti sve alternative razgovarati o njihovim prednostima i nedostacima te se odlučiti za najbolju alternativu. Za jedinstvenu konkurentsku prednost vlasnik navodi kako je sa dezinficijensom ona bila utvrđena uslijed nedostatka istoga, a obrt ga je proizvodio u više različitih pakiranja od 200ml, 250ml, 500ml, 1l i 5l, što se pokazalo kao glavna konkurentska prednost s obzirom da konkurencija nije imala ponudu više pakiranja, što je vidljivo na Slici 20. Također, u obrtu su se potrudili da proizvod ima ugodan miris i lijepo pakiranje, Prednost je bila i dostava jer su svoje proizvode dostavljali unutar dvadeset i četiri sata na adresu kupca. Prilike za inoviranje pronalaze svakodnevno na tržištu, dobivanjem povratnih informacija od kupaca, razgovorom s partnerima i na specijaliziranim sajmovima. Osim toga, koriste i interna znanja svojih zaposlenika kako bi uvidjeli potrebe tržišta.



Slika 20. Dezinficijens obrta Đanić,

Izvor: <https://moje-djakovo.com/proizvodnja-i-prodaja-sredstva-za-ciscenje-ruku-virus-stop-2/?fbclid=IwAR04qfIdZFMm4OceTCDmByn4JGhpe4Ck7I0KyDT5FqVRVeXvJnxi-hX-zt4>  
(Pristupljeno: 14.7.2021.)

Treći poslovni subjekt je tvrtka Ž.A.D. d.o.o. iz Kaptola, a osoba s kojim je obavljen intervju je Željko Bošnjak, koji se u poduzeću bavi poslovima vezanim za reviziju financijskih izvještaja i upravljanjem poduzećem. Glavna djelatnost kojom se bavi poduzeće jest revizija financijskih izvještaja, a također se bavi uvidom u financijske izvještaje, revizijom projekata financiranih od strane EU, due diligence-om, poslovnim savjetovanjem, revizijom financijskih izvještaja neprofitnih organizacija. Poduzeće je registrirano kao društvo sa ograničenom odgovornosti, te posluje sa jednom zaposlenom osobom. Svoju djelatnost obavlja na teritoriju cijele RH te nema podružnica niti povezanih osoba s kojima surađuje.

Tijekom pandemije Covid-19 poduzeće se susrelo sa pozitivnim i negativnim elementima poslovanja. Prva stavka s kojom se poduzeće susrelo jest promjena oblika rada prelaskom na rad na daljinu, stoga su se svi poslovi koji su se do tada obavljali razgovorom sa klijentima prebacili na online oblik. U vrijeme pandemije se prešlo na održavanje sastanaka putem Zoom platforme,

koja se do tada nije koristila u poduzeću. Tu su se uglavnom obavljali razgovori sa osobama zaduženim za upravljanje sukladno Međunarodnim revizorskim standardima. Također, koristile su se platforme za slanje velikih količina podataka uslijed otežanog i dugog vremena potrebnog za slanje pošiljki. Poduzeće se tijekom pandemije nije prijavilo za državne potpore. Što se tiče kreiranja inovacije u poslovanju poduzeća vezane su uz kreiranje nove vrste savjetovanja tako što su prije svega primijenili novu vrstu tehnologije pri radu. Zatim je poduzeće pružalo usluge savjetovanja o poslovnim postupcima prilikom korištenja državnih mjera propisanim od strane Vlade RH. Isto tako, poduzeće je nudilo ugovorne aranžmane tijekom pandemije Covid-19, koji su se razlikovali od dosadašnjih ugovora. Izazov s kojim se poduzeće suočilo je vezan uz raspoloživost informacija vezanih za zakonodavstvo ili druge upute klijenata. Isplativost pružanja novih oblika usluga tijekom pandemije Covid-19 nisu detaljno razrađivali omjerom troškova i koristi, već su uvidjeli isplativost ovakvog oblika poslovnog savjetovanja vezanih za Covid-19 mjere. Vlasnik ističe kako nije radio detaljnu analizu ispitivanja potrebe za uslugama koje poduzeće nudi, ali je poučen iskustvom pretpostavio kako je većina drugih revizorskih društava u isto vrijeme krenula nuditi ili nudila slične ili iste usluge svojim klijentima. Tijekom pružanja novih usluga poduzeće je surađivalo sa RIF-om zbog toga što zaposlenici RIF-a imaju širi spektar znanja i informacija vezanih za financije, računovodstvo, poreze i pravo. Isto tako, surađivalo se i sa Revizorskom komorom kao krovnom organizacijom koja donosi upute kako postupiti u pojedinim slučajevima izmjene zakonodavnih odredbi. Strateške saveze i udruženja sa drugim poduzećima nisu korištena. Razina novosti koja je uslijedila uslijed pružanja usluga na tržištu se pokazala novinom uslijed novih izazovnih vremena u kojima se svijet našao. Isto tako novost je bila i za klijente s obzirom da do sada nisu imali potrebu tražiti informacije vezane za pomoć od strane države, koja im je dana od strane Vlade RH, stoga su bili zadovoljni povratnom informacijom koju su dobili od vlasnika poduzeća. Za poduzeće je ovakva vrsta pružanja usluga bila novina s obzirom na novost pružanja informacija o kojima do sada nije bilo rasprave ili govora. U poduzeću će se navedene usluge pružati koliko traje i pandemija Covid-19, te su one kratkoročnog karaktera budući da klijenti i sami dolaze do određenih informacija o mjerama te potreba za ovakvim vidom pružanja usluga opada. Prilikom upravljanja inovacijama u poduzeću bitno je dati informacije koje su pravovremene i točne kako bi klijenti bili informirani i znali što trebaju činiti. Konkurentska prednost inovativnog proizvoda odnosno usluge kod ovog poduzeća bila bi diverzificiranost usluga koja revizorska kuća može pružiti uslijed izmjena zakona,

uvođenja novih standarda u poslovanje i inovativnost. Vlasnik navodi kako prilike za inoviranje postojećih usluga i kreiranje novih pronalazi uslijed promjene zakonodavnog okvira i potreba korisnika s kojima surađuje. Objašnjava kako se kreiranje novih usluga stječe certifikacijom, koju u RH nude institucije za obavljanje specifičnih usluga.

