

# UTJECAJ POSLOVNOG OKRUŽENJA NA POSLOVNE MODELE TIJEKOM PANDEMJE VIRUSA COVID-19

---

**Vučeta, Elena**

**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:145:961633>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-16**



*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)

Elena Vučeta

**UTJECAJ POSLOVNOG OKRUŽENJA NA POSLOVNE  
MODELE TIJEKOM PANDEMIJE VIRUSA COVID-19**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)

Elena Vučeta

**UTJECAJ POSLOVNOG OKRUŽENJA NA POSLOVNE  
MODELE TIJEKOM PANDEMJE VIRUSA COVID-19**

Diplomski rad

**Kolegij: Kreiranje poslovnih modela**

JMBAG: 00102192439

e-mail: [evuceta@efos.hr](mailto:evuceta@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek


Graduate study (Entrepreneurial management and entrepreneurship)

Elena Vučeta

**THE IMPACT OF THE BUSINESS ENVIRONMENT ON BUSINESS  
MODELS DURING A PANDEMIC COVID-19 VIRUS**

Osijek, 2021.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
(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 studentice: Elena Vučeta**

**JMBAG:00102192439**

**OIB:79373474096**

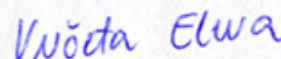
**e-mail za kontakt: [elenavuceta@gmail.com](mailto:elenavuceta@gmail.com)**

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

**Naslov rada: Kreiranje poslovnih modela**

**Mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić**

U Osijeku, \_\_\_\_rujan, 2021\_\_\_\_\_godine



Potpis\_\_\_\_\_

## **Utjecaj poslovnog okruženja na poslovne modele tijekom pandemije virusa COVID-19**

### **SAŽETAK**

Poduzetnički ekosustav mreža je organizacija koja uključuje dobavljače kupce, vladine agencije distributere koji pomažu pri isporuci određenog proizvoda ili usluga. Poduzetnički ekosustav je nužan kako bi se razvijalo poduzetništvo, a mala poduzeća ostvarila rast i razvoj.

Okruženje poduzeća od velikog je značaja na poslovanje poduzeća. Poslovno okruženje čine pojedinci, organizacije, institucije, ali i utjecajni faktori kao što su ekonomski, politički, pravni, tehnološki, sociokulturni i sl. Kako bi poslovni subjekt mogao normalno poslovati u svojoj okolini, potrebna je analiza okruženja kako bi se napravila procjena onih varijabli koje se ne mogu kontrolirati, ali mogu značajno utjecati na poslovanje poslovnog subjekta.

Poslovni model način je na koji poduzeće planira zaraditi na temelju svojih proizvoda prodajom bazi kupaca koji se nalaze na određenom tržištu, objašnjavajući koje će proizvode ili usluge prodati, kako ih namjerava prodati, koliki će biti troškovi i kakvu dobit očekuje. Na tržištima postoji veliki broj različitih poduzeća, a poslovni modeli se konstantno mijenjaju – za poslovni model ne postoji jedinstveni oblik koji bi se mogao primjenjivati na sva poduzeća.

Svijet je danas pomaknut velikom krizom koja je utjecala na cijelo gospodarstvo te je od kraja 2019. značajno pao razvoj svjetskog gospodarstva, zbog tog značajnog utjecaja, poduzeća su morala promijeniti poslovne modele, poslovne planove, ponukani utjecajima okoline koja se mijenjala iz dana u dan. Zbog istih razloga izrazito se promijenila okolina Republike Hrvatske, ali i cijeli njen poduzetnički ekosustav. Na temelju ovih promjena uzrokovanih pandemijom, poduzeće DRAFT d.o.o. promijenilo je način poslovanja kao odnose sa svojim klijentima.

**Ključne riječi:** poduzetnički ekosustav, poslovno okruženje, poslovni model, pandemija COVID-19

## **The impact of the business environment on business models during a pandemic COVID-19 virus**

### **SUMMARY**

An enterprise ecosystem network is an organization that includes customer suppliers, government distribution agencies that help deliver a particular product or service. An entrepreneurial ecosystem is necessary for entrepreneurship to develop and small businesses to grow and develop.

The company environment is of great importance for the company's business. The business environment consists of individuals, organizations, institutions, but also influential factors such as economic, political, legal, technological, socio-cultural, etc. In order for a business entity to operate normally in its environment, an analysis of the environment is needed to assess those variables which cannot be controlled but can significantly affect the business of the business entity.

A business model is a way for companies to plan to make money based on their products by selling a customer base located in a particular market, explaining which products or services they will sell, how they intend to sell, what the costs will be, and what profits they expect. There are a large number of different companies in the markets, business models are constantly changing - for a business model, there is no single form that could be applied to all companies.

Today, the world is shifted by a major crisis that has affected the entire economy, and since the end of 2019 the development of the world economy has fallen significantly, because of this significant impact, companies had to change business models, business plans, prompted by the changing environment. For the same reasons, the environment of the Republic of Croatia has changed significantly, as well as its entire entrepreneurial ecosystem. Based on these changes caused by the pandemic, DRAFT d.o.o. has changed the way it does business as it relates to its customers.

**Keywords:** entrepreneurial ecosystem, business environment, business model, COVID-19 pandemic

## Sadržaj

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Uvod .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. Metodologija rada .....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>3. Poslovni model.....</b>  | <b>2</b>  |
| 3.1. Komponente poslovnog modela .....                                       | 4         |
| 3.1.1. Temeljna strategija .....   | 5         |
| 3.1.2. Strateški resursi .....   | 5         |
| 3.1.3. Mreža partnerstva .....   | 6         |
| 3.1.4. Odnos s kupcima .....   | 7         |
| 3.2. Elementi poslovnog modela .....   | 7         |
| 3.3. Okolina poslovnog modela.....   | 11        |
| 3.4. Utjecaj okoline na poslovne modele.....                                 | 12        |
| <b>5. Poduzetnički ekosustav.....</b>  | <b>15</b> |
| 5.1. Pristup novcu .....   | 15        |
| 5.2. Vladine politike .....  | 16        |
| 5.3. Vladini programi za poduzetništvo.....                                  | 17        |
| 5.4. Poduzetničko obrazovanje.....   | 17        |
| 5.5. Transfer istraživanja i razvoja .....                                   | 18        |
| 5.6. Profesionalna i komercijalna infrastruktura .....                       | 18        |
| 5.7. Otvorenost domaćeg tržišta .....  | 19        |
| 5.8. Fizička infrastruktura.....   | 19        |
| 5.9. Kulturne i društvene norme .....  | 20        |
| 5.10. Poduzetnički ekosustav Republike Hrvatske prema GEM istraživanju ..... | 20        |
| <b>6. Utjecaj pandemije virusa Covid -19 na gospodarstvo .....</b>           | <b>27</b> |
| 6.1. Utjecaj pandemije virusa COVID-19 na hrvatsko gospodarstvo .....        | 28        |
| 6.2. Analiza pandemije u gospodarstvu Virovitičko-podravske županiji.....    | 30        |
| 6.2. Analiza za vrijeme potpunog zatvaranja i pandemije virusa .....         | 32        |



|  |           |
|--|-----------|
| 6.3. Savjetodavne usluge i informacije tijekom pandemije virusa COVID-19 ..... | 33        |
| <b>7. Poduzeće DRAFT d.o.o.....</b>  | <b>36</b> |
| 7.1. Poduzetnički ekosustav Republike Hrvatske i poduzeće DRAFT d.o.o. ....    | 36        |
| 7.2. Poslovni model poduzeća DRAFT d.o.o. ....                                 | 39        |
| 7.4. Utjecaj pandemije na poduzeće DRAFT d.o.o. ....                           | 41        |
| <b>8. Zaključak.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>Literatura.....</b>   | <b>44</b> |
| <b>Popis tablica.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>Popis slika.....</b>  | <b>47</b> |

## 1. Uvod

Danas poduzeća obavljaju svoje aktivnosti u izrazito promjenjivoj, dinamičnoj i turbulentnoj okolini. Promjene na današnjem tržištu su neizbježne, a utjecaj okoline pitanje je s kojim se nose svi poduzetnici. One su stalne i poduzeće se treba usmjeriti na traženje odgovora kako će poslovanje teći bolje i kvalitetnije. Kako bi poslovanje bilo kvalitetnije, potrebno je razraditi poslovni model, a kako bi poduzetnici to mogli, moraju detaljno razumjeti okolinu svojeg poduzeća. Zbog stalnih trendova i tržišta koje postaje sve kompleksnije, potrebno je detaljno skenirati okolinu i pokušati ispraviti sve nedostatke tržišta.

Danas, posebice u vrijeme pandemije, okolina je dinamičnija nego li ikad prije. Vanjski, ali i unutarnji čimbenici u proteklih su godinu dana promijenili brojne poslovne modele koji su unatoč promjenama morali isporučiti vrijednost za svoje kupce, ali i prikazati da i u ovim, izrazito teškim uvjetima imaju mogućnost stvaranja. Poslovni model povezuje kupce i poduzeće i nov je način stvaranja u kojemu se poduzeća svakodnevno prilagođavanju uvjetima koji dolaze. Kako bi se hrvatska poduzeća istaknula, potrebno je inovirati poslovne modele i u vremenu neizvjesnosti i nesigurnosti napraviti plan za izgradnju sustava koji će potaknuti razvijanje poduzetništva. Poseban utjecaj treba imati poduzetnički ekosustav koji treba biti interakcija s dionicima za razvijanje poduzetništva i rast malih poduzeća.

Tijekom pandemije COVID-19, poduzeća su se nosila s velikim poteškoćama, a pristup poslovanju i obavljanju svakodnevnih zadataka promijenio se gotovo iz temelja. Neovisno o sektoru iz kojeg poduzeće dolazi, svaki od njih imali su isti cilj, onaj u kojemu će minimizirati negativan utjecaj koronavirusa na poslovanje. Kako bi se donijele najbolje odluke, potrebno je bilo analizirati okolinu i prilagoditi se novim uvjetima poslovanja. Praktičnim primjerom i dijelom empirijskog istraživanja na poduzeću Draft d.o.o. prikazati će se utjecaj okoline na poslovanje i utvrditi kakav poslovni model su imali prije i nakon pandemije.

Kroz zaključak istaknuta su zapažanja na temelju teorijskog i empirijskog dijela i donijeti zaključci koliki utjecaj je pandemija imala na poslovanje poduzeća i kako je ona promijenila okolinu u kojoj se ono nalazi i potencijalne preporuke za daljnje poslovanje.

## 2. Metodologija rada

Metodologija rada usmjerena je na istraživanje i analizu razvoja poduzetničke okoline i razvitak poslovnih modela u Republici Hrvatskoj, a ponajprije Virovitičko-podravske županije. Uz navedene teorijske pretpostavke analizirani su i dostupni sekundarni podaci povezani s poslovnim okruženjem i poslovnim modelima. Korišteno je prethodno istraživanje Hrvatske gospodarske komore te su analizirani podaci vezani su uz : veličinu poduzeća, djelatnost poslovnih subjekata, poslovanje tijekom pandemije, procjenu prihoda za 2020., iskorištenost gospodarskih mjera.

Korištena je metoda intervjuiranja za prikupljanje primarnih informacija i podataka te su korišteni sekundarni podaci sa službenih stranica poduzeća.

## 3. Poslovni model

Poduzeća koja se bave nekom poduzetničkom aktivnosti i uspješno zarađuju novac, iza sebe imaju dobar poslovni model koji je rezultat dubinskih analiza poduzeća. Svi poslovni subjekti imaju svoj obrazac poslovanja koji nazivamo poslovnim modelom. Razumijevanje postojećeg poslovnog modela znači razumijevanje vlastitih kupaca, vlastitog poslovanja, ali i konkurencije. Poslovni plan, organizacijske sheme poduzeća, strategija rasta i poslovanja donekle je moguće i kopirati, no poslovni model je ono što razlikuje jedno poduzeće od drugog. Poslovni model čini razliku između „uspješnog“ i „kvalitetnog“ proizvoda ili usluge koje poduzeće nudi i njime organizacija stvara vrijednosti koji rezultiraju zaradom poduzeća i korisnošću za sve ostale. „Poslovni model opisuje način kako tvrtka stvara, isporučuje i zahvaća vrijednosti.“ (Osterwalder,A., Pignur,Y., 2014:14). Poslovni model jednako je važan za start-up poduzeća, kao i ona koja razvijaju strategije rasta. Kompariranje s drugim poduzećima predstavlja završnu razinu za razumijevanje poslovnih modela. Za poslovni model može se reći da ne postoji jedan oblik koji bi mogli koristiti kao shemu za svako poslovanje i nema svoj standardni oblik. Može se usporediti s arhitekturom gdje osmišljava objekt s obzirom na formu, prostor, troškove i slično daje vrijednost za kupca, kao i poslovni model koji shodno svojim resursima stvara vrijednost poduzeća. Iza poslovnog modela stoji proces generiranja ideja i strategije. On najčešće odgovara na pitanja

koja se odnose na svrhu poduzeća, na njihovu zaradu na koncepte poslovanja. Ponajprije je potrebno definirati tko je ciljana skupina, koji problem poslovni model rješava, kakvu vrijednost isporučuje, na koji način je potrebno informirati i privlačiti kupce kako će se njihovo poslovanje razlikovati od konkurencije i koliki je udio prihoda koja će u konačnici činiti dobit poduzeća. S obzirom na utjecaj poslovnog okruženja, poslovni model se mora prilagoditi situaciji u kojoj se nalazi. Provode se u specifičnim okolinama i da bi se osmislili izdržljivi poslovni modeli, potrebno je detaljno razumjeti okolinu poduzeća. S kraja 2019. zatekla nas je situacija pandemije koja je promijenila poslovno okruženje cijelog svijeta. Razdoblje u kojem se trenutno nalazi cijelo gospodarstvo, pogodilo je sva poduzeća, gospodarske grane, ali i sve države svijeta kao makroekonomsku cjelinu. Važno je istaknuti da su se poslovni modeli s obzirom na okruženje morali prilagođavati i mijenjati svoje poslovanje te su bili dotaknuti svi elementi. Shodno tome, većina poslovanja morala se digitalizirati i „preseliti“ svoja poslovanja u on-line izdanja. U takvim situacijama, kao što je pandemija ili bilo koja druga kriza, važno je znati kako i na koji način upravljati resursima i alatima i kako se svojim prilagođenim modelom približiti kupcima i osigurati im jednako dobru i kvalitetnu uslugu kao što je to bilo i prije same pandemije. Kako bi znali osigurati isporuku kvalitetnijih vrijednosti potrebno je poznavati osnovne elemente poslovanja kao što su to: ključne aktivnosti, ključni resursi, ključna partnerstva, segmenti kupaca, kanali distribucije i drugi. Ukoliko navedene komponente nisu poznate, postoji velika vjerojatnost da poduzeće ne može dati dobar primjer svojeg poslovnog modela. Najviše primjera poslovnih promjena, koje su zbog pandemije bile izrazito izražene, bile su vidljive u tekstilnoj industriji i industriji prerade alkoholnih pića. Poduzeća u tim industrijama su shodno tome počeli proizvodnju zaštitnih maski za lice od pamuka te dezinfekcijskih sredstava. Brza prenamjena resursa uz brzo reagiranje u nastaloj situaciji dovele su do poslovnih modela koje i godinu dana kasnije i dalje postoje. Ovakvi poslovni modeli uzrokuju inovacije koje su rezultat naglih promjena, kreativnog rada i potreba za upotpunjenjem tržišnih nedostataka.