Na temelju analize navedena tri primjera moguće je istaknuti kako su sva tri poslovna subjekta s kojima je obavljen intervju iako djeluju u različitim djelatnostima i industrijama uspješno su odgovorila izazovima s kojima su se susrela tijekom pandemije Covid-19. Sva tri poduzeća prepoznala su prilike za unapređenje svojih primarnih djelatnosti novim inovativnim proizvodima i uslugama tijekom nemogućnosti plasiranja svojih proizvoda i usluga uslijed smanjenja potražnje ili otežanog dolaska do sirovina i materijala odnosno informacija uslijed cjelokupnog zatvaranja. Ujedno je moguće zaključiti kako su sva tri poduzeća uspješno implementirala inovativne proizvode i usluge na tržište. Koristili su inovacijski proces prilikom implementacije i na taj način pravovremeno odgovorili na potrebe tržišta u tom trenutku. Napori i nastojanja održavanja cjelokupnog poslovanja na tržištu uslijed zatvaranja isplatili su im se uočavanjem prilika i adekvatnim preoblikovanjem ustaljenog načina poslovanja stoga su sva tri poslovna subjekta uspješni primjeri odgovora na neizvjesne promjene u gospodarstvu i korištenja vlastitih i znanja svojih zaposlenika kako bi se implementirao inovativni proizvod odnosno usluga.

Tablica 5. Pozitivni i negativni učinci pandemije na poduzeća iz okruženja

	Hemco d.o.o.	Obrt Đanić	Ž.A.D. d.o.o.
<b>Pozitivni učinci</b>	novi proizvod na tržištu zaštitne maske	novi proizvod – dezinficijens	nova usluga – savjetovanje o korištenju državnih mjera
	korištenje vladinih poticaja	smanjenje troškova poslovanja	smanjenje troškova prijevoza
		nova iskustva i situacije	
	korištenje vladinih poticaja	brži protok velike količine podataka putem platforme (umjesto korištenja pošte)	
<b>Negativni učinci</b>	manja potražnja za proizvodima	pad prodaje i proizvodnje	rad na daljinu
		otpuštanje radne snage	razgovor sa klijentima putem online platforme

	otkazivanje narudžbi	smanjenje proizvodnih aktivnosti	
	smanjenje ugovorenih količina proizvoda		
	smanjenje ukupnih prihoda	problem izvoza	
		otežana nabava ambalaže iz inozemstva	
	problem organizacije proizvodnje		
	narušeni lanci nabave materijala		
	kašnjenje isporuka		

Izvor: autor

Tablica 5 prikazuje pozitivne i negativne učinke pandemije COVID-19 na poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju. Može se zaključiti da je pandemija ipak donijela više negativnih učinaka, poput otpuštanja radne snage, otkazivanja narudžbi, otežanog izvoza, rada na daljinu i sl. Poduzeća su ipak uspjela svladati sve prepreke i fokusirati se na ono pozitivno što je proizašlo iz trenutne situacije.



## 9. Zaključak

U ovom radu opisan je inovativni odgovor mikro, malih i srednjih poduzeća tijekom pandemije Covid-19 koja je uzburkala do tada mirno stanje u gospodarstvu. Kako bi spriječila gašenje svojih poslovanja poduzeća su morala poduzeti preventivne mjere za opstanak poslovanja, morala su slušati savjete struke kako bi olakšala teško stanje u kojemu se našao cijeli svijet.

Kako bi se uspješno prikazao razvoj inovativnih proizvoda uslijed pandemije Covid-19 prvo su u radu dane definicije mikro malih i srednjih poduzeća koja se razlikuju ovisno o broju zaposlenih, dobiti koju ostvaruju tijekom jedne kalendarske godine i iznosu prihoda koji ostvare. Opisan je GEM izvještaj koji prikazuje poslovanje malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, ali i zemljama koje sudjeluju u istraživanju, te opisuje poduzetničku aktivnost i spremnost za pokretanje poslovnih pothvata.

Opisan je pojam inovacije koja služi kao osnovni pokretač promjene u poslovanju poduzeća i stvaranju mogućnosti za daljnji rast i razvoj. Da je opis čimbenika inovacije koji utječu na razvoj inovacija u poduzeću, a kao najznačajniji se ističe transfer znanja koji je bitan prilikom kreiranja inovacije i prenošenja znanja na ljudske resurse koji čine osnovu pokretanja promjene u poduzeću. Također je opisano nekoliko strategija inoviranja koje poduzeća mogu koristiti za pokretanje promjena tijekom inovacijskog procesa koji je opisan u slijedećem poglavlju, a sastoji se od četiri faze koje prikazuju isplativost inovacije u poduzeću. Također, navedeni su izvori prilika prema Peteru Druckeru koji čine osnovu za promatranje okoline i pokretanje promjena u okolini. Opisan je i način upravljanja inovacijama u malim i srednjim poduzećima odnosno ključni resursi, marketinški i tehnički resursi, sposobnost inoviranja, uloga top menadžmenta u poduzeću, proces razvoja novog proizvoda, organizaciju, strategije i planiranje i važnost saveza.

Dan je pregled utjecaja na gospodarsko stanje Republike Hrvatske i EU, odnosno prikazane su mjere koje su provedene kako bi se situacija u zemljama donekle stabilizirala te održala ekonomska i gospodarska stabilnost. Također, dan je pregled inovativnih proizvoda koji su napravljeni uslijed prilika koje su se pojavile tijekom pandemije, ali i dugogodišnjim razvojem proizvoda za koje se pokazalo da je ovo pravo vrijeme za implementaciju.

U istraživačkom dijelu rada opisan je način poslovanja poduzeća iz okruženja te njihova borba sa mjerama koje su uslijedile uslijed pojave pandemije Covid-19. Intervjuirani su poslovni subjekti Hemco d.o.o., koje svoje sjedište ima u Đakovu, obrt Đanić iz Podgorača te tvrtka Ž.A.D. d.o.o.

iz Kaptola, koji su utvrdili kako su se uspješno suočili sa izazovima iz okruženja te uslijed pandemije prenamijenili svoj proizvodni asortiman usklađujući ga sa potrebama tržišta proizvodeći zaštitne maske za lice od strane poduzeća Hemco d.o.o. dezinficijensa od strane obrta Đanić te pružanjem savjetovanja za klijente o mjerama Covid-19 koje su dane od strane Vlade RH. Poslovni subjekti inovacije koje implementiraju na tržište prepoznaju iz prilika koje uoče na tržištu, te koristeći vlastita znanja i znanja svojih zaposlenika nastoje tijekom inovacijskog procesa kreirati proizvod odnosno usluge koje su tržištu potrebne. Navedeni poslovni subjekti prikaz su uspješne borbe sa nepredviđenim situacijama, odnosno pandemijom Covid-19, te djelovanja odgovornih osoba kako bi poduzeće nastavilo uspješno poslovati uslijed neizvjesnih situacija. Iako je kod poduzeća vidljivo kako postoji prostor za napredak što se tiče provedbe inovativnog procesa i kreiranja inovacija, vidljivo je kako poslovni subjekti uspješno odolijevaju potrebama tržišta kada se ne bave svojim primarnim djelatnostima.