Kao što je već ranije spomenuto potrebno je imati dobro osmišljen poslovni model koji međusobno razlikuje poduzeća. Poslovni model oslanja se na dobar poslovni plan, a u kojemu je detaljno opisano poslovanje nekog poduzeća, kao i planovi za budućnost.

Važno je imati dobro artikuliran poslovni model jer se on: (Barringer, B.R., Ireland, R.D., 2010:182)

- Koristi kao tekući nastavak analize izvodljivosti (poslovni model kontinuirano postavlja pitanje o svrsi i nastavku poslovanja)
- Obraća pažnju na to kako se elementi posla međusobno uklapaju da bi stvorili radnu cjelinu
- Opisuje zašto bi mreža suradnika, potrebnih da bi poslovna ideja bila održiva bila voljna raditi zajedno
- Opisuje temeljnu politiku poduzeća prema svim dioničarima, uključujući zaposlenike poduzeća

Kao što je već ranije spomenuto, važnost poslovnog modela ogleda se u njegovoj jedinstvenosti i prilagodbi poduzeća prema vlastitim analizama.

### 3.1. Komponente poslovnog modela

Svaki poslovni model sadrži karakteristike koje ga međusobno razlikuju jedan od drugog. Uspješni poslovni model ima usklađene komponente poslovnog modela koje doprinose razvoju strategije za razvijanje poslovnog modela. „Iako nisu svi suglasni oko komponenti poslovnog modela, mnogi se slažu da svaki uspješan poslovni model ima određene zajedničke karakteristike.“ (Barringer, B.R., Ireland, R.D., 2010:187) . Ukoliko neka od komponenti nije pravilno definirana i/ili oblikovana postoji vjerojatnost od propadanja poslovnog modela.

Slika 1. Komponente poslovnog modela



Izvor: Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2010). Poduzetništvo – uspješno pokretanje novih poduhvata. Off-set, Zagreb, str.188

Svaka od četiriju komponenti imaju nekoliko podkomponenti koje će biti pobliže pojašnjene u sljedećim poglavljima.

### 3.1.1. Temeljna strategija

Početa komponenta poslovnog modela odnosi se na strategiju. To je način na koji će se poduzeće natjecati sa svojom konkurencijom. Temeljna strategija omogućuje razvijanje misije. Strategija je način na koji se ostvaruju zadani ciljevi uzimajući u obzir prilike i prijetnje koje dolaze iz okruženja, ali i potrebne resurse i kompetencije, ona ima svoja temeljna strateška pitanja na koja odgovara: „Gdje smo sada“, „Gdje želimo biti“, „Kako ćemo tamo doći“. Misija poduzeća, veličina proizvoda/ tržišta te osnova za diferencijaciju temeljene su podkomponente temeljne strategije. Misija poduzeća (izjava o misiji) govori koja je njena uloga i zbog čega ona postoji. Njome se prikazuje što bi njen poslovni model trebao ostvarivati. Ona ne treba biti usko definirana jer bi tada poslovni model teško podnosio promjene. Domet tržišta poduzeća definira način na koji će se ona koncentrirati. Važno je da se poduzeće fokusira na tržište koje želi. Pojam diferencijacije kao dio temeljne strategije od velike je važnosti jer je nužno da se novo poduzeće razlikuje od konkurencije prema određenim karakteristikama koje će kupci prepoznati i koje će im biti važne. Poduzeća koja odaberu strategiju diferenciranja natječu se između jedinstvenih proizvoda koji se razlikuju u smislu kvalitete, pružanja usluge, dimenzija i mnogo drugih karakteristika. S druge strane postoji i strategija cjenovnog vodstva u kojoj se natječu za najniže cijene na tržištu, niže u odnosu na postojeću konkurenciju. Neko poduzeće koristi i obje strategije, no, njihovi poslovni modeli međusobno se razlikuju. Strategije cjenovnog vodstva fokusirana je na efikasnost i minimiziranje troškova dok je strategija diferenciranja fokusirana svojim poslovnim modelom na razvoj proizvoda i usluge koji će biti jedinstveni za njihove kupce.

### 3.1.2. Strateški resursi

„Firma ne može primijeniti strategiju bez odgovarajućih resursa.“ (Barringer, B.R., Ireland, R.D., 2010:190). Resursi poduzeća značajno utječu na poslovanje tvrtke i neophodni su za procese koje određeno poduzeće obavlja. Resurs je potreban kako bi započeta radnja bila dovršena. Shodno tome, resursi su nužni i za poslovni model i značajno utječu na to kako se poslovni model koristi. Ograničenost resursa stvara izrazite prepreke novim poduzećima, a sama uspješnost poduzeća ovisi o njihovom racionalnom korištenju. Najvažnija dva resursa su ključne kompetencije i strateška prednost poduzeća. Ključne kompetencije smatraju se sredstvom prednosti za konkurenciju. One sadrže dodatnu vrijednost za kupca i smatraju se jedinstvenom sposobnošću za nadilaženje tržišta ili proizvoda. Poduzeće ili organizacija treba definirati vještine koje posjeduju, a koje između ostalog moraju sadržavati jedinstvenost,

primjenjivost u novim prilikama i situacijama, vrijednost od strane kupaca te nemogućnost oponašanja. Prema trajnosti mogu se podijeliti na kratkoročne i dugoročne, one kratkoročne omogućuju razlike između konkurentskih poduzeća i to najčešće u pogledu menadžmenta, lanca nabave, posluživanja kupaca i opskrba kupaca. Dugoročne kompetencije važne su zbog razvijanja strategija rasta i rasta poduzeća te ostvarivanja jakih pozicija na tržištima. „Proces prilagođavanja ključnih kompetencija kompanije da iskoristava nove prilike se zove resursna poluga.“ (Barringer, B.R., Ireland, R.D., 2010:191). Drugi važan resurs je strateška prednost. Strateška prednost poduzeća obuhvaća sve vrijednosti koje neko poduzeće ima. Takve vrijednosti uključuju strojeve, pogone, opremu, brand, lokaciju, obrazovne ljude, partnerstva, baze podataka kupaca, patente. Od velike prednosti je izgradnja branda, poduzeće ulaže velike napore kako bi bilo prepoznatljivo i kako bi njihovo ime bilo prepoznato. Ova dva resursa se kombiniraju i stvaraju održivu konkurentsku prednost. To je rezultat spajanja strateških resursa koje poduzeće posjeduje.

### 3.1.3. Mreža partnerstva

Mreža partnerstva treća je komponenta poslovnog modela. Kako nova poduzeća najčešće nemaju dovoljno resursa, ona traže partnere kako bi doprinijeli njihovom razvoju. Odnos s ostalim poduzećima, partnerima izrazito je važan za ona poduzeća koja su u start-up fazi. Također, ako je poslovni model nov i još nije uhodan tada postoji rizik od partnerstva. Mreža partnerstva obuhvaća dvije komponente: dobavljače i ostale partnere. Dobavljači su tvrtke putem koje se dopremaju artikli, materijali, dijelovi ili usluge. Sva poduzeća imaju dobavljače koji su jedni od ključnih faktora u funkcioniranju poslovnog modela. U današnjici za dobavljača se smatra partnerom s kojim će poduzeće doći do zajedničkih ciljeva. Takva partnerstva s dobavljačima dovode do obostranog zadovoljstva pri ostvarenju ciljeva. Lanac nabave je mreža svih kompanija koje sudjeluju u proizvodnji proizvoda od trenutka nabave sirovine do njegove zaključne prodaje. Osim dobavljača poduzeća sklapaju partnerstva i s drugim kompanijama ili organizacijama kako bi njihovi poslovni modeli funkcionirali. „Postoje određeni rizici vezani uz partnerstvo, pogotovo ako je samo jedno partnerstvo ključna komponenta poslovnog modela firme.“ (Barringer, B.R., Ireland, R.D., 2010:194). Mreža partnerstva i odnosi su od velikog značaja za poduzetničke procese i razvitak malih i srednjih poduzeća, a mrežne aktivnosti između poduzeća mogu dovesti do udruživanja i sklapanja koja u konačnici rezultiraju savezom ili mrežom.

#### 3.1.4. Odnos s kupcima

U današnje vrijeme poseban naglasak stavlja se na „*customer care*“, odnosno stavlja se naglasak na upravljanje odnosa s klijentima. Upravljanje odnosa s klijentima predstavlja njegovanje interakcije odnosa s kupcima. Odnos s kupcima četvrta je komponenta efikasnog poslovnog modela. Interakcija s kupcima ovisi o načinu na koji se poduzeće želi natjecati. Nova poduzeća odabiru odnose s kupcima u kojima će imati mogućnost natjecati se u lancu vrijednosti proizvoda ili usluge koju pružaju. Odnosi s kupcima sastoje se od tri elementa: ciljno tržište, ispunjenje i podrška te određivanje cijena. Ciljno tržište je grupa potencijalnih kupaca za koje poduzeće nastoji pozicionirati svoje proizvode i usluge.

#### 3.2. Elementi poslovnog modela

Prema drugim autorima, poslovni model ima više ili manje elemenata. No, u literaturi se najčešće spominje i koristi klasifikacija Osterwaldera i Pigneur (2014).

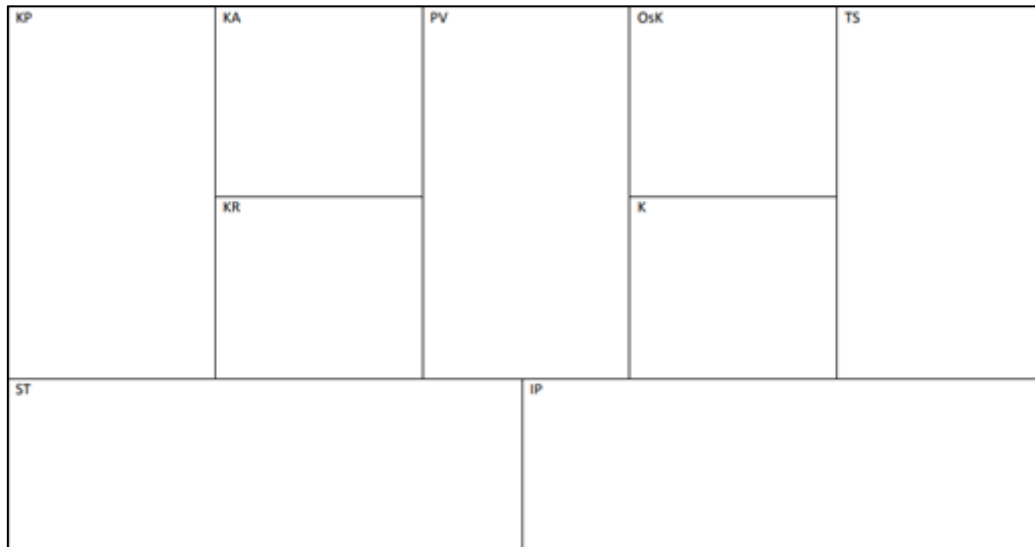
Poslovni model sadrži devet osnovnih dijelova koji pokrivaju područje pojašnjene četiri osnovne komponente. Platno poslovnog modela je nacrt koji sadrži strategiju kojom se može provesti plan za organizacijski strukturu, procese i sustave. (Osterwalder, A; Pigneur, Y., 2014:16-17)

- „Segmenti kupaca – organizacija uslužuje jedan ili više segmenata kupaca
- Ponude vrijednosti – teži se rješavanju problema kupaca i zadovoljivanju njihovih potreba pomoću ponuda vrijednosti
- Kanali – ponude vrijednosti se dostavljaju kupcima kroz kanale komunikacije, distribucije i prodaje
- Odnosi s kupcima – odnosi s kupcima uspostavljaju se i održavaju sa svim segmentima kupaca
- Izvori prihoda – rezultat su uspješno isporučenih ponuda vrijednosti kupcima
- Ključni resursi – ključni su resursi sva imovina potrebna da bi se mogli stvoriti i provoditi prethodno opisani elementi
- Ključne aktivnosti – obavljanje nekoliko ključnih poslovnih aktivnosti



- Ključna partnerstva – neke se aktivnosti prenose na vanjske suradnike, a neke je resurse bolje pribaviti izvan poduzeća ili organizacije
- Struktura troškova – svi elementi poslovnog modela pridonose strukturi troškova „ (Osterwalder, A; Pigneur, Y.,2014:16-17)

Slika 2. Platno poslovnog modela



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb, str. 44.

„Ovaj alat nalik je na slikarsko platno – načinjeno od devet dijelova – što omogućuje stvaranje prikaza novih ili postojećih poslovnih modela.“ (Osterwalder, A; Pigneur, Y.,2014:42)

Devet osnovnih elemenata poslovnog obrasca sjedinjuju poslovni model. Svaki od navedenih elemenata biti će detaljno pojašnjen u nastavku. Segmenti kupaca objašnjavaju različite skupine organizacije ili pojedinaca koje se nastoji poslužiti. Kupac se nalazi u središtu svakog poslovnog modela, poslovni model neće opstati ukoliko nema svojeg krajnjeg korisnika. Kupci donose prihod i profit poduzeću i zato se smatraju najvažnijim akterom. Svoje kupce poduzeća mogu podijeliti prema karakteristikama i grupirati ih ili svrstati u pojedine skupine. Kupci i njihove skupine mogu se podijeliti prema onima koji zadovoljavaju pojedine potrebe, distribuiraju se prema različitim kanalima, traže određenu novu vrstu odnosa, omogućavaju različite razine zarade i profitabilnosti. Segmenti kupaca mogu se podijeliti na pet tržišta, počevši od masovnog tržišta gdje ne postoji prevelika razlika. Postoji jedna velika skupina koja

ima slične želje i potrebe i pružanjem proizvoda ili usluge moguće je opskrbiti veću masu ljudi. Ciljana skupna naziva se tržišna niša, njome se dobivaju posebni, specijalizirani segmenti kupaca prema kojima su krojeni zahtjevi tržišta i prema njihovim zahtjevima radi se proizvod koji će u konačnici služiti svrsi. Postoje poslovni modeli koji odvajaju segmente kupaca drugačijih potreba i problema. Diverzificirani segmenti kupaca poslovnim modelom fokusiraju se na dva nepovezana segmenta kupaca u kojemu svaki od njih ima različite potrebe i probleme. Višestrana tržišta dio su poduzeća koja svoje proizvode ili usluge nastoje plasirati na više međusobno ovisnih tržišta.

Razlog zbog kojeg su kupci odani jednom poduzeću, a ne drugom poduzeću je skup proizvoda i usluga koji stvaraju vrijednost za segmente kupaca. Ponuda vrijednosti napravljena je prema uzoru skupa izabranih proizvoda i usluga koji odgovaraju na njihove zahtjeve. Ona mora biti prilagođena na način da kombinira elemente koji će zadovoljiti potrebe. Ponuda vrijednosti može se ogledati kroz nekoliko ponuda. Može biti u potpunosti nova, ona koja će pružiti potpuno nov proizvod ili uslugu koja dosada nije postojala na tržištu. Najčešće su takvi proizvodi vezani su uz tehnologiju zbog najbržeg rasta inovativnosti u toj industriji. Osim toga poželjna je funkcionalnost proizvoda kojom se kreira vrijednost. Prilagodba je način pružanja individualnih želja i potreba za tržište. Dizajn, brand/status i cijena karakteristike su koje su teško mjerljivi elementi ponude vrijednosti. Kupci su osjetljivi na manju cijenu, veća količina za istu cijenu privući će veći broj kupaca. Osjećaj nošenja pojedinog *branda* stvara osjećaj vrijednosti za kupca. Stvaranje vrijednosti je smanjivanje troškova, način na koji će se kupcu pomoći ono snižavanja troškova koje imaju. Smanjivanje rizika je vrijednosti pri kupnji putem koje kupci dobivaju sigurnost. Dostupnost proizvoda za kupca označuje stvaranje vrijednosti putem kojih proizvod biva dostupan na tržištu na kojem do tada nisu bili dostupni.