## Literatura

1. Afuah, A. (2003) *Innovation Management Strategies, Implementation and Profits*, Oxford University Press
2. Alpeza, M., Delić, A., Oberman Peterka, S., Krstić, D., Marković, N. (2014), *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju: Vodič za sve one koji razmišljaju o ulasku u poduzetničke vode*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
3. Alpeza, M., Delić, A., Has, M., Koprivnjak, T., Mezulić Jurić, P., Oberman, M., Perić, J., Šimić Banović, R. (2020) *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020. uključujući dio rezultata GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2019. Godinu*, CEPOR. Preuzeto sa: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvesce-2020-HR-web.pdf> (Datum pristupa: 27.6.2021.)
4. Amabile, T., (1996.) *Creativity in context: Update to The Social Psychology of Creativity*, Boulder, CO, US: Westview Press, str. 317
5. Baković, T., i Ledić-Purić, D. (2011). 'Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća', *Poslovna izvrsnost*, 5(2), str. 27-42. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/75460> (Datum pristupa: 27.06.2021.)
6. Barringer B.R., Duane Ireland, (2010) *Poduzetništvo – Uspješno pokretanje novih poduhvata*, treće izdanje, Prentice Hall, Tuzla,
7. Bilas, V. & Franc, S. (2018) *Inovacije i razvoj*. Zagreb, Notitia d.o.o.
8. Black, G. (2005) *The Geography of Small Firm Innovation*, Kluwer Academic Publishers, Boston
9. Božić, Lj., i Radas, S. (2005). 'Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj', *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 15(103), str. 30-49. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/18514> (Datum pristupa: 28.06.2021.)
10. Bowonder, B. i dr. (2010) *Innovation strategies for creating competitive advantage*, *Research Technology Management*, 53 (3), 19-32.
11. De Melo Moreira, P., (2021) *COVID-19: Kako EU može pomoći malim poduzećima u izgradnji otpornosti*. Europski parlament. Preuzeto s: <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/economy/20210107STO95112/covid-19-kako-eu-moze-pomoci-malim-poduzecima-u-izgradnji-otpornosti> (Datum pristupa: 19.7.2021.)
12. Dhingra, H. L. (1991) *Globalization of SMEs through strategic alliances*, *ASEAN Economic Bulletin*, 8 (1), 47.

13. Garcia, R., Calantone, R. (2002) A Critical look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review, *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132.
14. Galović, T. (2016) Uvod u inovativnost poduzeća. Rijeka. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
15. Hausman, A. (2005) Innovativeness among small business: Theory and propositions for future research, *Industrial Marketing Management*, 34 (8), 773-782.
16. Hisrich, R., Peters, M. i Shepherd, D. (2008) Poduzetništvo, 7. izdanje, MATE, Zagreb.
17. 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', *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 23-44. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/83760> (Datum pristupa: 28.06.2021.)
18. Jokić, B. (1992). 'Poduzetništvo i društvo (socioekonomska analiza)', *Revija za sociologiju*, 23(1-2), str. 5-9. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/154967> (Datum pristupa: 11.07.2021.)
19. Knežević, D., i Žiljak, N. (2018). 'Analiza poduzetništva u Republici Hrvatskoj i usporedba s izabranim zemljama svijeta', *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8(2), str. 179-189. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/213877> (Datum pristupa: 03.07.2021.)
20. Oksanen, J., Rilla, N. (2009) Innovation and entrepreneurship: new innovations as source of competitiveness in Finish SMEs, *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 35-48
21. Peša, A., Glavočević, A., i Čovo, P. (2015). 'Empirijsko istraživanje integrativnog organizacijskog modela kreativnosti i inovativnosti (IOMKI): Mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj', *Poslovna izvrsnost*, 9(2), str. 9-29. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/150939> (Datum pristupa: 26.06.2021.)
22. Pfeifer, S., Oberman Peterka, S., Šarlija, N., Alpeza, M., Dujak, D., Perić, J., Stanić, M., Sedlan-König, Lj. (2021) Reakcije poduzeća na prvi val pandemije COVID-19 - Primjeri dobre prakse. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto sa: <https://www.ceeol.com/search/book-detail?id=954548> (Datum pristupa:03.07.2021.)
23. Pullen, A. i dr. (2009) Successful Patterns of Internal SME Characteristics Leading to High Overall Innovation Performance, *Creativity and Innovation Management*, 18 (3), 209-225.
24. Pupavac, D. (2015). 'Kreativnost kao temelj poduzetništva', *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 6(1), str. 67-72. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/140615> (Datum pristupa: 27.06.2021.)

25. Rammer, C., Czarnitzki, D., Spielkamp, A. (2009) Innovation success of non R&D performers: substituting technology by management in SME, *Small Bus. Econ.*, 33, 35-58
26. Robinson, S., Stubberud, H. A. (2010) Inspiring Innovation in Norway, *Proceedings of the Academy of Studies in International Business*, 10 (2), 26-33.
27. Rogić Dumančić, L., Bogdan, Ž. & Raguž Krištić, I. (2020) Utjecaj COVID-19 krize na hrvatsko gospodarstvo. U: Tica, J. & Bačić, K. (ur.) *Ekonomska politika Hrvatske u 2021. : Hrvatska poslije pandemije*. Preuzeto sa: [https://www.bib.irb.hr/1110813/download/1110813.004\\_Rogic\\_Bogdan\\_Raguz.pdf](https://www.bib.irb.hr/1110813/download/1110813.004_Rogic_Bogdan_Raguz.pdf) (Datum pristupa: 29.06.2021.)
28. Schuetze, H. S. (1998) How do small firms innovate in British Columbia. U: Mothe, J., Paquet, G. (eds), *Local and Regional Systems of Innovation*, Kluwer Publishers
29. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S., (2019) Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2018, CEPOR, Preuzeto sa: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf> (Datum pristupa: 27.06.2021.)
30. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S., (2021.) Što čini Hrvatsku (ne) poduzetničkom zemljom? GEM HRVATSKA 2019-2020 , CEPOR. Preuzeto sa: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf> (Datum pristupanja: 17.07.2021.)
31. SRIĆA, V. (2003). *Kako postati pun ideja : menedžeri i kreativnost*. Zagreb: MEP Consult.
32. Škrtić, M., i Mikić, M. (2006). 'Gospodarsko značenje hrvatskoga poduzetništva - šanse i zamke', *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4(1), str. 191-204. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/10965> (Datum pristupa: 29.06.2021.)
33. Štefanić, I., (2015) *Inovativno poduzetništvo za studente, inovativne poduzetnike i poduzetne znanstvenike*. Osijek, Sveučilište Josipa Juraj Strossmayera u Osijeku.
34. Tidd J., Bessant J. (2009) *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, Chichester: J. Wiley and Sons
35. Tomljenović, L. (2007) 'Upravljanje promjenama u funkciji povećanja uspješnosti malih i srednjih poduzeća', magistarski rad, Ekonomski fakultet, Rijeka.
36. Tucker, C., (2020) 10 innovative coronavirus solutions created during online hackathons, EU-Startups, Preuzeto sa: <https://www.eu-startups.com/2020/05/10-innovative-coronavirus-solutions-created-during-online-hackathons/> (Datum pristupanja: 04.07.2021.)
37. Vidučić, Lj.; Ramljak, B.; Ćurak, M.; Sorić, I.; Rimac, A.; Pervan, I.; Brčić, G. Baran, D.; Zorić, M.: *Mala i srednja poduzeća*, Split, 2005., str. 5

## Internetski izvori

1. BIOTECH, (2021) Preuzeto sa: <https://biontech.de/> (Datum pristupanja: 04.07.2021.)
2. DZS, Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno-ekonomske pokazatelje. 2020. Preuzeto sa: [https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/bdp\\_2\\_q.html](https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/bdp_2_q.html) (Datum pristupa: 02.07.2021.)
3. DZS, Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno-ekonomske pokazatelje. 2020. Preuzeto sa: [https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/poslovni\\_subjekti.html](https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/poslovni_subjekti.html) (Datum pristupa: 19.07.2021.)
4. EPO, (2021.) Winners of the European Inventor Award 2021. Preuzeto sa: <https://www.epo.org/news-events/events/european-inventor/finalists/2021/lindstrom.html> (Datum pristupanja: 04.07.2021.)
5. EU 2020. – Opće izvješće o aktivnostima Europske unije. Europska komisija, 2020. Preuzeto sa: <http://europa.eu/general-report/hr> (Datum pristupa: 02.07.2021.)
6. Ferivisport.hr (2021) O poduzeću. Preuzeto sa: <https://ferivisport.hr/o-nama> (Datum pristupanja 03.07.2021.)
7. GradExport, (2020) Dezinfekcijska barijera za obuču. Preuzeto sa: <https://grad-export.hr/ds-barijera.html> (Datum pristupa: 03.07.2021.)
8. Krokoteks.hr, (2020.) IPS – INTEGRALNI DEZINFEKCIJSKI SUSTAV. Preuzeto sa: <https://www.krokoteks.hr/> (Datum pristupa: 03.07.2021.)
9. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja,(2021.) Mjere za pomoć gospodarstvu uslijed epidemije Covid 19. Preuzeto sa: <https://mingor.gov.hr/mjere-za-pomoc-gospodarstvu-uslijed-epidemije-covid-19-7731/7731> (Datum pristupa: 19.7.2021.)
10. Nastavni materijali iz kolegija Kreativnost i inovativnost. Preuzeto sa: [http://www.efos.unios.hr/kreativnost-inovativnost/wp-content/uploads/sites/138/2018/05/Nastavni-materijali-Pfeifer-Sanja\\_Kreativnost-i-inovativnost\\_2017.pdf](http://www.efos.unios.hr/kreativnost-inovativnost/wp-content/uploads/sites/138/2018/05/Nastavni-materijali-Pfeifer-Sanja_Kreativnost-i-inovativnost_2017.pdf) (Datum pristupa: 28.06.2021.)
11. SUVE, (2021) Preuzeto sa: <https://eebot.ee/en/> (Datum pristupanja: 04.07.2021.)
12. Vuplast d.o.o. (2021) PE-LD/PVA VREĆE ZA PRANJE KONTAMINIRANE ODJEĆE, Preuzeto sa: <https://www.vuplast.hr/biohazard> (Datum pristupa: 04.07.2021.)
13. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16) na snazi od 31.12.2016. Preuzeto sa: <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva> (Datum pristupa: 27.06.2021.)
14. Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20) na snazi od 08.04.2020. Preuzeto sa: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> (Datum pristupa: 27.06.2021.)

## **Popis tablica**

Tablica 1. Kriterij definiranja SME.....	4
Tablica 2. Struktura poduzeća u Republici Hrvatskoj prema veličini od 2015. do 2019. godine...6	
Tablica 3. Prikaz veličine poduzeća i zaposlenosti, ukupnog prihoda i izvoza u 2018. i 2019. godini.....	7
Tablica 4. Nova poduzetnička aktivnost mjerena TEA indeksom.....	10
Tablica 5. Pozitivi i negativni učinci pandemije na poduzeća iz okruženja.....	47

## Popis slika

Slika 1. Konceptualni okvir GEM istraživanja.....	9
Slika 2. Dodatna pitanja za eksperte u vezi Covid-19 pandemije. ....	10
Slika 3. Poduzetnička aktivacija na učinke pandemije Covid-19 .....	11
Slika 4. Aktivacija vladinih politika u pandemiji .....	11
Slika 5. Procjena eksperata na temelju reakcije poduzetnika na pandemiju Covid-19- međunarodna perspektiva, 2020.....	12
Slika 6. Procjena eksperata na temelju reakcija vlade na pandemiju Covid-19- međunarodna perspektiva,2020. ....	13
Slika 7. Transfer znanja.....	16
Slika 8. Inovacijski sustav.....	18
Slika 9. Tromjesečne stope rasta BDP-a u RH.....	28
Slika 10. Registracije poslovnih subjekata u razdoblju od 2017. do 2021.....	30
Slika 11. Stečajevi poslovnih subjekata u razdoblju od 2017. do 2021.....	30
Slika 12. Raspodjela financijskih sredstava EU državama članicama.....	31
Slika 13. Henrik Lindström (lijevo) and Giovanni Fili, sa solarnim ćelijama.....	33
Slika 14. Logo Linistry poduzeća.....	34
Slika 15. Logo Colivery aplikacije.....	35
Slika 16. Prikaz rada IPS sustava.....	36
Slika 17. Dezinfekcijska barijera za obuču.....	37
Slika 18. PE-LD/PVA vreća za pranje kontaminirane odjeće.....	38
Slika 19. Hemco zaštitna maska i vizir.....	41
Slika 20. Dezinficijens obrta Đanić.....	45



## **Prilozi**

### **Prilog 1. Predložak strukturiranog intervjua s pitanjima za poduzeća iz okruženja**

Poštovani, Zovem se Anja Trdy i studentica sam diplomskog studija na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. U sklopu svog diplomskog rada na temu Inovativni odgovori mikro, malih i srednjih poduzeća na pandemiju Covid-19, provodim istraživanje o inovativnim proizvodima koji su pronašli svoje mjesto na tržištu. Unaprijed se zahvaljujem na svakom odgovorenom pitanju u sklopu intervjua.