Komuniciranje s klijentima omogućeno je putem kanala komunikacije, distribucije i prodaje. Ovaj element poslovnog modela stvara osnovne odnose kako bi kupci i poduzeća mogli ostvariti uspješnu međusobnu komunikaciju, ali i kako bi im se isporučila ponuda vrijednosti. S druge strane, kanali, su nužni kako bi se prikazala iskustva koja su kupci doživjeli tijekom prodaje ili pružanja usluga. U procesu razmjene komunikacije, kanalima se stvara dodirna točka između poduzeća i kupaca, a čiji su zadaci postavljeni na nekoliko funkcija. Putem postavljenih funkcija, kanali podižu svjesnost o proizvodima i usluga te pomažu kupcima u procjeni ponude vrijednosti. Isto tako, omogućuju kupovinu proizvoda i usluga i u konačnici isporučuju ponudu. Kako bi se kanali uskladili, potrebno je naći pravu kombinaciju kojom se dopire do kupaca, što je nužan korak kada se predstavlja ponuda vrijednosti.

Kanali imaju pet faza putem kojih se razvijaju odnosi između tvrtke i kupaca. Prva faza je svijest, slijede ju evaluacija, kupnja, predstavljanje i posljednja peta, odnosi nakon kupnje. Vrste kanala možemo podijeliti prema izravnim i neizravnim, izravni podijeljeni na osobnu i internetsku prodaju, neizravne na vlastite trgovine, trgovine partnera i veleprodaju. Na kanale distribucije, prodaje komunikacije nadovezuju se odnosi s kupcima.

Odnosi s kupcima su element su poslovnog modela u kojemu tvrtka uspostavlja odnose usmjerene na kupca. Odnosi moraju biti usmjereni na pribavljanje i zadržavanje kupaca te povećanje prodaje. Osobna pomoć je odnos koji je zasnovan na osobnom kontaktu, najčešće se dobiva putem direktne prodaje na prodajnom mjestu, no ona može biti i dio pozivnih centara ili e-pošte. Posvećena pomoć ona je koja nastoji uspostaviti pomoć tako da se usmjeri samo na kupca, smatra se najdubljim odnosom koji se razvija kroz duži vremenski period. Samoposluživanje osigurava potrebna sredstva koje kupac sam koristi. Automatizirane usluge su one koje se nalaze u kombinaciji samoposluživanja i automatiziranih procesa. Zajednice korisnika i danas neizbježni dio komunikacije, društvene mreže, mjesta su na kojima se bliže i sve više povezuje s kupcima. Putem njih se stvara slika o proizvodu, ali i lakše i dinamičnije komunicira. Sukreacija je mogućnost stvaranja zajedničkih vrijednosti s kupcima. Nadalje slijedi peti element poslovnog modela koji predstavlja novac koji tvrtka generira. „Ako su kupci srce poslovnog modela, onda su izvori prihoda njegova arterija.“ (Osterwalder, A; Pigneur, Y., 2014:30). Svaki poslovni model ima dva različita izvora prihoda, prvi usmjeren na prihode od transakcija i drugi iz ponavljajućih prihoda. Prodaja proizvoda je najuobičajeniji izvor prihoda. Naknadna za korištenje je izvor prihoda u kojemu se naplaćuju usluge koje kupac koristi. Pretplata je prodaja stalnog pristupa određenoj usluzi, primjerice telekomunikacijske usluge, usluge fitness centara i sl. Korištenje prava na određenu imovinu i kroz određeno vrijeme smatra se posudbom, najmom ili lizingom. Ovakav oblik koristi se kroz određeno vrijeme, a zauzvrat se plaća naknada poduzeću koje je dopustilo korištenje. Licenciranje je izvor prihoda kojim se omogućuje korištenje patenta, zauzvrat se plaća naknada za licencu. Naknade za brokerske djelatnosti dolaze od usluga koje se obavljaju i ime više stranaka. Kod prodaje nekretnina, brokeri i agenti dobivaju proviziju za svaku uspješnu zaključenu prodaju. Posljednji način ostvarivanja prihoda dolazi od oglašavanja. Naknade za oglašavanje dolaze od oglašavanja proizvoda, usluge ili branda. Svaki pojedini izvor prihoda može biti formiran na dva načina, prema načinu formiranja fiksnih cijena i prema promjenjivim (dinamičnim cijenama). Šesti element su ključni resursi, oni su element poslovnog modela koji obuhvaća potrebnu imovinu kako bi poslovni model uspio. Resursi su nužni kako bi se isporučila ponuda

vrijednosti na tržište. U osnovi, resursi se dijele na četiri podvrste: fizički, ljudski, intelektualni i financijski. Fizički resursi obuhvaćaju najčešće proizvodne pogodne, strojeve, sustave, zgrade, prodajna mjesta. Intelektualni su robne marke, patenti, licence, autorska prava, partnerstva i baze podataka. Ljudski resursi važni su posebice u kreativnim industrijama i industrijama koje su temeljene na znanju. Posljednji financijski resursi su gotovina, krediti, vlasnički udjeli, dionice i dr. Kada se govori o ključnim aktivnostima, govori se o načinu poslovanja koje tvrtka mora primijeniti kako bi poslovni model bio uspješan. One se mogu podijeliti prema proizvodnji, rješavanju problema, platformi/ mreži. Kod proizvodnje koriste se aktivnosti koje su povezane s dizajniranjem, izradom i isporukom u velikim količinama. Platforma odnosno mreže temelje se na ključnim aktivnostima koje dolaze putem mreža i platforma. Putem platforme omogućene su aktivnosti koje uključuju povezivanje putem platforme, promocija putem platforme i pružanje usluga. Pretposljednji element su ključna partnerstva, nužna su kako bi poduzeće oko sebe okupilo dobavljače i partnere zbog kojih imaju mogućnost rada. Kod ključnih partnerstva razlikujemo četiri vrste: strateško partnerstvo, koopediciju, zajedničko ulaganje te odnose s kupcima. Prije ulaska u partnerstvo postoji motivacija koja je potrebna kako bi se razvili potrebni odnosi. Optimizacija je osnovni oblik partnerstva između kupca i dobavljača koji osigurava korištenje potrebnih resursa i aktivnosti. Smanjivanje rizika i nesigurnosti označuje stanje u kojemu partnerstva mogu smanjiti rizike poslovanja na tržištima na kojima vlade prevelika konkurencija. Konkurenti jako često sklapaju strateška partnerstva putem kojih surađuju. Posljednji element poslovnog modela prikazuje strukturu troškova putem kojih se opisuju svi troškovi za provedbu pojedinog projekta. Struktura troškova može se formirati prema nekoliko modela, modeli temeljeni na niskim troškovima i njima se žele smanjiti troškovi na najvećoj mogućoj razini. Svrha je stvarati i održavati ponudu vrijednosti uz niske troškove. Pojedine tvrtke nemaju preveliku brigu oko troškova koje stvara njihov poslovni model, njihov glavni cilj je stvoriti vrijednost za vlastite kupce. Fiksni troškovi oni su koji se ne mijenjaju unatoč količinama proizvoda i usluga. Varijabilni troškovi su oni koji rastu razmjerno s proizvedenim količinama. Ekonomija razmjera prikazuje stanje u kojemu rast količine uzrokuje smanjenje troškova poslovanja, dok ekonomija dosega koristi metode na različitim područjima djelovanja uz manje troškove.

### 3.3. Okolina poslovnog modela

Okolina obuhvaća elemente koji utječu na poslovanje svakog poduzeća i na njegovo poslovanje. Dijeli se na opću i poslovnu okolinu. Opća ili makro (PEST) analiza obuhvaća trendove koji indirektno utječu na poduzeće i trendovi su ekonomskog, političko pravnog,

tehnološkog i socijalnog karaktera. Poslovna okolina ona je koja direktno utječe na poslovanje i čine ga *stakeholderi* koji pripomažu aktivnostima utjecajnih skupina. Mogu se podijeliti na interne i eksterne, interni su oni koji su dio poduzeća kao što su to zaposlenici, dioničari, vlasnici udjela u poduzeću, upravni odbor i slično. Vanjski čimbenici su : kupci, konkurenti, dobavljači, banke, vlade, sindikati, mediji i interesne skupine.

#### 3.4. Utjecaj okoline na poslovne modele

Okoline poslovnih modela provode se i rade u specifičnim situacijama u kojima je potrebno naći idealno rješenje. Kako bi se osmislili poslovni modeli kojima se poduzeće može predstaviti okolini, potrebno je razumjeti okolinu u kojoj se nalazi. Utjecaj vanjske okoline posebice utječe na percepciju razvijanja poslovnih modela poduzeća. Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014) okolinu je moguće podijeliti prema četiri glavna područja.

- Tržišne prilike
- Kretanja u industriji
- Ključni trendovi
- Makroekonomske prilike

Tržišne prilike su predviđene veličine tržišta i prodaje za koje znači da trebaju procijeniti koliko pojedinih potrošača ili korisnika pripada nekom poduzeću. Isto tako procjenjuje u kojoj količini je moguća prodaja na potencijalnom tržištu. Tržišne prilike sastoje se od tržišnih pitanja kojima se nastoje utvrditi ključna pitanja o perspektivama kupaca. Tržišni segmenti opisuju koji su najvažniji segmenta kupaca i prikazuje koliki je rast moguć. Potrebe na tržištu dio su kupčevih zahtjeva kojima se nastoje ispuniti sve potrebne aktivnosti. Postavljaju se pitanja poput: Koje su potrebe kupaca, u kojem segmentu se najviše mora poboljšati zadovoljstvo kupaca? Što kupci zaista žele i na koji način to žele ostvariti. Troškovi prebacivanja prikazuju elemente koji imaju utjecaj da se kupci okrenu ka konkurenciji, ono što se postavlja u tim trenucima, vezano je uz tvrtku i njenu ponudu te visoke troškove koji omogućuju kupcima da odu kod konkurencije. Kada se žele utvrditi cijene i generirati prihodi postavljaju se pitanja koliko su kupci zaista spremni platiti i kako i na koji način mogu doći do najjeftinijih proizvoda jer je prirodno da svaki potrošač, gledano s psihološke strane, spreman odvojiti manje novca za isti proizvod ukoliko je on dovoljno kvalitetan kako bi zadovoljio potrebe koje su kupcu (potrošaču) potrebe.

Kretanja u industriji čine postojeći konkurenti, oni koji već neko vrijeme se nalaze na tržištu i postojeći konkurenti imaju snažnu prednost pred onima koji tek ulaze na tržište. Kada se analizira konkurencija često se postavljaju pitanja tko su uopće naši konkurenti i kolika je njihova dominacija na postojećem tržištu. Postojeći konkurenti imaju svoje kupce i ciljanu skupinu kojoj nude proizvode i usluge. Novi konkurenti na tržištu su oni za koje se smatra da su potencijalna prijetnja na tržištu, kada oni ulaze na tržište treba otkriti tko su novi igrači i po čemu se oni razlikuju od poduzeća na tržištu. Isto tako, potrebno je definirati njihovu ponudu vrijednosti koja razlikuje jedno poduzeće od drugog. Supstituti ili zamjenski proizvodi i usluge zamjene su za postojeće proizvode i usluge. Kada se analiziraju postojeći supstituti postavljaju se pitanja koji proizvodi i usluge mogu zamijeniti proizvode i usluge nekog drugog poduzeća.

Kako bi mogli popratiti promjene koje se događaju na tržištu potrebno je pratiti trendove koje nameće okruženje u kojem se poduzeće nalazi. Godine koje dolaze donose velike tehnološke promjene koje su napravile pomake i promijenili način doživljavanja tehnologije. Novi tehnološki trendovi koji dolaze smatraju se potencijalnom prijetnjom poslovnog modela. Tehnološki trendovi i nove tehnologije mogu pružiti prilike, ali i biti prijetnja i problem. Tehnologija se razlikuje u pojedinim zemljama, a dostupnost široj javnosti postaje sve veća. Izlazak novih tehnoloških proizvoda omogućuje razvijanje tehnologije ovisno o zemlji. Usko vezano dolaze i društveni kulturni trendovi koji dolaze s demografskim promjenama i ono što ljudi smatraju da je u tom trenutku „in“. U društvu dolazi do promjena koju uzrokuje okolina, a znatno može utjecati na poslovni model. Društveno-ekonomski trendovi prikazuju kakva je demografija, prihodi i vrijednosti na tržištu.

Uvjeti na globalnom tržištu prikazuju trenutačno stanje ekonomije u kojem se ona nalazi. Tržište kapitala opisuje trenutačne stanje na tržištu koja opisuje načine prikupljanja financija, kad se govori o tržištima kapitala postavljaju se pitanja kako tržište izgleda i koliko iznosi početni kapital nekog poduzeća, koriste li javna financiranja i kreditiranja i koliki bi bili potencijalni troškovi prikupljanja financijskih sredstava. Sirovine i resursi prikazuju koliko je potrebnih resursa za poslovanje poduzeća potrebno i koje su sirovine potrebe za poslovanje. Ekonomske infrastrukture opisuje tržišta na kojem posluju poduzeća. U ovom promatra se prijevoz, trgovina, školstvo, dobavljači i kupci. Promatra se visina poreza za fizičke i pravne osobe i kakve su uloge javnih službi u poduzećima.

Osterwalder i Pigneur (2014) smatraju kako je potrebno bolje razumjeti okolinu u kojoj nastaju poslovni modeli i kako se razvijaju. Kada se poslovni modeli razvijaju teško je predočiti što će

se dogoditi u budućnosti i kako će oni izgledati nakon izvjesnog vremena. Ukoliko se predviđanje uključi i izradu poslovnog modela, može se doći do zaključaka koji će pomoći poduzeću u sagledavanje realne situacije u budućnosti, ali i u pripremi planova za buduće poslovanje.

## 5. Poduzetnički ekosustav

Prema istraživanju Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2018) poduzetnička okolina predstavlja pojedine komponente koje mogu biti poticajne ili ograničavajuće na poduzetničko djelovanje u bilo kojoj fazi životnog ciklusa pothvata: od percepcije prilika, oblikovanja namjera do pokretanja poslovnog pothvata, od upravljanja rastom do prestanka djelovanja. Poduzetnički ekosustav djeluje kroz interakciju institucija i dionika, korisnika kojima se pomaže u razvoju poduzetništva i rastu poduzeća. „Poduzetnička okolina je dinamički sistem određen interakcijama između svih komponenti i može djelovati kao podrška ili prepreka poduzetničkoj aktivnosti. (Singer i dr., 2021:64). Poduzetnička okolina sadrži dvanaest komponenti koje opisuju stanje Hrvatske u odnosu na druge zemlje svijeta. Poduzetnički ekosustav može se opisati kao skup različitih pojedinca koji mogu biti potencijalni poduzetnici ili već jesu, organizacije koje podupiru poduzetništvo. Ekosustav čine institucije kao što su to sveučilišta, agencije iz javnih sektora i poduzetnički odjeli koji upravljaju i usmjeravaju ostale komponente ekosustava. Poduzetnički ekosustav smatra se spojem ekonomskih, kulturnih i političkih komponenata koji omogućuju razvoj i potpomažu pokretanju poduzeća novih poduzetnika kojima su potrebna novčana sredstva. Osim navedenih komponenti na razinu poduzetničke aktivnosti i poduzetništva u društvu utječe i poduzetničko obrazovanje koje postaje nužnom kompetencijom današnjeg svijeta, osim toga promatra se i tržište kapitala te regulatorni i pravni okviri. Na promjenu poduzetničkog ekosustava može utjecati sam pojedinac, no, za korjenite promjene potrebno je sinergijsko djelovanje na svim razinama.