1. Možete li se ukratko predstaviti? Koje su vaše dužnosti u poduzeću?
2. Predstavite poduzeće. Koja mu je glavna djelatnost, koliko ima zaposlenih, na kojim područjima djelujete, koje proizvode/usluge nudite?
3. Koji su pozitivni a koji negativni učinci pandemije Covid-19 za vaše poduzeće? Navedite što ste promijenili zbog pandemija, a nastaviti ćete primjenjivati i u budućnosti?
4. Za koje ste se državne potpore prijavili i koje ste dobili?
5. Kako ste razvijali inovaciju? Jeste li koristili znanja svojih zaposlenika u kreiranju novog proizvoda/usluge ili ste imali potrebu za transferom znanja?
6. Na koji način ste ispitali isplativost novog inovativnog proizvoda prije nego što ste ga plasirali na tržište?
7. Kako ste shvatili da postoji potreba za tim proizvodom/uslugom na tržištu? Da li ste bili prvi na tržištu ili ste sljedbenici inovacije?
8. S kojim institucijama ste surađivali kako bi što kvalitetnije razvili i proizveli proizvod/uslugu? Jeste li koristili strateške saveze/udruženja?
9. Koja je razina novosti inovativni proizvod za poduzeće, a koja je razina za tržište i kupce?
10. Na koji način se u Vašem poduzeću upravlja inovacijama? Što je prioritet prilikom upravljanja inovacijama?
11. Što je po vašem mišljenju jedinstvena konkurentska prednost novog inovativnog proizvoda?

12. Gdje i kako najčešće pronalazite prilike za inoviranje postojećih proizvoda i kreiranje novih proizvoda?

## **Prilog 2. Prijepis intervjua - poduzeće Hemoco d.o.o.**

1. Možete li se ukratko predstaviti? Koje su vaše dužnosti u poduzeću?

Moje ime je Krešimir Bogunović. Član sam uprave Hemco d.o.o. i odgovorna sam osoba za poslovanje tvrtke.

2. Predstavite poduzeće. Koja mu je glavna djelatnost, koliko ima zaposlenih, na kojim područjima djelujete, koje proizvode/usluge nudite?

Hemco je proizvođač radne, zaštitne i odjeće za posebne namjene. Pored proizvodnje Hemco ima svoj razvoj proizvoda te sve faze u proizvodnji radne odjeće (od dizajna do isporuke) može napraviti u svojim radnim i proizvodnim pogonima. Tvrtka je osnovana prije skoro 30 godina i trenutno ima oko 170 zaposlenih. Osnovna djelatnost je razvoj i proizvodnja radne i zaštitne odjeće za mnoge djelatnosti (građevina, strojarstvo, obrtništvo, poljoprivreda, ugostiteljstvo, medicinski program), zatim odjeće za posebne namjene (vatrogasci, zavarivači, šumski radnici,...) te odjeća po posebnim projektima i zahtjevima (vojska, policija, carina,...).

3. Koji su pozitivni a koji negativni učinci pandemije Covid-19 za vaše poduzeće? Navedite što ste promijenili zbog pandemija, a nastaviti ćete primjenjivati i u budućnosti?

Pozitivnih učinaka baš nije bilo na naše poslovanje. Negativnih je bilo više. Prije svega kao posljedica smanjene potrebe za našim proizvodima, otkazivanjem ili smanjenjem ugovornih količina s našim najvećim kupcima koji su na to bili primorani zbog situacija u svojim poslovanjima. To je imalo za posljedicu smanjenje ukupnih prihoda u odnosu na planirane i koji bi se sigurno ostvarili da nije bilo problema s pandemijom. Slijedeća poteškoća je bila organizirati proizvodnju uz poštivanje epidemioloških mjera, jer rad za strojem, krojenje i šivanje odjeće se ne može organizirati kao rad na daljinu. Zbog toga smo poduzimale mnoge epidemiološke mjere, kao što su povećanje razmaka na radnim mjestima, nošenje zaštitnih maski, redovite dezinfekcije radnih prostora, organizacija pauza u više smjena kako bi se smanjio broj osoba koje se istovremeno nalaze u nekom prostoru i sl. I pored svih ovih mjera, u jednom trenutku u listopadu

2020 godine morali smo biti zatvoreni skoro 2 tjedna zbog proboja virusa i velikog broja zaraženih. Slijedeći problem su bili narušeni lanci dobave materijala odnosno kašnjenja u isporukama osnovnog materijala naših dobavljača kao posljedica poremećaja na tržištu proizvodnje baznih sirovina za proizvodnju tkanina,... Počelo se mnogo sastanaka organizirati preko video poziva kako bi se smanjila komunikacija i neposredni kontakt. S našeg stajališta ništa od ovoga nećemo zadržati, jer je svo ovo posljedica jedne vrlo čudne i nepovoljne situacije kojoj smo se morali prilagoditi, ali ništa trajno niti ništa što bi donijelo neka poboljšanja, jer smo ipak proizvodna tvrtka. Ono što smatramo da bi moglo biti pozitivno na poslovanje naše tvrtke u budućnosti, je da će se naši kupci više okretati kupovini proizvoda od tvrtki u okruženju i Europi nego na dalekom istoku, jer su sada svi uvidjeli kakvi problemi mogu nastati kada se ne može doći do robe ili su transportni rokovi preveliki i preskupi.

4. Za koje ste se državne potpore prijavili i koje ste dobili?

Prijavili smo se početkom 2020 godine za prve covid potpore koje se tada davale i to za tri mjeseca - veljača, ožujak, travanj. Tada su se dijelile potpore za plaću, ali za tvrtke koje su imali pad prihoda na mjesečnoj razini u odnosu na 2019 godinu. Nakon ta tri mjeseca nismo više tražili niti dobili nikakve potpore.

5. Kako ste razvijali inovaciju? Jeste li koristili znanja svojih zaposlenika u kreiranju novog proizvoda/usluge ili ste imali potrebu za transferom znanja?

Krajem ožujka 2020 godine iznenada je porasla potreba za zaštitnim maskama. Kako ih nije bilo uopće na tržištu, mnogi naši kupci su nas zvali i molili da im pomognemo i krenemo s proizvodnjom zaštitnih maski. Na jednom kolegiju smo tada dogovorili da naš konstrukcijski ured zajedno s tehnološkom pripremom napravi nekoliko modela pamučnih zaštitnih maski, kako bi ih mogli napraviti u našoj liniji uzoraka te izračunati vremena i napraviti tehnološki postupak. To smo sve u roku 2 dana napravili i odabrali model. Zatim smo kontaktirali naše kupce za koje smo baš tada radili da li će nam odobriti produženje rokova isporuke, ako na neko vrijeme zaustavimo proizvodnju i započnemo samo proizvodnju maski. Od svih smo dobili pozitivan odgovor, tako da smo u samo nekoliko dana sve zaustavili i na 2 tjedan organizirali proizvodnju pamučnih višekratnih zaštitnih maski. U tih nešto više od 2 tjedna proizveli smo preko 170.000 maski, ili skoro 14.000 maski dnevno. Ovo je bilo i za mnogo veće tvrtke nedostižno, ali su naši zaposlenici u tom trenutku dali sve od sebe da osiguramo svima kojima je tada to bilo neophodno barem

nekakvu zaštitu. Cilj koji smo si postavili bio je u što kraćem roku proizvesti što više zaštitnih maski. Naravno sam proizvod je mogao biti zahtjevniji, dorađeniji, modno prihvatljiv (što se sve poslije radilo), ali u tom trenutku to su bili nebitni zahtjevi. Skoro 20.000 maski smo donirali u humanitarne svrhe. Nakon što smo napravili što smo zacrtali, na tržište su počele pristizati maske (jednokratne i višekratne) te smo stali s proizvodnjom i vratili se svom standardnom proizvodnom programu. Tako je i danas.