### 5.1. Pristup novcu

Radi smanjenog pristupa novcu (financijskim sredstvima), poduzetnička aktivnost biva ograničena zbog teške dostupnosti, ali i nemogućnosti odabira najboljeg poslovnog modela poduzeća se nose s nizom prepreka kada je riječ o dobivanju potrebnog novca. Najviše poteškoća s financiranjem aktivnosti imaju start-up poduzeća koja tek ulaze na tržište i nemaju dovoljni potrebnih sredstava kako bi se njihov razvoj mogao nastaviti. Prema rezultatima GEM istraživanja za 2018. godinu Hrvatska znatno zaostaje za ostalim zemljama Europske unije i svijeta. „Na tržištu novca postoji značajna ponuda bankarskih kredita, no u Hrvatskoj se problem nedostatka odgovarajuće vrste novca (rizični kapital, vlasnički kapital) za nove ili rastuće poduzetničke još je uvijek prisutan. Izlazak na tržište dionica zanemariva je strategija hrvatskih poduzeća za financiranje poslovnog rasta“ (Singer i dr., 2021:68). Kada se govori o



financiranju poduzeća i poduzetnika u Republici Hrvatskoj i dalje najčešći izvori su bankarski krediti i lizing.

## 5.2. Vladine politike

„U obavljanju izvršne vlasti Vlada određuje, usmjerava i usklađuje provedbu politika i programa te u tu svrhu predlaže i donosi strategije, daje smjernice, donosi akte te poduzima druge mjere potrebne za uređenje odnosa iz područja svoje nadležnosti. „ (<https://www.zakon.hr/z/170/Zakon-o-Vladi-Republike-Hrvatske> prstupljeno 7.rujna 2021.). Vlada Republike obavlja izvršnu vlast usklađenu s Ustavom i zakonom.

Država ima veliku ulogu u razvijanju i rastu poslovnih subjekata isto tako ima velik utjecaj na razvijanje poduzetništva i poduzetničkih aktivnosti. „GEM istraživanju prati dva aspekta vladinih politika prema poduzetništvu: prioriteti i podrška poduzetništvu, te porezna politika i regulatorni okviri. Hrvatska godinama ne uspijeva promijeniti ograničavajući karakter te komponente poduzetničke okoline.“ (Singer i dr., 2021:68). U donošenju odluka Vlada donosi zakone i propise koji mogu doprinijeti razvoju poduzetništva, a s druge strane mogu ograničiti njegovo djelovanje i rast. Zbog teških uvjeta nova i rastuća poduzeća teško se nose s birokracijom, pravnim i regulatornim okvirima. Vladine politike ne djeluju stimulirajuće na razvoj već ograničavajuće, da bi se ovakva situacija mogla ispraviti i poboljšati potrebno je uspostaviti dobru komunikaciju između Vlade i poduzeća kako bi poduzetnici, kupci i dobavljači mogli nesmetano raditi u poslovanju. „Mala i srednja poduzeća djeluju u kompleksnom okruženju u kojemu se isprepliću politike, zakonska rješenja, programi i institucionalna infrastruktura. Kvaliteta poduzetničkog okruženja ovisi upravo o efikasnosti zakonodavnog i institucionalnog okvira vezanog uz sektor malih i srednjih poduzeća. Zbog toga su u analizi poduzetničkog okruženja fokusi na konzistentnost politika, implementaciji donesenih odluka na razini državnih institucija, kvaliteti i postojanosti regulatornog okruženja kao i raspoloživosti podrške sektoru malih i srednjih poduzeća“ (Mezulić Juric, 2020:63). To se može usporediti s krajem 2019. kad je pandemija zahvatila cijeli svijet u kojemu su Vladine politike imale izraziti utjecaj na poslovanje. Tijekom vremena pandemije, Vlada je donijela niz mjera i politika za smanjivanje šteta uzrokovane virusom COVID-19 koje su se provode od ožujka 2020. godine. Primjerice, provedene su mjere od strane HAMAG-BICRO-a zajedno s Ministarstvom gospodarstva, poduzetništva i obrta, Ministarstvom regionalnog razvoja i fondova Europske unije i Ministarstvom poljoprivrede kojima se uveo moratorij na sve rate zajmova, smanjenje kamatnih stopa i sl. Malim i srednjim poduzetnicima omogućen je novi

financijski instrument „COVID -19 krediti/zajmovi“ te novi financijski instrument Mikro zajam za ruralni razvoj za obrtna sredstva kojim se osigurava dodatna likvidnost. Ovim mjerama želio se ostvariti kontinuitet poslovanja te opstanak malih i srednjih poduzetnika. Vlada Republike Hrvatske objavila je detaljan „Plan oporavka i otpornosti za razdoblje 2021.-2026.“ Naglasak je na razvijanju gospodarstva i gospodarskih aktivnosti u kojemu je istaknuto kako Hrvatska treba biti konkurentnija i povoljnijeg poslovnog okruženja. Nositelji rasta u ovom planu su privatni sektor i mala i srednja poduzeća. Nadalje, nastoji se provesti mjera smanjenja administrativnog i regulatornog opterećenja kako bi mala i srednja poduzeća što jednostavnije obavljala svoje djelatnosti. Svim provedenim mjerama tijekom pandemije nastoji se pomoći poduzećima kako bi poduzeća normalno nastavila svoja poslovanja i tijekom pandemijskog razdoblja.

### 5.3. Vladini programi za poduzetništvo

Kada se govori o vladinim programima za poticanje razvoja poduzetništva, Hrvatska prema GEM istraživanju ima bolje ocjene toga područja. Kako bi se razvili povoljni uvjeti za razvijanje i poticanje razvoja potrebno je raditi na programima koji potiču poduzetnike na razvitak. Hrvatska od početka 21. stoljeća ima naglasak na programe usmjere na poduzetništvo, no i dalje u znato manjoj mjeri od potrebnog. U proteklih dvije godine Vladine politike potaknule su razvijanje poduzetništva i to putem poticaja za zapošljavanje, programa besplatnih poticaja, subvencioniranih kreditnih linija.

### 5.4. Poduzetničko obrazovanje

„Poduzetničko obrazovanje je područje rastućeg interesa na sveučilištima, poslovnim školama, javnim školama širom svijeta. Učenje o poduzetništvu i za poduzetništvo predstavlja sve važniji aspekt kurikuluma u zemljama članicama Europske unije. Jedna od 8 ključnih životnih kompetencija, važnih za osobno ispunjenje i razvoj pojedinca, definiranih od strane EU je i poduzetništvo.“ (Oberman Peterka, 2013). Hrvatska se i u ovom polju našla pri dnu analize ekosustava GEM istraživanja. No, unatoč tome Hrvatska ima stimulirajuće programe za poduzetničko obrazovanje. Kada se govori o ovom tipu obrazovanja, najčešće se smatra da je on put ka rastu i zapošljivosti mladih koji, u većini slučajeva, odlaze na ovaj put nakon stečenog akademskog obrazovanja. Danas, sve više poduzetničkih aktivnosti dolazi i u škole, vrtiće i druge obrazovne institucije. Takve programe potiču stručnjaci iz odgojno obrazovnih usmjerenja. Usmjeravanje djece ka aktivnostima vezanih u poduzetništvo u ranijoj životnoj

dobi dovodi to razvijanja kompetencija i vještina. Djeca imaju najvišu razinu kreativnosti i inovativnosti te su, ukoliko im se ostavi dobar motiv spremni su svoj cilj ispuniti do kraja. Pokazujući primjere dobre prakse, djeca i mladi mogu pokazati veću razinu zainteresiranosti za razvijanje poduzetničkih aktivnosti. Ekonomski fakultet u Osijeku jedan je od rijetkih primjera u Hrvatskoj koji na preddiplomskoj, diplomskoj i postdiplomskoj (specijalističkoj) razini ima mogućnost poduzetničkog obrazovanja i razvijanja.

#### 5.5. Transfer istraživanja i razvoja

Kada se govori o problemima istraživanja i razvoja često se spominju nedostaci u suradnji poslovnog, obrazovnog i znanstvenog sektora. Hrvatska ima izrazito velikih problema u ovom području, prema GEM istraživanju poduzetničke okoline vidljivo je da najmanje ocjene dolaze zbog nedostatka znanja o ovoj tehnologiji i znanstvenim postignućima koja dolaze od sveučilišnih i istraživačkih centara. Uz to, nova i rastuća poduzeća posebice mala i srednja teško mogu priuštiti najnoviju tehnologiju. Kada se govori o suradnji obrazovnih institucija, poduzeća i znanstvenog sektora potrebno je imati novi i inovativan proizvod koji se treba komercijalizirati, a rezultat je rada istraživanja koji su stvoreni na sveučilištu. „Odnos prema znanju, obrazovanju, istraživanju i razvoju određuju pravce u kojima će se dugoročno neko društvo, pojedina poduzeća i cijeli gospodarski sustav razvijati i usmjeravati. Razvoj proizvoda i ulaganje u znanje za jedno poduzeće znači ulaganje u budućnost, ali i u opstanak i dugoročnu konkurentnost na tržištu.“ (Ožanić, 2016.)

„Konkurentnost poduzeća rezultat je inovativnosti u području proizvoda, tehnologije, organizacije i načina dolaska do kupaca. Razina održivog inovativnog kapaciteta poduzeća ovisi o djelotvornom transferu znanja s istraživačkih institucija u poslovnu praksu.“ (Singer, 2018:85). Važnost poveznica između inovatora, poduzeća donosi nove ideje koje mogu rezultirati napretkom. Suradnja fakulteta i tvrtki koje plasiraju najsuvremeniju tehnologiju pružiti će mogućnost razvoja istraživanja i izlazak iz „crvenog oceana“ i ulazak u „plavi“.

#### 5.6. Profesionalna i komercijalna infrastruktura

„Profesionalnu i komercijalnu infrastrukturu čine institucije koje pružaju poslovne usluge u izgradnji kapaciteta poduzetničkog djelovanja (od obuke do savjetovanja za pokretanje i rast poslovnog pothvata, od povezivanja s investitorima do izrade projekata). Dugogodišnja usmjerenost vladinih programa prema razvoju institucija (centri za poduzetništvo, poduzetničke zone, razvojne agencije, inkubatori...), rezultirala je njihovom prisutnošću, ali njihova

funkcionalnost je bila očito upitna (većina usluga se svodi na informiranje o vladinim / EU programima podrške poduzetništvu i kako pokrenuti poslovni pothvat). Rezultati GEM istraživanja u Hrvatskoj već duže vremena upućuju na nužnost temeljite analize efektivnosti postojećih vladinih programa prema ovoj komponenti poduzetničke okoline, uz prepoznavanje dobre prakse izvan Hrvatske, jer ulaganje bez postizanja funkcionalnosti je loša investicija.“ (Singer i dr., 2021:76). Kako bi se ostvarila veća konkurentnost tržišta i kako bi poduzeća nudila specifične usluge, potrebna je suradnja s istraživačkim sektorima.

#### 5.7. Otvorenost domaćeg tržišta

„GEM istraživanje prati otvorenost domaćeg tržišta kroz dva aspekta: dinamičnost promjena i intenzitet barijera.“ (Singer i dr., 2021:78). „Otvorena tržišta povećavaju gospodarski rast te stvaraju više radnih mjesta i bolja radna mjesta za Europu i njene partnere“ (Europska komisija, 2016). Proces globalizacije omogućio je povezivanje suvremenog svijeta. Tim procesom otvorila su se nova tržišta i putevi za pokretanjem i investiranjem u nove poduzetničke pothvate. Otvorenost domaćeg tržišta prema svjetskom omogućio je razvoj gospodarstva. No, povremeno prevelike ulazne barijere onemogućuju razvijanje poduzetničkog pothvata na domaćem tržištu.

#### 5.8. Fizička infrastruktura

Kada se govori o fizičkoj infrastrukturi govori se o ključnim resursima u koje se ubraja voda, električna energija, plin, prometna povezanost: ceste, željeznice, morski i riječni te zračni promet. Prema podacima iz GEM istraživanja (2021), fizička infrastruktura najbolje je ocijenjena komponenta poduzetničke okoline. Zbog svoje kvalitete i dostupnosti fizička infrastruktura djeluje stimulirajuće na sustav Republike Hrvatske. Danas teži ka efikasnijem i bržem prometu ljudi i robe. Ulaganje u izgradnju nove prometne infrastrukture rezultirale su dobrim održivim razvojem čiji su ciljevi usklađeni s ekonomskim razvitkom Republike Hrvatske, socijalnim politikama, ali i zaštitom okoliša. Hrvatska je izrazito tranzitna zemlja zbog glavnih koridora<sup>1</sup> koji prolaze kroz nju. Takva prometna povezanost prednost je u odnosu na druge zemlje te je važna u razvoju turizma kao jednoj od osnovnih grana hrvatskog gospodarstva. Osim prometne povezanosti, komunikacijska infrastruktura je raširena prema svim teritorijalnim dijelovima Republike Hrvatske, što rezultira visokom dostupnosti telefonske i internetske mreže, mreže mobilne telefonije kao i poštanskim uslugama. Poduzeća imaju veliku važnost od kvalitetne infrastrukture, primjerice obiteljska poduzeća koja se bave

---

<sup>1</sup> Koridor V., VII., X.

poljoprivredom, a nemaju dostupne vlastite izvore vode, koji je izrazito bitan resurs, potreba za pitkom vodom od velike je važnosti za njihova poslovanja. Može se reći da je fizička infrastruktura Republike Hrvatske u uzlaznoj putanji zadnjih nekoliko godina te su mala i srednja poduzeća dobila priliku razvojem radi brže prometne dostupnosti i bolje komunikacijske tehnologije. Iako rezultati GEM istraživanja nisu poražavajući niti za Republiku Hrvatsku nisi za Europsku uniju i dalje postoji prostor za napredak i razvitak pojedinih dijelova fizičke infrastrukture.

#### 5.9. Kulturne i društvene norme

Kulturom se smatra cjelokupno društveno nasljeđe i ponašanje koje je prenošeno s koljena na koljeno. Kultura predstavlja niz obrazaca ponašanja i različitih mišljenja kod grupe i pojedinca, neke zajednice ili nekog društva. Norme se mogu opisati kao društvena pravila kojima se određuje prikladno ponašanje u određenim situacijama. Iz raznih kulturnih normi razvio se niz društvenih normi koje su doprinijele razvoju emocionalnih stanja tijekom pregovora. Društvene norme se smatraju važnima i određuju željeno ponašanje. Takvo ponašanje nužno je u razvijanju poduzetničkih osobina i poduzetničkog ponašanja. „Sve što se događa u društvu svoje uporište ima u kulturnim i društvenim normama, pa tako i oblikovanje poduzetničke okoline i osobnog poduzetničkog ponašanja. GEM konceptualni okvir definira kulturne i društvene norme kroz dimenzije samoodređenja, inicijativnosti, odgovornosti za izbor (kapacitet preuzimanje rizika) i inovativnosti.“ (Singer i dr., 2018:90). Poduzetničko ponašanje omogućuje analiziranje poslovnih okolina i pokretanje pothvata.

Poduzetnička okolina može biti stimulirajuća samo u trenucima kada djeluje na poduzetničku aktivnost i to u područjima prepoznavanja prilika za poduzetnički pothvat, oblikovanje namjera za pokretanje poslovnog pothvata, samo pokretanje, rast i izlazak iz poslovnog pothvata.

#### 5.10. Poduzetnički ekosustav Republike Hrvatske prema GEM istraživanju

„**Pristup novcu**, kao što je već navedeno u teorijskom dijelu, Hrvatska zaostaje za prosjekom EU zemalja. Međutim, prema Global Entrepreneurship Monitoru (2021) pristup novcima komponenta je koja je pokazala rast u 2020. dok je Europska unija ostvarila blagi pad prema ocjenama vrijednosti (Tablica 1). Iako na tržištu postoji značajna ponuda bankarskih kredita, Hrvatska se nosi s problemom vrste novca kao što je rizični i vlasnički kapital. Ovakve komponente poduzetničkog ekosustava djeluju ograničavajuće na nove ili rastuće poduzetničke pothvate.“ (Singer i dr., 2021:68)

Tablica 1. Pristup novcu

| Godina | Hrvatska | EU   | Najbolji |            | Najlošiji |       |
|--------|----------|------|----------|------------|-----------|-------|
| 2018.  | 3,97     | 4,73 | 5,85     | Nizozemska | 3,77      | Cipar |
| 2019.  | 4,19     | 4,74 | 6,22     | Nizozemska | 3,69      | Cipar |
| 2020.  | 4,43     | 4,61 | 6,19     | Nizozemska | 3,59      | Cipar |

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

(pristupljeno 5.rujna 2021.)

„**Vladine politike** promatraju se kroz dva aspekta koje se odnose na podršku poduzetništvu te na regulatorne okvire i poreznu politiku. Kao i prethodno navedena komponenta, vladine politike smatraju se također ograničavajućom komponentom prema ocjenama vrijednosti za 2020. godinu (Tablica 2). Hrvatska je u 2020. dobila najmanju ocjenu, prema aspektu promatranja prioriteta i podrška, te prema porezima i regulativama (Tablica 3 ).“ (Singer i dr., 2021:68)

Tablica 2. Vladine politike - prioriteta i podrška

| Godina | Hrvatska | EU   | Najbolji |            | Najlošiji |          |
|--------|----------|------|----------|------------|-----------|----------|
| 2018.  | 2,82     | 4,24 | 5,86     | Francuska  | 2,42      | Slovačka |
| 2019.  | 3,17     | 4,14 | 5,8      | Luksemburg | 2,67      | Bugarska |
| 2020.  | 3,28     | 4,46 | 6,16     | Nizozemska | 3,28      | Hrvatska |

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

(pristupljeno, 5. rujna 2021.)

Tablica 3. Vladine politike - porezi i regulativa

| Godina | Hrvatska | EU   | Najbolji |            | Najlošiji |                      |
|--------|----------|------|----------|------------|-----------|----------------------|
| 2018.  | 2,1      | 3,99 | 5,40     | Nizozemska | 2,10      | Hrvatska             |
| 2019.  | 2,69     | 3,98 | 5,54     | Nizozemska | 2,61      | Bugarska             |
| 2020.  | 2,73     | 3,83 | 5,92     | Nizozemska | 2,73      | Hrvatska,<br>Latvija |

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

(pristupljeno, 5.rujna 2021.)

Također, komponenta Vladine politike prema poduzetništvu, djeluje ograničavajuće, a ne stimulirajuće na pokretanje novih i rast poduzetničkih pothvata. Razlog tome su loša birokracija te nepovoljni pravni i regulatorni okviri te nedostaci poreznih politika. Za nova najveće prepreke su nemogućnost dobivanja potvrda i dozvola koje su nužne za brže djelovanje pri pokretanju poduzetničkog pothvata. Republika Hrvatska godinama se nosi s niskim ocjenama prema GEM istraživanjima.

„**Vladini programi za poduzetništvo** bolje su ocjenjena komponenta u odnosu na vladine politike. Unatoč bolje ocjenjenim komponentama, Hrvatska se za 2018. i 2020. našla na dnu ljestvice u odnosu na europske zemlje s najnižim ocjenama (Tablica 4). Vladini programi također su ograničavajuća komponenta poduzetničkog ekosustava.“ (Singer i dr., 2021:71)

Tablica 4. Vladini programi

| Godina | Hrvatska | EU   | Najbolji |            | Najlošiji |                      |
|--------|----------|------|----------|------------|-----------|----------------------|
| 2018.  | 3,29     | 4,69 | 6,27     | Luksemburg | 3,29      | Hrvatska             |
| 2019.  | 3,5      | 4,69 | 6,16     | Njemačka   | 3,06      | Bugarska             |
| 2020.  | 3,46     | 4,86 | 6,57     | Nizozemska | 3,46      | Hrvatska,<br>Latvija |

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

(pristupljeno, 5.rujna 2021.)

„**Obrazovanje i obuka za poduzetničke kompetencije** ključna je komponenta poduzetničkog ekosustava kojom se razvija poduzetničko djelovanje i ponašanje. Kao što je već ranije navedeno u teorijskom dijelu, obrazovanje je jedna od osam cjeloživotnih kompetencija, a Hrvatska na polju obrazovanja zaostaje za prosjekom Europske unije. Nedostatak poduzetničkog obrazovanja rezultira odsustvom poduzetničkog duha i smanjenom zainteresiranošću za pokretanjem poduzetničkih pothvata i razvijanjem poduzetničkih aktivnosti. Na polju osnovnog i srednjeg obrazovanja, Hrvatska je 2018. (Tablica 5) bila najlošije ocjenjena u odnosu na Europske zemlje, dok je 2020. najlošije ocjene imala u tercijarom obrazovanju (Tablica 6).“ (Singer i dr., 2021:63)

Tablica 5. Poduzetničko obrazovanje – osnovno i srednje

| Godina | Hrvatska | EU   | Najbolji |            | Najlošiji |          |
|--------|----------|------|----------|------------|-----------|----------|
| 2018.  | 2,45     | 3,26 | 5,40     | Nizozemska | 2,45      | Hrvatska |
| 2019.  | 2,22     | 4,23 | 5,54     | Nizozemska | 2,09      | Poljska  |
| 2020.  | 2,6      | 3,29 | 6,03     | Nizozemska | 2,17      | Austrija |

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

(pristupljeno 5. rujna 2021.)

Tablica 6. Poduzetničko obrazovanje - tercijarno

| Godina | Hrvatska | EU   | Najbolji |            | Najlošiji |          |
|--------|----------|------|----------|------------|-----------|----------|
| 2018.  | 3,71     | 4,75 | 6,18     | Nizozemska | 3,71      | Hrvatska |
| 2019.  | 3,34     | 4,64 | 5,86     | Nizozemska | 3,29      | Poljska  |
| 2020.  | 3,61     | 4,61 | 6,5      | Nizozemska | 3,61      | Austrija |

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

(pristupljeno 5. rujna 2021.)

Razlog loše ocjenjenim komponentama su nedostaci adekvatnih znanja o tržišnom gospodarstvu te nedostatak poticanja kreativnosti i samoinicijative za poduzetničkim obrazovanjem. Iako postoje pojedinci koji su na vlastitu inicijativu pokušali utjecati na razvijanje poduzetničkog obrazovanja i dalje postoji nedostatak u poboljšanju ove komponente. Dugoročno gledano, nedostatak promjena u obrazovnom sektoru ima negativne posljedice na cijelo društvo.

**„Transfer istraživanja i razvoja** povećanje konkurentnosti poduzeća raste uz pomoć istraživačkih institucija i potrebnog znanja u primjeni poslovne prakse. On obuhvaća potrebna znanja o tehnoloških i znanstvenim dostignućima kako bi efikasno došlo do rasta poduzeća ili osnivanja novih. Hrvatska se u razdoblju od 2018. do 2020. (Tablica 7) našla na dnu ljestvice u odnosu na zemlje Europske unije. „ (Singer i dr., 2021:68)



Tablica 7. Transfer istraživanja i razvoja

| Godina | Hrvatska | EU   | Najbolji |            | Najlošiji |          |
|--------|----------|------|----------|------------|-----------|----------|
| 2018.  | 2,97     | 4,20 | 5,30     | Nizozemska | 2,97      | Hrvatska |
| 2019.  | 2,75     | 4,17 | 5,44     | Nizozemska | 2,75      | Hrvatska |
| 2020.  | 2,96     | 4,29 | 6,06     | Nizozemska | 2,96      | Hrvatska |

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

(pristupljeno 5. rujna 2021.)

Razlog niskim ocjenama je neodgovarajuća suradnja poslovnog i istraživačkog sektora. Ovakvi oblici suradnje važni su zbog boljeg pristupa ovoj tehnologiji koja je velika prepreka za nova i rastuća poduzeća (mala i srednja) u odnosu na velika poduzeća. Isto tako financijske potpore omogućiti će veći kapital kako bi mala i srednja poduzeća lakše pribavila nove tehnologije.

**„Profesionalna i komercijalna infrastruktura** kao što je već ranije, u teorijskom dijelu navedeno, profesionalni i komercijalnu infrastrukturu čije institucije koje pružaju poslovne usluge u nositeljima poduzetničkih aktivnosti.. I prema ovoj komponenti, Hrvatska zaostaje za prosjekom Europske unije (Tablica 8). (Singer i dr., 2021:76)

Tablica 8. Profesionalna i komercijalna infrastruktura

| Godina | Hrvatska | EU   | Najbolji |            | Najlošiji |          |
|--------|----------|------|----------|------------|-----------|----------|
| 2018.  | 3,67     | 5,19 | 6,10     | Nizozemska | 3,76      | Hrvatska |
| 2019.  | 4        | 5,25 | 5,44     | Nizozemska | 4         | Hrvatska |
| 2020.  | 4,62     | 5,35 | 6,48     | Nizozemska | 4,62      | Hrvatska |

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

(pristupljeno 5. rujna 2021.)

U konačnici, Hrvatska ima dugogodišnju usmjerenost ka razvoju potpornih institucija kao što su centri za poduzetništvo, poduzetničke zone, razvoje agencije, poduzetnički inkubatori, no njihova djelotvornost je upitna. Ovakve ispodprosječne ocjene vrijednosti djeluju ograničavajuće na pokretanje i rast poduzetničkih pothvata. Kako bi profesionalna infrastruktura bila kvalitetnija, poduzećima su nužne suradnje s istraživačkim sektorom, te za nova i rastuća poduzeća potrebno je naći okolinu koja pruža konzultantsku potporu.

„**Otvorenost domaćeg tržišta** ogleda se u dinamičnosti promjena i intenzitetu barijera. Dinamičnost tržišta ima iznadprosječne ocjene za pokretanje poslovnih pothvata (Tablica 9). Takve iznadprosječne ocjene poziv su na ulaganje, no dinamiku tržišta narušavaju barijere zbog spore djelotvornosti regulatornih okvira. Promjena roba i usluga na tržištu dinamična je i mijenja se. Ulazak na tržište dobio je najniže ocjene (Tablica 10), prema promatranim zemljama koje su sudjelovale u istraživanju.“ (Singer i dr., 2021:78)

Tablica 9. Otvorenost domaćeg tržišta - dinamika i promjena

| Godina | Hrvatska | EU   | Najbolji |         | Najlošiji |            |
|--------|----------|------|----------|---------|-----------|------------|
| 2018.  | 5,13     | 4,48 | 6,71     | Poljska | 3,89      | Luksemburg |
| 2019.  | 2,75     | 4,17 | 5,44     | Poljska | 3,35      | Luksemburg |
| 2020.  | 2,96     | 4,29 | 6,06     | Poljska | 3,81      | Luksemburg |

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

(pristupljeno 5. rujna 2021.)

Tablica 10. Otvorenost domaćeg tržišta - barijere ulaska

| Godina | Hrvatska | EU   | Najbolji |            | Najlošiji |          |
|--------|----------|------|----------|------------|-----------|----------|
| 2018.  | 3,01     | 4,58 | 5,86     | Nizozemska | 3,01      | Hrvatska |
| 2019.  | 3,45     | 4,64 | 6,06     | Nizozemska | 3,45      | Hrvatska |
| 2020.  | 3,22     | 4,5  | 6,25     | Nizozemska | 3,22      | Hrvatska |

:<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf> (pristupljeno 5. rujna 2021.)

Niskim ocjenama koje su dodijeljene Hrvatskoj za ulazak na tržište potvrđuju se teškoće koje donese Vladine politike pri regulatornim okvirima. Čekanje na potvrde i potrebne dozvole stvaraju ograničavajući ulazak na željeno tržište.

„**Fizička infrastruktura** najbolje je ocjenjena komponenta poduzetničkog ekosustava.“ (Singer i dr., 2021:79) Svojim ocjenama vrijednosti (Tablica 11) Hrvatska se nalazi tek nešto malo ispod prosjeka Europske unije. Svojim aktivnostima podržavajuća je komponenta ekosustava. Fizička infrastruktura (promet, komunalne usluge i telekomunikacija) u Hrvatskoj je lako dostupna i rasprostranjena što pomaže novim i rastućim poduzećima.“

Tablica 11. Pristup fizičkoj infrastrukturi

| Godina | Hrvatska | EU   | Najbolji |            | Najlošiji |         |
|--------|----------|------|----------|------------|-----------|---------|
| 2018.  | 5,61     | 6,59 | 7,66     | Nizozemska | 4,99      | Italija |
| 2019.  | 6,3      | 6,67 | 7,75     | Nizozemska | 5,39      | Italija |
| 2020.  | 6,28     | 6,39 | 7,88     | Nizozemska | 5,45      | Italija |

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

(pristupljeno 5. rujna 2021.)

„**Kulturne i društvene norme** kako je navedeno u teorijskom dijelu, komponenta je koja se najsporije mijenja. Definirane su kroz dimenzije inicijativnosti i odgovornosti za izbor. Iako imaju niske ocjene za promatrana razdoblja od 2018.-2020.(Tablica 12), niske ocjene Europske Unije pokazuju na problem izgradnje poduzetničkog sustava.“ (Singer i dr., 2021:80)

Tablica 12. Kulturne i društvene norme

| Godina | Hrvatska | EU   | Najbolji |            | Najlošiji |          |
|--------|----------|------|----------|------------|-----------|----------|
| 2018.  | 2,74     | 4,37 | 6,17     | Nizozemska | 2,74      | Hrvatska |
| 2019.  | 2,79     | 4,59 | 6,5      | Nizozemska | 2,79      | Hrvatska |
| 2020.  | 3,38     | 4,49 | 6,79     | Nizozemska | 3,38      | Hrvatska |

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

(pristupljeno 5. rujna 2021.)