6. Na koji način ste ispitali isplativost novog inovativnog proizvoda prije nego što ste ga plasirali na tržište?

U ovakvoj situaciji kakva je bila (više nego izvanredna) nije bilo nikakvog ispitivanja, osim standardne kalkulacije i naše procjene da će nakon prvog vala nestašice koji će trajati 3-4 tjedna, početi pristizati proizvodi na tržište od proizvođača kojima je to core business ili onih kojima je zaustavljena proizvodnja pa moraju tražiti alternativna rješenja. Tako se situacija i razvila i ono što smo predvidjeli i odlučili provesti, na kraju se pokazalo kao dobra prognoza. Također treba napomenuti da u tom trenutku to i nije bio prevelik rizik, jer smo prije samog početka proizvodnje imali već naručeno više od polovice ukupno proizvedenih maski.

7. Kako ste shvatili da postoji potreba za tim proizvodom/uslugom na tržištu? Da li ste bili prvi na tržištu ili ste sljedbenici inovacije?

U prvi tren nismo o tome razmišljali jer smo imali popunjene svoje proizvodne kapacitete. Međutim, kako se situacija brzo razvijala, potaknuti potrebom da zaštitimo sebe, kao i bezbrojnim pozivima naših kupaca, brzo smo se odlučili za ovaj kratkotrajni „izlet“ u proizvod koji do sada nismo radili, ali ga nije teško napraviti s obzirom da je relativno jednostavan (za nas koji radimo neusporedivo složenije proizvode). Također, morali smo paziti da ne bi došlo do krivog informiranja kupaca (što se tada već dešavalo na tržištu) u deklariranju ovog proizvoda, tako da nikad s tim nismo imali problem jer nismo ništa preuveličavali niti lažno deklarirali, a ponajmanji koristili situaciju za ekstraprofit na proizvodu za kojim u tom trenutku traje potražnja puno veće nego što je bila ponuda.

8. S kojim institucijama ste surađivali kako bi što kvalitetnije razvili i proizveli proizvod/uslugu? Jeste li koristili strateške saveze/udruženja?

S obzirom da smo ove proizvode deklarirali samo kao „Zaštitna maska“ bez navođenja nekih drugih svojstava, nije bilo potrebe za suradnjom oko certifikacije proizvoda, niti je bilo potrebe za suradnjom s bilo kojom institucijom. Sve naše maske su bile višekratne maske napravljene od 100 % pamuka. To je bilo jedino što smo radili, a kao tvrtka s dugogodišnjim iskustvom u proizvodnji odjeće za nas ovdje nije bilo nikakvih nepoznanica.

9. Koja je razina novosti inovativni proizvod za poduzeće, a koja je razina za tržište i kupce? Budući da je to za nas bio samo jedan trenutak, i da je taj proizvod bio inovativan za nas samo u tom trenutku, nismo više razmišljali o daljnjem razvoju niti sudjelovanju u tom dijelu tržišta.

10. Na koji način se u Vašem poduzeću upravlja inovacijama? Što je prioritet prilikom upravljanja inovacijama?

Hemco je poznat da dugi niz godina pokušava unositi inovacije, kako u svoje proizvode, tako i u same tehnološke procese proizvodnje. Trenutno imamo u početnoj fazi dva inovacijska projekta koji se odnose na inovacije u području pametne odjeće, kao i inovativna rješenja u dizajnu, konstrukciji i materijalima koje koristimo za naše nove proizvode. Ove projekte koji se odnose na pametnu odjeću radimo u suradnji s Tekstilno-tehnološkim fakultetom, kao i nekim inovativnim tvrtkama u području elektronike, senzoričke i sl. Inovacije su pokretač razvoja i mi ih vidimo kao nešto o čemu moramo svakodnevno razmišljati kako bi sutra imali što raditi.

11. Što je po vašem mišljenju jedinstvena konkurentna prednost novog inovativnog proizvoda?

Ove maske koje smo radili nisu napravile nekakvu konkurentsku prednost, osim što su pokazale našim klijentima da smo spremni brzo reagirati i pomoći im u situacijama kada su to od nas očekivali, iako to nije naš core business. Tako smo dobili puno pohvala i ovako pokazana lojalnost nam se vraća povećanim povjerenjem naših kupaca u nastavku rada i suradnje.

12. Gdje i kako najčešće pronalazite prilike za inoviranje postojećih proizvoda i kreiranje novih proizvoda?

Prilike za inoviranje se nalaze u analizama konkurencije, praćenjem trendova na tržištima te stalnoj komunikaciji s našim kupcima i korisnicima naših proizvoda, kako bi što bolje razumjeli njihove potrebe, ali i očekivanja. Slijedeće godine će biti godine pametne i aktivne odjeće i mi to znamo i već se za to pripremamo.

## **Prilog 2. Prijepis intervjua - obrt Đanić**

1. Možete li se ukratko predstaviti? Koje su vaše dužnosti u poduzeću?

Zovem se Goran Đanić. Vlasnik sam obrta Đanić za tradicionalnu proizvodnju i poljoprivredu. Moje dužnosti su da vodim poduzeće, sve zadaće top menadžmenta, upravljanje poslovanjem i djelatnicima, pregovaranje budućih poslova te održavanje odnosa sa poslovnim partnerima.

2. Predstavite poduzeće. Koja mu je glavna djelatnost, koliko ima zaposlenih, na kojim područjima djelujete, koje proizvode/usluge nudite?

Glavna djelatnost obrta je proizvodnja i prodaja alkoholnih pića, prerada voća i poljoprivreda. Imamo 20 zaposlenih osoba i djelujemo na domaćem i stranim tržištima. Štoviše, četvrtina prihoda nam je rezultat izvoza proizvoda. Nudimo likere i rakije koje imamo u različitim ambalažama i veličinama, osim toga, imamo posebnu ponudu za ugostitelje, za suvenirnice, zračne luke i trgovačke lance.

3. Koji su pozitivni a koji negativni učinci pandemije Covid-19 za vaše poduzeće? Navedite što ste promijenili zbog pandemija, a nastaviti ćete primjenjivati i u budućnosti?