## 6. Utjecaj pandemije virusa Covid -19 na gospodarstvo

Krajem 2019. i početkom 2020. cijeli svijet je zahvatila pandemija virusa COVID-19. Bolest se prvi puta pojavila u kineskom gradu Wuhanu, a tijekom siječnja 2020. godine razvila se u epidemiju i proširila cijelom Kinom. Nedugo zatim, virus COVID-19 proširio se diljem svijeta. Kriza uzrokovana koronavirusom snažan je udar na hrvatsko, europsko, ali i svjetsko gospodarstvo. Virus je ostavio snažne posljedice na cjelokupno svjetsko gospodarstvo. Države članice Europske unije donijele niz mjera i politika kojima su regulirali na likvidnost država i svih poduzeća, utjecali na zdravlje stanovništva i stavili naglasak na zaštitu stanovništva od širenja zaraze. Nizom mjera i provedenim politikama utjecali su na poslovanje poduzeća i nastavak poslovanja. Izrazito pogođenim sektorima, države članice usmjerile su svoje slobodne kapacitete na oporavak. Cilj je bio zaštititi, ne samo sektore i poduzeća, već zaštititi radna mjesta i zaposlenike. „Krizu uzrokovana koronavirusom različito utječe na razne sektore i poduzeća, a to ovisi o nizu čimbenika, među ostalim o mogućnosti prilagodbe prekidima u lancu opskrbe, te o postojanju zaliha ili oslanjanju na proizvodnju bez zaliha (*just in time*). Europska komisija u bliskom je kontaktu s nacionalnim tijelima, predstavnicima industrije i ostalim dionicima te prati i ocjenjuje učinak na europske industrije i trgovinu.“ ([https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic\\_hr](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic_hr), pristupljeno 10. kolovoza 2021.). Prema podacima Europske komisije, objavljenoj u svibnju 2021. godine za gospodarstvo Europske unije predviđa se rast gospodarstva za 4,2% u razdoblju završetka 2021. i 4,4% rasta u 2022. godini. „Oporavak europskog gospodarstva započet prošlog ljeta stagnirao je u četvrtom tromjesečju 2020. i prvom tromjesečju 2021. zbog uvođenja novih javnozdravstvenih mjera za ograničavanje porasta broja novih slučajeva bolesti COVID-19. Međutim, s rastom stopa procijepljenosti i ublažavanjem mjera očekuje se snažan gospodarski oporavak u EU-u i europodručju. Taj rast potaknut će privatna potrošnja, ulaganja i rastuća potražnja za europskim izvozom uslijed oporavka globalnog gospodarstva.“ ([https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic\\_hr](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic_hr) pristupljeno 10. kolovoza 2021.)

Virus COVID-19 najviše tragova je ostavio u poslovanju malih i srednjih poduzeća. Mikro, mala i srednja poduzeća nose značajnu ulogu u razvijanju gospodarstava. Ona nose najveći udio svih poduzeća i gotovo  $\frac{3}{4}$  zaposlenih. Jasno je da će na njih pandemija utjecati značajnije nego li na velika poduzeća. Osjetljiva na vanjske utjecaje, mala i srednja poduzeća doživjela su obustave ili promjenu načina poslovanja. U Republici Hrvatskoj udio mikro, malih i srednjih po-

dužeća iznosi 99,7% i gotovo je 80% zaposlenih u sektoru mikro, malog i srednjeg poduzetništva. Tijekom potpunog zatvaranja, Republika Hrvatska mogla je osjetiti promjene i rada poduzeća, ali i nedostatak tijeka novca u gospodarstvu. Pandemija je ostavila veliki utjecaj na hrvatsko gospodarstvo za mala i srednja poduzeća zbog čega su morala napraviti reorganizaciju cjelokupnog poslovanja.

#### 6.1. Utjecaj pandemije virusa COVID-19 na hrvatsko gospodarstvo

Ekonomski učinci pandemije koronavirusa vrlo su brzo zaokupili pažnju svjetskih ekonomista. U tome području našli su se i hrvatski ekonomisti koji su provodili analize glede pandemije uzrokovane virusom COVID-19. Kraj 2019. nije dao ni naslutiti da će tijekom cijele 2020. i 2021. hrvatsko gospodarstvo osjetiti veliki teret i izazovnu, teško izlaznu situaciju. Država je morala poduzeti niz mjera za ublažavanje ekonomskih posljedica koje je donijela pandemija. Mjere koje su uključivale ograničena kretanja, ali i mjere koje su ograničile gospodarske aktivnosti utjecale su na prihode države, kvalitetu gospodarskog stanja i utjecale na mnoge čimbenike koji utječu na bruto domaći proizvod. „Naime, kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 specifična je ekonomska kriza čiji osnovni uzrok nisu poremećaji u samoj ekonomiji već su posljedica takozvanog vanjskog šoka. Iako je u prvom tromjesečju 2020. Hrvatska je zabilježila blagi rast (+0,3%) gospodarske aktivnosti u usporedbi s istim razdobljem 2019., a već u drugom tromjesečju zabilježen je rekordan pad BDP-a na godišnjoj razini u iznosu od -15,5%, što ni ne iznenađuje s obzirom na gotovo dvomjesečnu zabranu ili ograničenje rada gospodarskih subjekta tijekom tog razdoblja.“ (HUP, <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Ivana%20Zlatari%C4%87/slike/hup-monografija-2020.pdf> , pristupljeno 27. lipnja 2021.). Pad hrvatskog gospodarstva veći je od očekivanog, u usporedbi s drugim članicama Europske unije. Razlog takvom padu gospodarstva jesu neaktivnost uslužnih djelatnosti i turizma tijekom razdoblja pandemije. Kod izvoza Republike Hrvatske može se reći da je Hrvatska zadržala dio konkurentnosti izvozom, no međutim izvoz usluga i turizma izuzetno je pao. „Naime, ukupan izvoz RH od siječnja do listopada 2020. iznosio je 90,9 milijardi kuna što predstavlja pad od -3,4% u odnosu na isto razdoblje 2019., dok je uvoz iznosio 141,5 milijardi kuna, uz međugodišnji pad od -9,6%. To znači da je vanjskotrgovinski deficit iznosio 50,6 milijardi kuna (u usporedbi s 62,4 milijarde kuna u istom razdoblju 2019). Zanimljivo je da je u prva tri tromjesečja izvoz porastao u poljoprivrednim djelatnostima i prehrambenoj proizvodnji, ali i u rudarstvu i vađenju, papirnoj industriji kao i proizvodnji električne opreme. Istovremeno je uvoz rastao samo u proizvodnji tekstila i, očekivano, farmaceutske industriji“ (HUP, <https://www.hup.hr/EasyE->

<dit/UserFiles/Ivana%20Zlatari%C4%87/slike/hup-monografija-2020.pdf> , pristupljeno 27. lipnja 2021.). Pad noćenja u turističkoj sezoni i korištenje smještajnih kapaciteta je osjetno smanjen. Industrijska proizvodnja za razdoblje 2020. znatno je pala u odnosu na 2019., posebice u travnju i svibnju kada je došlo do potpunog zatvaranja. Većina sektora bila je u padu, a rast koji je vidljiv u industriji dolazi iz proizvodnje kemikalija i kemijskih proizvoda što možemo pripisati razvoju sredstva za dezinfekciju i zaštitnih sredstava. Rast rashoda prouzročile su potpore koje su bile namijenjene isključivo očuvanju radnih mjesta. Tom očuvanju pridonijele su Vladine mjere kako bi mali poduzetnici preživjeli krizu uzrokovanu pandemijom. Poduzete mjere bile su usmjerne na održavanje razine zaposlenosti, bez velikih smanjivanja broja zaposlenika, otpis ili odgodu poreza i doprinosa, te povoljni krediti kako bi se održala postojeće likvidnost. (Čučković, 2:2020.) „Za razliku od inicijalnog paketa mjera potpore usvojenog sredinom ožujka, drugi paket mjera u vrijednosti od oko 45 milijarde kuna, usvojen koncem ožujka 2020, ide na otpis, a ne na odgodu poreznih i drugih davanja, uvodi naplatu PDV-a po naplati računa, još povoljnije zajmove i kreditna jamstva za obrtna i druga potrebna sredstva poslovanja, uvodi reprogramiranje ili pak potpuni moratorij za postojeće kreditne obveze.“ (Čučković, 2:2020.) Najvažnije mjere Vladinih politika bile su isplate minimalnih plaća koje u za mjesec ožujak iznosi 3250kn, a travanj i svibanj 4000kn. „Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, u prvom krugu potpora u ožujku ukupno je isplaćeno preko 1,55 milijardi kuna kojima je obuhvaćeno 484.922 radnika, a većina njih je zaposlena u sektoru malih i mikro poduzetnika. Ukupan broj poduzetnika koji su ovu Vladinu mjeru za zadržavanje radnih mjesta iskoristili do početka travnja 2020. iznosi 83.955. Od toga su 77.054 mikro poduzetnici koji zapošljavaju do 10 radnika, 5.876 mali poduzetnici do 50 radnika, te 889 srednji poduzetnici koji zapošljavaju do 250 radnika.“ (Čučković, 4:2020).

Mnoge djelatnosti ostvarile su velike gubitke, a pojedine su imale iznimno brzu prilagodbu potpunim prelaskom na on-line poslovanje ili uključenom dostavom iz svojih ugostiteljskih objekata. Mala i srednja poduzeća su u cijeloj pandemiji pokazale veliki stupanj prilagodbe u novonastalim okolnostima. Rezultat takve prilagodbe bio je uspješan nastavak poslovanja malih i srednjih poduzeća za vrijeme potpunog zatvaranja.

Pandemija se odrazila na svih dvadesetak županija i grad Zagreb. Svaka od njih, uz mjere na nacionalnoj razini ima i mjere koje se primjenjuju na razini županije. Virovitičko-podravska županija dugo nije imala mjere na županijskoj razini zbog malog broja zaraženih u početku pandemije. Kasnije, broj zaraženih je rastao, a mjere suzbijanja pandemije počele su se provoditi u većini malih i srednjih poduzeća Virovitičko-podravska županija osjetila je intenzivan

pad gospodarstva, a kako bi nastojali bolje utjecati na poboljšanje, Hrvatska gospodarska komora te Županijska komora Virovitica provele su anketu među malim i srednjim poduzećima o utjecaju pandemije na njihovo poslovanje.

## 6.2. Analiza pandemije u gospodarstvu Virovitičko-podravske županiji

Vrijeme pandemije odrazilo se je na cijelu Hrvatsku, svaka pojedina županija nalazila se u borbi s trenutnim situacijama, ovisno o broju zaraženih tijekom tjednog ili dvotjednog pregleda. Virovitičko-podravska županije osjetila je promjenu u gospodarstvu te značajan pad gospodarstva u mikro i malim te srednjim poduzećima. Prema provedenoj anketi Hrvatske gospodarske komore, Županijske komore Virovitica i Hrvatske obrtničke komore VPŽ-a doneseni su slijedeći rezultati.

Anketa je provedena na 193 poslovna objekta koja je uključila 123 poduzeća te 70 obrtnika. Od ukupnog broja poduzeća mikro poduzeća je bilo ukupno 132, malih poduzeća 46, srednjih 12 i od velikih bilo je sveukupno 3 poduzeća.

Slika 3. Djelatnosti poslovnih subjekata Virovitičko-podravske županije



Izvor: HGK, Županijska komora Virovitica 2020.

Prema gore navedenoj Slici 3 u istraživanju su sudjelovale različite djelatnosti od kojih najviše pripada u prerađivački sektor, slijede ga uslužne djelatnosti, trgovina na malo te ugostiteljstvo, na nakon toga u nešto manjem broju dolazi prijevoz, intelektualne usluge, građevina, turizam i umjetnost. Kod ovih poduzeća najveći problem tijekom pandemije za razdoblje ožujka, travnja

i svibnja 2020. godine bio je znatno smanjeni promet, zatim nemogućnost isplate plaće, poreza i doprinosa za radnike, teži transport. U manjim mjerama slijede ga nemogućnost poslovanja, ograničenje rada, nedostatak potrebnih sirovina i materijala, zabrana rada zbog javnih okupljanja i okupljanja na ulici i javnim mjestima te nemogućnost izvoza i uvoza robe. Kada se gleda pad prometa svakog poduzeća, može se reći da su mišljenja podijeljena što dolazi do zaključka da razmišljanje ovisi o djelatnosti u kojoj se nalaze, 77 ispitanih poduzeća navodi da je pad prometa bio između 20-50%, 34 ispitanika misli da je pad bio niži od 20%, 22 poduzeća u razdoblju 2020. u odnosu na 2019. imalo je pad čak od više od 50%, dok je 20 poduzeća imalo pad prometa 80% i više. Od ukupnog broja poduzeća, 19 poduzeća u potpunosti je ugasilo svoja poduzeća zbog potpune zabrane rada. Ovakav način poslovanja uzrokovao je promjene u gospodarstvu, ali i utjecalo na psihološko stanje poslodavaca. Prema procjeni poslodavaca za 2020. u odnosu na 2019. najveći postotak (35%) anketiranih poduzeća smatra da će pad prihoda iznositi između 20 – 50%, 31% poduzeća ima pad od 21%, a 21% ispitanih poduzeća pad između 50 – 80%, 13% ispitanih poduzeća u 2020. imalo je isti prihoda kao i u prethodnoj 2019., a tek 1% ostvarilo je rast prihoda u 2020. Najveći problem na razini Hrvatske bilo je očuvanje radnih mjesta, no s obzirom na dane potpore za očuvanje radnih mjesta, poslodavci su uspjeli zaposlenike ostaviti na svojim radnim mjestima što je pokazalo i istraživanje u kojemu je gotovo 68% zaposlenika ostalo na svojim radnim mjestima, a gotovo 25% poslodavaca je moralo otpustiti zaposlenike na razini Virovitičko-podravske županije. Unatoč epidemiji na području VPŽ-a došlo je do povećanja radne snage. Mjere Vlade Republike Hrvatske za očuvanje radnih mjesta i poslovanje koristilo je gotovo 70% anketiranih poduzeća, a od tog broja većina poduzeća smatra da bi se slijedećim mjerama ublažile posljedice pandemije:

- Odgoda otplate te otpis kamata za sufinancirane kredite za vrijeme trajanja COVID-19 pandemije
- Smanjenje prireza bi najbolje moglo ublažiti posljedice uzrokovane epidemijom COVID-19
- Potpora za financiranje bolovanja djelatnika koji se nalaze u samoizolaciji/karanteni zbog inficiranosti COVID-19 virusom
- Sufinanciranje kamata na kredite za obrtna sredstva COVID-19
- Nekažnjavanje i neobračunavanje zatezne kamate od strane JLS za nepravovremeno plaćanje troškova poreza na potrošnju



- Usmjeravanje nabave jedinica područne/lokalne samouprave, institucija i tvrtki čiji je osnivač JP/LS prema dobavljačima s područja VPŽ, kada udovoljavaju uvjetima tražene nabave
- Korištenje mogućnosti vrednovanja i ostalih kriterija (do 90%), osim cijene (10%) u javnoj nabavi kod obveznika j.n čiji je vlasnik/osnivač županija ili JLS za usmjeravanje nabave roba i usluga i izvođenje radova prema poslovnim subjektima VPŽ
- Dozvola za produženjem radnog vremena

Na kraju istraživanja dane su preporuke kojima bi se pomoglo pomoću poduzećima u oporavku i lakšem poslovanju tijekom pandemije COVID-19 u kojima su neke od njih bile da poduzetnike ne treba kažnjavati veći dati određeni vremenski rok za ispravak nedostataka, omogućiti daljnje odgode plaćanja poreza, ukinuti plaćanja akontacija poreza na dobit i dohodak, dati prednost domaćim proizvođačima, posebice OPG-ovcima i smjestiti ih u trgovačke centre kako bi se povećala prodaja domaćih proizvoda i preradevina. Poseban naglasak na preporuku imala je birokracija, gospodarstvu je trebalo omogućiti daljnji razvitak bez velikih i nepotrebnih prepreka.

## 6.2. Analiza za vrijeme potpunog zatvaranja i pandemije virusa

Prvi slučaj zaraze virusom COVID-19 potvrđen je u veljači 2020.godine. Virus je zahvatio gotovo cijeli svijet što je uzrokovalo „poremećaje“ svjetskog gospodarstva, ali i promjenu načina života i životne standarde i navike stanovništva. Zbog tadašnjih velikih migracija hrvatskog stanovništva iz grada u grad i promjenu mjesta boravka ili prebivališta Vlada Republike Hrvatske donijela je odluku o potpunom zatvaranju obrazovnih ustanova (fakulteti, srednje i osnovne škole, vrtići) gdje su studenti i učenici prešli na on-line oblike nastave, kako bi se što manje osjetile promjene koje nastaju. Želeći smiriti situaciju, Vlada je smatrala da je to najbolja odluka. Nešto ranije, susjedne države Italija, Slovenija i Mađarska imale su prve slučajeve zaraze s naglaskom na Italiju koja je bila izrazito veliko žarište Europe.