Neki od pozitivnih učinaka pandemije Covid-19 su ti što smo razvili novi proizvod za koji nismo nikad mislili da ćemo raditi. To je bio dezinficijens koji se pokazao kao uspješan proizvod u tom trenutku. Na taj način smo pronašli tržišnu nišu te se na taj način probili na tržište jer nam je posao sa rakijama i likerima bio u padajućoj putanji. Također, pozitivan učinak je bi i smanjenje troškova, nova iskustva i situacije koje su nam pokazale da se možemo prilagoditi zahtjevima tržišta.

Negativni učinci su bili pad prodaje, pad proizvodnje, otpuštanje radnika, smanjenje proizvodni aktivnosti, gubitak partnera zbog zatvaranja ugostiteljskih objekata. Osim toga, imali smo i problema prilikom izvoza proizvoda zbog zatvaranja i ograničavanja prelaska granica, teško smo dolazili do ambalaže koje uvozimo, a i ambalaže koje nabavljamo u Hrvatskoj zbog zatvaranja županija.

Zbog pandemije nismo u poslovanju ništa značajno promijenili, jedina promjena nam je bila uvođenje novog proizvoda koji nismo nastavili proizvoditi nakon prodaje svih količina koje smo proizveli jer nam nije bilo ekonomski isplativo i nije naš core business.

4. Za koje ste se državne potpore prijavili i koje ste dobili?

Prijavili smo se za potporu za očuvanje radnih mjesta, no nismo baš zadovoljni jer iznos nije bio dovoljan za plaću zaposlenih. Morali smo dodatno uplatiti svakom zaposlenom kako bi imali plaću kao i prije. Na taj način smo uspjeli i zadržati svoje zaposlenike. Tu potporu primamo oko godinu dana. Osim toga, htjeli smo se prijaviti za podizanje kredita sa kamatnom stopom od 1% što je nudila Hrvatska banka za obnovu i razvitak, no nismo mogli dobiti zbog industrije u kojoj poslujemo.

5. Kako ste razvijali inovaciju? Jeste li koristili znanja svojih zaposlenika u kreiranju novog proizvoda/usluge ili ste imali potrebu za transferom znanja?

Proizvod nismo dugo razvijali. Kada samo vidjeli da postoji nedostatak dezinficijensa na tržištu nismo puno razmišljali. Odlučili smo ga sami razviti kako bi zadovoljili potrebe tržišta. Koristili smo svoja interna znanja i znanja naših zaposlenika. Morali smo se konzultirati sa Ministarstvom zdravstva kako bi saznali koja je potrebna količina alkohola i ostalih sastojaka da bi proizvod bio ispravan.

6. Na koji način ste ispitali isplativost novog inovativnog proizvoda prije nego što ste ga plasirali na tržište?

Isplativost novog proizvoda smo ispitali na način da smo napravili kalkulaciju, odnosno, ispitali omjer cijene i troškova koji su neophodni za razvoj proizvoda. Na taj način smo shvatili da nam je isplativo proizvesti dezinficijens. Nismo ga dugo razvijali, ni razmišljali, nego smo išli probati i vidjeti kako tržište reagira i nismo pogriješili.

7. Kako ste shvatili da postoji potreba za tim proizvodom/uslugom na tržištu? Da li ste bili prvi na tržištu ili ste sljedbenici inovacije?

Nismo mogli kupiti nigdje više dezinficijens, na portalima i vijestima je bilo rečeno da je nedostatak na tržištu pa smo tu vidjeli priliku koju smo iskoristili.

Prvi smo bili u proizvodnji s aspekta poslovnih subjekata koji su svoj core business promijenili zbog pandemije, ali na tržištu općenito nismo. Bili smo sljedbenici inovacije koji su prepoznali priliku na tržištu.

8. S kojim institucijama ste surađivali kako bi što kvalitetnije razvili i proizveli proizvod/uslugu? Jeste li koristili strateške saveze/udruženja?

Surađivali smo sa Ministarstvom zdravstva zbog sastava dezinficijensa, zatim sa Ministarstvom financija i Ministarstvom poljoprivrede. Nismo koristili strateške saveze jer nije bilo potrebe za tim.

9. Koja je razina novosti inovativni proizvod za poduzeće, a koja je razina za tržište i kupce?

Za poduzeće inovativni proizvod u obliku dezinficijensa je velika novost. Nismo nikada razmišljali da ćemo upravo to proizvoditi. Također, za naše kupce je to bilo ugodno iznenađenje i novost. Bili su zadovoljni i uvidjeli da zadovoljavamo njihove potrebe u tom trenutku. Za tržište i nije bila velika novost s obzirom da je to već postojalo i prije i za vrijeme pandemije.

10. Na koji način se u Vašem poduzeću upravlja inovacijama? Što je prioritet prilikom upravljanja inovacijama?

Nemamo nekakav određeni proces, kod nas to ide više spontano. Netko u poduzeću dobije ideju ili vidi neki proizvod na tržištu za koji smatra da je dobar i predloži da ga proizvedemo. Ukoliko ta ideja bude dobra započinje provjera koji materijal nam je potreban za proizvodnju i u koju ambalažu ćemo ga pakirati. Nakon toga organiziramo predstavljanje proizvoda i kušanje istog.

Prioritet prilikom upravljanja inovacijama je poslušati sve prijedloge, razgovarati o prednostima i manama ideje i na kraju odabrati jednu ideju.

11. Što je po vašem mišljenju jedinstvena konkurentska prednost novog inovativnog proizvoda?

Konkurentska prednost se najviše očituje u tomu što je u tom trenutku na tržištu bila nestašica dezinficijensa, a mi smo ga proizvodili u više veličina. Imali smo u ambalažama od 200ml, 250ml, 500ml, 1l, i 5l što mnogi naši konkurenti nisu imali. Također, potrudili smo se da proizvod ima ugodan miris i lijepo pakiranje. Prednost je i bila dostava jer smo dostavljali u roku od 24 sata na kućni prag.



12. Gdje i kako najčešće pronalazite prilike za inoviranje postojećih proizvoda i kreiranje novih proizvoda?

Prilike za inoviranje pronalazimo svakodnevno na tržištu, slušanjem povratnih informacija od kupaca, razgovorima sa partnerima i na specijaliziranim sajmovima. Osim toga, puno nam znače i interne informacije i znanja naših zaposlenih komercijalista koji vide sve potrebe na tržištu iz prve ruke.

### **Prilog 3. Prijepis intervjua - Ž.A.D. d.o.o.**

1. Možete li se ukratko predstaviti? Koje su vaše dužnosti u poduzeću?

Zovem se Željko Bošnjak. Dužnosti u poduzeću su obavljanje poslova revizije financijskih izvještaja te upravljanje poduzećem.