Sredinom ožujka 2020. godine većina svjetskog stanovništva, uključujući Republiku Hrvatsku bilo je pozvano na ostanak kod kuće i obavljanje svih aktivnosti od strane kuće. Hrvatska je uvela stroge mjere zabrane zadržavanja na ulicama, trgovinama i javnim mjestima, a krajem ožujka uvedene su mjere koje su regulirale kretanje javnog prometa Republici Hrvatskoj. Međužupanijsko kretanje bilo je zabranjeno, a i kretanje unutar u županija bilo je izrazito ograničeno uz digitalne propusnice. Krajem ožujka, uveden je financijski instrument nazvan

Zajam COVID-19 i mikrozajmovi kojima se nastajala suzbijati financijska kriza koja je nastupila tijekom pandemije. Uz to produženi su rokovi korištenja i odgode plaćanja, uvedene niže kamatne stope te moratoriji na rate podignutih zajmova.

Vladino potpuno zatvaranje poduzeća dovelo je do promjena koje su se odrazile na zaposlenicima, domaćim dobavljačima i proizvođačima koji su bili primorani preorijentirati svoju proizvodnju. Takvu proizvodnju među prvima su prihvatili osječka Saponia, županijska Sladorana, zagrebački Labud i ostali, oni su međusobno povezani počeli proizvoditi sredstva za dezinfekciju u kojima su stvarali nove kanale i tržišta kako bi hrvatsko tržište imalo dovoljno zaliha koje mogu proslijediti u trenucima manjka medicinskih potrepština. Najviše orijentirane proizvodnje bilo je usmjereno na dezinficijense, a velikim kompanijama pridružila su se mala i mikro poduzeća te većina OPG-ovaca koji su napravili niz alkoholnih sredstava i zaštitne opreme za kojima je nastala velika potražnja tijekom pandemije COVID-19.

Tijekom potpunog zatvaranja velike poteškoće osjetila je i kreativna industrija, ali i filmska industrija, športska događanja, glazbeni festivali i koncerti, razne konferencije i slično. Osim tih događanja u velikom problemu bili su letovi i aviokompanije koje su morale reducirati broj letova ili u potpunosti ukinuti letove. S druge strane javni prijevoz bio je u potpunosti zabranjen, kao npr. vožnja vlakovima, tramvajem ili autobusima za gradske linije.

Potpuno zatvaranje za vrijeme pandemije osim gospodarskog pada donijelo je i psihološke poteškoće koje su se odrazile na stanovništvo i izazvalo paniku tijekom pandemije. Ovakve velike promjene dovele su do najveće krize ikad.

Kriza uzrokovana epidemijom virusa COVID-19 tražila je inovativna rješenja poduzetnika, ali i savjete potpornih i savjetodavni institucija kako bi izlazak iz nje bio što blaži. Republika Hrvatska ima vrlo dobro razvijenu mrežu poduzetničkih institucija koje su spremne pomoći vlasnicima malih i srednjih poduzeća. Tim putem vlasnici mogu dobiti kvalitetnu pomoć i potporu uz niz savjeta prema kojima se njihovo poslovanje može kontinuirano nastaviti.

### 6.3. Savjetodavne usluge i informacije tijekom pandemije virusa COVID-19

Hrvatska ima dobru razvijenu mrežu poduzetničkih potpornih institucija u svim krajevima koji uključuju poduzetničke zone, tehnološke parkove, razvoje agencije, poduzetničke inkubator, poduzetničke centre. Prema Jedinstvenom registru poduzetničke infrastrukture upisano je 488 institucije koje služe kao potpora malih i srednjih poduzeća. (lipanj 2021.)

Tablica 13. Poduzetničke potporne institucije

| Vrsta poduzetničke potporne institucije | Broj institucija – Jedinostveni registar poduzetničke infrastrukture |
|---|--|
| Poduzetnička zona                       | 286  |
| Razvoja agencija određene djelatnosti   | 6  |
| Inkubator za nove tehnologije           | 13   |
| Poduzetnički akcelerator                | 11   |
| Poslovni park                           | 1  |
| Znanstveno – tehnološki park            | 1  |
| Poduzetnički centri                     | 48   |
| Centar kompetencija                     | 8  |
| Lokalna razvoja agencija                | 50   |
| Poduzetnički inkubator                  | 41   |
| Županijska razvojna agencija            | 18   |

Izvor: Jedinostveni registar poduzetničke infrastrukture, (<http://reg.mingo.hr/pi/public/#> pristupljeno 27.lipnja).

Prema Tablici 13 moguće je vidjeti broj i vrstu potpornih institucija za prostore Hrvatske s obzirom na vrstu.

Tijekom cijele pandemije Republika Hrvatska zajedno s ostalim državama na svjetskoj razini donijela je niz mjera kojima su se nastojali smanjiti šteti utjecaji koje je donijela pandemija. „Mjere koje je donio Nacionalni stožer za civilnu zaštitu bile su usmjerene na zaustavljanje pandemije, ali i smanjivanja šteta koje su nastale kao posljedica usporavanja gospodarskih djelatnosti. Kako bi se pomoglo gospodarstvu, Vlada je donijela niz mjera kojima se željelo sačuvati postojeća radna mjesta, ali i pomoći poduzetnicima u oporavku.“ (Delić, 2020;106) Prve mjere nastupile su sredinom ožujka kada se je željela sačuvati likvidnost gospodarstva i gospodarskih subjekata.

Potrebne informacije i savjeti koje poduzetnici trebaju mogu se dobiti kod većine potpornih poduzetničkih institucija, udruga, ali i pri računovodstvenim uslugama i stručnjaka koji su imali važniju ulogu u prikupljanju potrebne dokumentacije za korištenje mjera koje je donijela Vlada.

Prema Centru za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća (CEPOR) i provedenoj analizi u travnju 2020. godine doneseni su zaključci kako su poduzetničke potporne institucije redovito savjetovale poduzetnike oko mogućnosti korištenja COVID mjera s nacionalne, županijske i lokalne razine. (Delić, 2020;107). Zbog strožih mjera i očuvanja te smanjenja širenja zaraze, pomoć se odvijala telefonskim putem te putem organiziranih timova koji su odgovarali na upite i savjetovali poduzetnike. „Krizna, posebice kriza uzrokovana pandemijom virusa COVID-19, je vrijeme u kojemu su svi problemi višestruko intenzivirani, te je svaki oblik savjetodavne pomoći, iznimno važan za održivost poslovanja, ali i za učinkovitu provedbu COVID mjera.“ (Delić, 2020;107).

Prema svemu navedenom, poduzetnički ekosustav obuhvaća dinamičan koncept koji se konstantno mijenja i nastoji unaprijediti. Svojim komponentama, Hrvatska zaostaje za ostatkom Europe, posebice u komponentama vladinih politika i vladinih programa za poduzetništvo te poduzetničkog obrazovanja i poduke. Bolji ekosustav poduzetnicima omogućuje bolju aktivnosti i brojniju suradnju s ostalim sudionicima ekosustava. Ukoliko su komponente poduzetničko ekosustava dobre, poslovno okruženja za poduzeća nalazi se u boljoj poziciji za rastom i razvojem. Promatranjem i analizom poslovnog okruženja, dolazi se do spoznaje o ključnim komponentama razvoja i čimbenicima nužnim za bolje poduzetničke pothvate. Rezultat analize poslovne okoline je konkurentan poslovan model, koji se osmišljava u specifičnoj okolini poduzeća i novonastalim situacijama. Takva specifična situacija došla je s epidemijom virusa COVID-19, koji je koncem 2019., pa do danas napravio veliku promjenu u načinu poslovanja malih i srednjih poduzeća te velikih korporacija. Specifična okolina ovog virusa donijela je razvijanje kreativnosti za razvijanje novih poslovnih modela. Fleksibilnost i brzina djelovanje rezultirali su novim poslovnim modelom poduzeća DRAFT d.o.o. koji je pod utjecajem vanjski čimbenika i pandemije COVID-19 morao pronaći novi način komunikacije i poslovanja. Istraživanjem utjecaja poslovnog okruženja i ključnih dionika te promatranjem ekosustava u slijedećem poglavlju prikazane su navedene komponente kao dio empirijskog dijela.

## 7. Poduzeće DRAFT d.o.o

DRAFT d.o.o. poduzeće je s područja Virovitičko-podravske županije čija je temeljna aktivnost pružanje savjetodavne podrške fizičkim i pravnim osobama. Cilj ove savjetodavne institucije je unaprijediti, provoditi i koordinirati aktivnosti koje doprinose gospodarskom razvoju i razvoju poduzetništva na području četiri općine čiji rad ujedno podržavaju i njeni su osnivači - Pitomača, Špišić Bukovica, Kloštar Podravski i Podravske Sesvete. Navedene općine su inicijatori osnivači poduzeća DRAFT d.o.o. Svakodnevno prate mjere i aktivnosti koje su usmjerene poticanju poduzetništva i poduzetničkih aktivnosti, a koje dolaze iz ministarstava, agencija EU institucija i EU programa kojima se omogućuje rješavanje potreba.

Njihova glavna djelatnost je izrada i slanje projekte dokumentacije, a kao što je već ranije spomenuto, savjetovanje i savjetodavna podrška važna je za razvitak ekonomskog i gospodarskog razvoja. Osim lepeze savjetodavnih usluga koje poduzeće nudi, u svoje usluge imaju uključene i socijalne usluge koje pružaju na području Općine Pitomača. Socijalne usluge obuhvaćaju niz aktivnosti, mjera i programa kojima nastoje riješiti probleme i poteškoće pojedinaca kao i poboljšanje kvalitete života u zajednici. Svojim aktivnostima usmjereni su na osobe treće životne dobi, koje nemaju adekvatnu pomoć u kućanstvu. Osim navedenih usluga, u svojem poslovanju imaju i turističke usluge, odnosno turističku agenciju koja djeluje na području Pitomače i njene bliže okolice, kao dio podravskog kraja te dio Slavonije. Prema Zakonu o računovodstvu, poduzeće DRAFT d.o.o. pripada u malo poduzeće prema broju zaposlenih, u kojemu trenutačno radi dvanaest zaposlenika.

### 7.1. Poduzetnički ekosustav Republike Hrvatske i poduzeće DRAFT d.o.o.

Vladine politike imaju direktan utjecaj na poslovanje poduzeća DRAFT d.o.o. Većina njihovih projekata i natječaja koji su raspisani dio su projekata koja raspisuje Ministarstva, te moraju pratiti njihova događanja. Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku partner je poduzeća DRAFT d.o.o. i pomaže u rješavanju socijalnih usluga koje se pružaju na području općine Pitomača. Za vrijeme pandemije virusa COVID-19, vladine politike imale su izraziti značaj na njihovo poslovanje. Veliki dio projekata i programa te dio provedbe programa bili su zastavljeni ili odgođeni što je uzrokovalo kašnjenja i nemogućnost provedbe projekata. Najveću krizu su tu osjetili građevinski projekti jer poduzeće nije moglo dobiti građevinske dozvole koje su nužne u obavljaju projekata. Birokracija je u vrijeme pandemije zaostajala i vrijeme je bio ključan resurs za njih. Mjere koje su donijete od strane Vlade i Ministarstava

utjecale su na njihovo poslovanje te im je, kao savjetodavnoj instituciji bili izrazito teško nositi se s radom od kuće, navodeći da je takav rad rezultirao lošom komunikacijom. Kako navode, očekuju da će uskoro doći do novih programskih razvoja koji će im olakšati i ubrzati administrativne poslove, od lokalne do nacionalne razine.

Promatrajući programe Vlade, DRAFT d.o.o. kao dio mreže savjetodavnih institucija koja nose veliku odgovornost u poboljšanju poduzetničkih aktivnosti. Svojim programima, nastoji se poboljšati poduzetnička aktivnost i poticati razvoj poduzetništva u svim segmentima od znanosti i obrazovanja do uklanjanja administrativnih prepreka. Poduzeće DRAFT d.o.o. dio je potpornih institucija koje služe razvoju poduzetništva na širem lokalnom području, obuhvaćajući dio četiri općine (Pitomača, Kloštar Podravski, Špišić Bukovica te Podravske Sesvete). U poduzeću ističu kako vladini programi još nisu sukladni poslovanjima i da i dalje imaju ograničavajuće segmente za poduzetnike u Republici Hrvatskoj, s naglaskom na navedeno područje s kojim su najbolje upoznati. Unatoč tome, uključeni su u mrežu potpornih institucija i dio su poduzetničkog inkubatora nastojeći savjetodavnom podrškom pomoći poduzetnicima s ciljem unaprjeđenja, provođenja i koordiniranja aktivnosti u smjeru ekonomskog i gospodarskog razvoja.

Nadalje, poduzetničko obrazovanje smatra se najnovijom cjeloživotnom kompetencijom. Nedostatak poduzetništva u obrazovnom sektoru rezultat su manjka kreativnosti i inovativnosti. Poduzeće DRAFT d.o.o. nastoji povećati poduzetničku aktivnost obrazovanjem, surađujući sa školama i održavanjem seminara i edukacija o poduzetništvu. Svojim radom želi pomoći u razvijanju obrazovnih institucija. Takva suradnja ostvarena je sa Srednjom školom Stjepana Sulimanca u Pitomači, čiji je nositelj Općina Pitomača zajedno s partnerom mađarske šumarije Mecsekerdo Zrt iz Pečuha i Turističkom zajednicom Općine Pitomača. Ostali sudionici ovog projekta bili su Uprava Baranjske županije *Baranya Megyei Önkormányzat*, neprofitna destinacijska menadžment kompanija iz Pečuha Irany Pécs Nonprofit Kit, udruga vinogradara, podrumara i voćara „Aršanj“ Pitomača. Ovim primjerom, učenici srednje škole sudjelovali su u razvijanju novih posjetiteljskih centara vezanih uz njihova zanimanja. Projektni prijedlog izgradila je tvrtka DRAFT d.o.o. Ovakvi primjeri pospješuju razvijanje zajednice. Uz to, prihvaćaju studente na stručnu prasku. Obukom i razvijanjem kompetencije potencijalno dobivaju novog zaposlenika koji će biti izvor novih ideja i kreativnih rješenja tijekom pisanja projekata i programa. Studenti mogu usvojiti temeljna znanja iz područja rada i primijeniti ih daljnjem obrazovanju. Tema poduzetničkog obrazovanja u Republici Hrvatskoj još nije dosegla vrhunac i nema značajnijih promjena, no ukoliko se želi ostaviti trag za boljom komponentom

ekosustava, poduzetništvo je nužno implementirati kao dio obrazovnog sustava. Promjena kurikuluma već se provodi u zemljama članicama Europske unije. Obrazovanje je ključno za promjene u kulturnim i društvenim odnosima.

DRAFT d.o.o. nema mogućnost istraživanja i primjene novih tehnologija te se može reći da ne sudjeluje u transferu istraživanja i razvoja.

Gledano profesionalnu i komercijalnu infrastrukturu, poduzeće DRAFT d.o.o. dio je profesionalne infrastrukture, lokalna je razvojna agencija gdje pružaju informiranje o vladinim i EU programima za poticanje malog i srednjeg poduzetništva i pokretanja poslovnog pothvata. Svojom prisutnošću na tržištu pomažu sektoru malih i srednjih poduzeća i usmjereni su na informiranje pri pokretanju ili rastu poduzeća.