2. Predstavite poduzeće. Koja mu je glavna djelatnost, koliko ima zaposlenih, na kojim područjima djelujete, koje proizvode/usluge nudite?

Društvo posluje pod tvrtkom Ž.A.D. d.o.o. (OIB: 51963172472) sa sjedištem u Kaptolu (Hrvatska). Društvo je pravno organizirano kao društvo s ograničenom odgovornošću. Društvo nema podružnica niti povezanih osoba. Glavna djelatnost društva Ž.A.D. d.o.o. je obavljanje revizije financijskih izvještaja. Uz glavnu djelatnost društvo Ž.A.D. d.o.o. obavlja i povezane djelatnosti kao uvid u financijske izvještaje, reviziju projekata financiranih od strane EU, due dilligence, poslovno savjetovanje, reviziju financijskih izvještaja neprofitnih organizacija. Društvo posluje s jednim zaposlenim djelatnikom. Djelatnost društva Ž.A.D. d.o.o. obuhvaća cijeli teritorij Republike Hrvatske.

3. Koji su pozitivni a koji negativni učinci pandemije Covid-19 za vaše poduzeće? Navedite što ste promijenili zbog pandemija, a nastaviti ćete primjenjivati i u budućnosti?

Glavna promjena koja je uvedena zbog pandemije COVID-19 nosila je s sobom i pozitivne i negativne posljedice. Za razliku od vremena prije pandemije, revizorski posao se morao prilagoditi

uvjetima koji su bili u okviru mjera na razini države. Prva i glavna promjena je rad na daljinu. Iako se revizija i u vremenu prije pandemije mogla raditi na daljinu uvijek je postojalo fizičko prisustvo revizora barem u predreviziji, inventuri i završnoj reviziji, a nadopune revizorskih radnih papira ili nekakva dodatna pojašnjenja su se radila na daljinu. U vrijeme pandemije, pogotovo u vrijeme zatvorenih granica županija, posao se prilagođavao korištenjem drugih tehnologija koje se do tada nisu koristile (ili su se koristile u beznačajnoj mjeri). Platforma Zoom korištena je za obavljanje razgovora s onima zaduženima za upravljanje sukladno Međunarodnim revizorskim standardima. Platforme za slanje velikih količina podataka također su bile standardni dio revizorskih tehnologija koje su se koristile u doba pandemije.

4. Za koje ste se državne potpore prijavili i koje ste dobili?

Nismo se prijavili za državne potpore.

5. Kako ste razvijali inovaciju? Jeste li koristili znanja svojih zaposlenika u kreiranju novog proizvoda/usluge ili ste imali potrebu za transferom znanja?

Inovacije uvedene u rad revizora u doba pandemije COVID 19, odnosno primjena novih tehnologija zbog mjera potaknutih rastom ili padom intenziteta pandemije COVID 19, uvelike su ovisila o predznanju zaposlenika. Inovacija, odnosno novost u okviru usluga koje smo pružali je ta što smo uveli i savjetovanje o poslovnim postupcima pri korištenju Mjera koje je Vlada propisala u Republici Hrvatskoj. Također, u periodu kriza kao što je pandemija COVID 19, potrebni su razni ugovorni aranžmani koji izlaze iz okvira redovnog poslovanja društava te smo mi nudili rješenja za takve upite. Same promjene pružanja usluga ovisile su o raspoloživim informacijama u okviru zakonodavstva ili drugih uputa.

6. Na koji način ste ispitali isplativost novog inovativnog proizvoda prije nego što ste ga plasirali na tržište?

Znali smo da su nove usluge koje smo uveli (većinom se radi o poslovnim savjetovanjima povezanih s pandemijom COVID 19 u financijskom smislu) isplative. Nismo detaljno razrađivali omjer troškova i koristi.

7. Kako ste shvatili da postoji potreba za tim proizvodom/uslugom na tržištu? Da li ste bili prvi na tržištu ili ste sljedbenici inovacije?

Nismo radili detaljnu analizu jesmo li prvi uveli navedene usluge, no poučeni iskustvom pretpostavka je da je većina drugih revizorskih društava u isto vrijeme krenula pružati iste ili slične usluge.

8. S kojim institucijama ste surađivali kako bi što kvalitetnije razvili i proizveli proizvod/uslugu? Jeste li koristili strateške saveze/udruženja?

Suradnja je ostvarena sa RIF-om iz razloga što djelatnici (savjetnici) RIF-a pokrivaju široki spektar znanja vezanih za financije, računovodstvo, poreze i pravo. Isto tako, u savjetodavnom smislu, ostvarena je suradnja s Revizorskom komorom kao krovnom organizacijom koja donosi upute kako postupiti u pojedinim slučajevima izmjena zakonodavnih odredbi. Strateške saveze i udruženja nismo koristili.

9. Koja je razina novosti inovativni proizvod za poduzeće, a koja je razina za tržište i kupce?

Razina novosti uslijed pružanja usluga na tržištu se pokazala novinom uslijed novih izazovnih vremena u kojima se svijet našao. Isto tako novost je bila i za klijente s obzirom da do sada nisu imali potrebu tražiti informacije vezane za mjere odnosno pomoć od strane države, koja im je dana od strane Vlade RH. Za poduzeće je ovakva vrsta pružanja usluga bila novina s obzirom na novost pružanja informacija o kojima do sada nije bilo rasprave ili govora.

10. Na koji način se u Vašem poduzeću upravlja inovacijama? Što je prioritet prilikom upravljanja inovacijama?

Navedene inovacije u pružanju usluga u doba pandemije COVID 19 su vijeka koliko će trajati i pandemija. S tim, da se klijenti kojima se vrši usluga vrlo brzo i sami prilagođavaju uvjetima poslovanja u pandemiji tako da s vremenom i opada potreba za navedenim uslugama. Navedene usluge će se nastaviti pružati dok ima potrebe za istima.

11. Što je po vašem mišljenju jedinstvena konkurentna prednost novog inovativnog proizvoda?

Pošto je revizija uslužna djelatnost ne možemo govoriti o proizvodima, no izmjenama zakona, uvođenja novih standarda u poslovanje, inovativnost, odnosno diverzificiranost usluga koje revizorska kuća može pružiti uvelike pomaže pri jačanju konkurentnosti na tržištu.

12. Gdje i kako najčešće pronalazite prilike za inoviranje postojećih proizvoda i kreiranje novih proizvoda/usluga?

Inoviranje novih usluga najčešće polazi od promjene zakonodavnog okvira te potreba korisnika usluga. Kreiranje novih usluga stječe se certifikacijom. U Republici Hrvatskoj postoje neke institucije koje nude certificiranje za obavljanje specifičnih usluga, no izvan RH postoje razne institucije koje nude certificiranje na raznim poljima.