Fizička infrastruktura najbolje je ocijenjena komponenta poduzetničkog ekosustava Republike Hrvatske. Zbog svoje široke dostupnosti i kvalitete, stimulirajuća je za poduzetničku okolinu. Poduzeće DRAFT d.o.o. prometno je dostupan i lokacijski prihvatljiv, iz tog razloga lako je dostupan prema svim klijentima i gotovo jednako udaljen prema svim općinama. Telekomunikacije su stup modernog društva. Za njih, telekomunikacija je važan resurs za komuniciranje s partnerima i klijentima.

Kao što je već ranije navedeno promjene kulturnih i društvenih normi zahtijevaju dugoročno usklađene politike i strategije, te suradnju između brojnih aktera u tim procesima (obrazovanje, vlada, poslovni sektor, civilni sektor, mediji), pri čemu je obrazovanje ključno za te promjene. Suradnja navedenih aktera važna je u poslovanju poduzeća DRAFT d.o.o., bez njih teško bi bilo uskladiti komunikaciju i razvijanje ljudskih odnosa. Mediji su važan akter njihovog poslovanja jer putem njih korisnici dobivaju informacije o novim projektima i programima, te o događanjima koji se odvijaju u skorijem vremenu uz organizaciju turističke agencije. S druge strane, vlada će svojim mjerama koje se odnose na kulturnu politiku očuvati baštinu (materijalnu, duhovnu, povijesnu, geografsku). Svojom turističkom agencijom, DRAFT d.o.o. želi oživjeti kulturu ruralnog područja. Odgovor na poboljšanje kulturnih nedostataka su novi programi osnovnih i srednjih škola, ali i opismenjavanje lokalnog stanovništva. Kulturne i društvene norme također su jedne od ograničavajućih komponenta ekosustava Republike Hrvatske koju je potrebni temeljito promijeniti.

Zdrava poduzetnička okolina važna je za razvijanje i poticanje poduzetničkih aktivnosti. Takva okolina omogućiti će prepoznavanje prilike i lakše pokretanje i rast poduzetničkih pothvata.

Iako Republika Hrvatska nema najbolju sliku zdrave poduzetničke okoline, pojedine komponente su stimulirajuće za poduzeća, što poboljšava njihovu djelatnost.

## 7.2. Poslovni model poduzeća DRAFT d.o.o.

Poslovni model poduzeća DRAFT d.o.o. može se prikazati na najjednostavniji način putem obrasca poslovnog modela



Tablica 14. Poslovni model poduzeća DRAFT d.o.o

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
| <p>KP</p> <p>-Outsourcing računovodstvenog servisa</p> <p>-Ministarstva</p> <p>-Županije Virovitičko-Podravska</p> <p>i Koprivničko-križevačka</p>                               | <p>KA</p> <p>Izrada i slanje projektne dokumentacije</p> <p>-Savjetodavna podrška poduzetnicima</p> <p>-Socijalne usluge</p> <p>-Turističke aktivnosti</p> | <p>PV</p> <p>-Funkcionalnost</p> <p>-Prilagodba</p> <p>-Dostupnost</p> <p>-Fleksibilnost</p> <p>-Brzina usluge (reagiranje odmah i brzo dogovaranje</p>                                    | <p>OsK</p> <p>-Osobna pomoć</p> <p>-Posvećena osobna pomoć</p> <p>-pomoć pri izradi projekta dokumentacije i pružanje konzultantskih usluga</p> | <p>TS</p> <p>-Višestrana tržišta</p> <p>-Turizam i turističke aktivnosti savjetodavne i konzultantske usluge, socijalne usluge</p> <p>-Tržišna niša</p> |
|  | <p>KR</p> <p>-Ljudski resursi</p> <p>-Financijski resursi</p> <p>-Fizički resursi</p>  | <p>potrebnih sastanaka oko natječaja i projekata)</p> <p>-brzo provođenje mjera</p>  | <p>K</p> <p>-Osobna pomoć</p> <p>-Društvene mreže</p>   |   |
| <p>ST</p> <p>Nabava projektne dokumentacije</p> <p>-Troškovi marketinga      Varijabilni troškovi</p> <p>-Troškovi plaća</p> <p>-Troškovi održavanja</p> <p>-Fiksni troškovi</p> |  | <p>IP</p> <p>-1/3 ugovorom iz socijalnih usluga, odnosi i ugovori s Ministarstvima</p> <p>-1/3 naplata od projekata, naknade za usluge izrade i slanja</p> <p>-1/3 turistička agencija</p> |   |   |

Sukladno svim informacijama poslovni model poduzeća DRAFT d.o.o. zbog svoje raznolikosti usluga koje nude, znatno se razlikuju od klasičnih savjetodavnih i potpornih usluga koje se nalaze na tržištu. Najveći fokus u njihovog poslovnog modela odnosi na odnose s kupcima u kojemu žele izgraditi posvećenost prema svakom pojedinom kupcu i pružiti mu mogućnost i dostupnost u svakom trenutku.

#### 7.4. Utjecaj pandemije na poduzeće DRAFT d.o.o.

Kao i većina poduzeća u Republici Hrvatskoj, poduzeće DRAFT d.o.o. susrelo se s nizom prepreka koje su onemogućile normalno poslovanje tijekom pandemije. Nepovoljni uvjeti rada tijekom pandemije bili su smanjeni zbog mjera zaštite Civilnog stožera. Prvi problem navedenog subjekta bilo je potpuno zatvaranje inkubatora i ureda te rad od kuće. Ove mjere dovele su do manjeg broja komunikacije s ljudima što je otežalo pisanje projekata koji su se mogli provesti. Shodno tome, sve sastanke i rad trebalo je digitalizirati što je dovelo do komunikacije putem Internet platformi. Uz to tijekom pandemije veliki dio sastanaka odvijao se telefonskim putem.

Drugi veliki problem s kojim se je poduzeće susrelo bili su stopirani natječaji i nemogućnost provedbe natječaja. Najvećim dijelom, nemogućnost provedbe dogodila se na građevini jer su svi građevinski radovi bili odgođeni i/ili pomaknuti za jesen, što je dovelo do odgode za nekoliko mjeseci i kašnjenja isporuke prema kupcima. Na takve uvjete nisu mogli značajno utjecati jer je okolina i promjene koje su stizale iz tjedna u tjedan direktno utjecale na njihovo poslovanje.

Treći problem koji je uslijedio zajedno s pandemijom bila je nemogućnost razvijanja turističkih aktivnosti i turističke agencije koja je osnovana 2019., no radi uvjeta njihovo poslovanje nije moglo teći na zadovoljavajući način. Shodno tome, agencija je neko vrijeme bila zapostavljena i trebala je gotovo čitava godina kako bi se turizam Podravine i Slavonije mogao ponovo pokrenuti. Radi zabrana i ograničavanja masovnih okupljanja, kao i događaja koji uključuju veliki broj ljudi, aktivnosti vezane uz turizam nisu ni bile započete. Danas, nastoje to promijeniti te s popuštanjem epidemioloških mjera žele razviti stimulirajuću sredinu u kojoj lokalno stanovništvo, ali i domaći i strani turisti mogu uživati.

Poduzeće je svoje poslovanje uskladilo prema propisanim mjerama nadležnih tijela. Iako su imali poteškoća tijekom cijelog poslovanja, s najvećim naglaskom odnosa s kupcima i klijentima, njihovo poslovanje nije osjetilo značajne promjene niti značajno smanjenje dobiti koje bi u konačnici moglo ugroziti poslovanje. Shodno tome, novi javni pozivi i natječaji za suzbijanje mjera značajno su pomogli u ublažavanju krize.

## 8. Zaključak

Razvijanje gospodarstava polazi od njegovanja komponenti poduzetničkog ekosustava. Kako bi poduzetnički ekosustav bio dinamičniji i kvalitetniji potrebna je interakcija između institucija i individualnih dionika kojom se omogućuje razvoj poduzetništva. Ekosustav Republike Hrvatske značajno utječe na poslovanje i normalnu funkciju poduzeća, moguće je primijetiti kako poduzeća nemaju podražavajuću okolinu. Sustav se jako sporo mijenja što donosi mnoge prepreke pri ulasku novih poduzeća. Unatoč tome, utjecaj okoline na poduzeće ima jak pritisak. Poduzeća djelujući pod pritiskom okoline imaju potrebu inovirati i mijenjati svoja poslovanja, kako bi i dalje bili konkurentni na tržištu. Mijenjanjem svojeg poduzeća, stvara se novi poslovni model koji se prilagođava uvjetima na tržištu i nadolazećim specifičnim situacijama. Unazad nekoliko godina, pandemija koja je započela krajem 2019. donijela je niz velikih promjena s kojima su se gospodarstva morala susresti. S tim problemom susrelo se i poduzeće DRAFT d.o.o. koje je pod utjecajima pandemije i utjecaja iz okoline moralo mijenjati način poslovanja. Kroz empirijski dio ovog rada vidljivo je kako se poslovni model poduzeća DRAFT d.o.o. morao značajno promijeniti u odnosu na prvotni i kako su se djelatnici dosta teško prilagođavali na novi model poslovanja jer je komunikacija bila otežana, a ona je ipak jedan od najvažnijih segmenata poslovanja. Osim toga, situaciju je dodatno otežavalo stopiranje natječaja i nemogućnost provedbe istih. Naravno, stopirane su bile i sve dodatne aktivnosti vezane uz turističku ponudu koja je bila novitet koji je isticao ovo poduzeće od drugih prisutnih konkurenata na tržištu. Popuštanjem strogih mjera za suzbijanje širenja pandemije od strane Stožera civilne zaštite se je i poduzeće DRAFT d.o.o. moglo vratiti radu na svojim zadacima, a samim time i ostvariti dobit. Vidljivo je kako se poduzeće DRAFT d.o.o. ipak uspjelo snaći u novoj situaciji i stvoriti novi poslovni model koji im je pomogao održati poslovanje u vrijeme najstrožih mjera, a kasnijim popuštanjem mjera su svoj stari poslovni plan uspješno nadogradili i velika je vjerojatnost da će to bitno doprinijeti uspjehu poslovanja i u budućnosti.

## Literatura

### Knjige

1. Barringer, B.R., (2010). *Poduzetništvo – uspješno pokretanje novih poduhvata*. Tuzla: Off- set
2. Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2014). *Stvaranje poslovnih modela*. Zagreb: Školska knjiga
3. Singer, S. (2019). *Što Hrvatsku čini (ne)poduzetničkom zemljom? : GEM Hrvatska 2018*. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva
4. Singer, S. (2021). *Što Hrvatsku čini (ne)poduzetničkom zemljom? : GEM Hrvatska 2019-2020*. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva
5. Vajić, I., Andrašec, M., S. Ban, V., R.Godtfredsen, L., Kuvačić, N., Maleš, S., Simoneti, M., Vajić, I. (1994.) *Management i poduzetništvo 1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća*. Zagreb: Centar za poduzetništvo d.o.o., Zagreb: Mladost d.d.

### Časopisi

1. Alpeza, M., Delić, A., Has, M., Koprivnjak, T., Mezulić Juric, P., Oberman, M., Perić, J., Šimić Banović, R. (2020). *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj 2020. uključujući dio rezultata GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2019. godinu*. str.48-55, 100-109.

### Ostali prezentacijski materijali

1. Predavanja za kolegij Transfer poslovanja u malim i srednjim poduzećima, Alpeza (2020), <http://www.efos.unios.hr/transfer-poslovanja-u-malim-i-srednjim-poduzecima/wp-content/uploads/sites/434/2018/11/BT-ekosistem-predavanje-14NOV2018-MA.pdf>
2. Hrvatska gospodarska komora, Županijska komora Virovitica Anketa o utjecaju virusa COVID-19 na gospodarstvo Virovitičko-podravске županije [Pandemija - utjecaj COVID-19 srpanj](#)

## Web stranice

1. Plantak Pul, L.,(2019). Koji je vaš poslovni model?. Dostupno na: <https://proprium.hr/koji-je-vas-poslovni-model/> [pristupljeno 20. svibnja 2021.]
2. Golob, B.(2020). Inovacija poslovnog modela. Što je poslovni model i kako ga inovirati?. Dostupno na: <https://www.step.uniri.hr/edukacija/inovacija-poslovnog-modela/> [pristupljeno 20. svibnja 2021.]
3. Poslovni dnevnik,(2021). Kako izgraditi ekosustav koji potiče razvoj inovatora, poduzetnika i unicorna budućnosti. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/kako-izgraditi-ekosustav-koji-potice-razvoj-inovatora-poduzetnika-i-unicorna-buducnosti-4284201> [pristupljeno 21. svibnja 2021].
4. Dokler, B., (2021) Izvrsno poznavanje domaćeg i EU tržišta naš je ključ uspjeha. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/domace/izvrsno-poznavanje-domaceg-i-eu-trzista-nas-je-kljuc-uspjeha-4290397> [pristupljeno 12.lipnja 2021.]
5. Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatsko gospodarstvo u 2020. i očekivanja za 2021.. Dostupno na: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Ivana%20Zlatari%C4%87/slike/hup-monografija-2020.pdf> [pristupljeno 14. lipnja 2021.]
6. Covid-19 i vaše poslovanje. Dostupno na: <https://www.mazars.hr/Naslovna/Uvidi/COVID-19-i-Vase-poslovanje> [pristupljeno 14. lipnja 2021.]
7. Deloitte, Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/about-deloitte/topics/combating-covid-19-with-resilience.html> [pristupljeno 14. lipnja 2021.]
8. Službene stranice Virovitičko- podravske županije. Dostupno na: <http://www.vpz.hr/> [pristupljeno 14. lipnja 2021.]
9. Državni zavod za statistiku, Učinci pandemije bolesti COVID -19 na društveno- ekonomske pokazatelje. Dostupno na: <https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/pocetna.html> [pristupljeno 15. lipnja 2021.]

10. Poslovni.hr Ovo su tvrtke koje posluju stabilnije tijekom pandemije COVID-19. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/kompanije/ovo-su-tvrtke-koje-posluju-stabilnije-tijekom-pandemije-covid-19-4263388> [pristupljeno 15. lipnja 2021.]
11. Vlada Republike Hrvatske – 8. kultura. Dostupno na <https://vlada.gov.hr/program-vlade-republike-hrvatske-za-mandat-2011-2015/8-kultura/14911> [pristupljeno 16. kolovoza 2021.]
12. Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natjecajima za dodjelu fondova. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf> [pristupljeno 17. kolovoza 2021.]
13. Mala i srednja poduzeća u borbi s korona krizom. Kako dalje? Dostupno na : <https://irmo.hr/wp-content/uploads/2020/05/IRMO-aktualno-5.pdf> [pristupljeno 17.kolovoza 2021.]
14. Kako pomoći malim poduzećima u izgradnji otpornosti. Dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/economy/20210107STO95112/covid-19-kako-eu-moze-pomoci-malim-poduzecima-u-izgradnji-otpornosti> [pristupljeno 17.kolovoza 2021.]
15. CEPOR. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/gem-global-entrepreneurship-monitor/> [pristupljeno 17.kolovoza 2021.]

## Popis tablica

|  |    |
|--|----|
| <u>Tablica 1. Pristup novcu</u> .....                                    | 21 |
| <u>Tablica 2. Vladine politike - prioriteti i podrška</u> .....          | 21 |
| <u>Tablica 3. Vladine politike - porezi i regulativa</u> .....           | 21 |
| <u>Tablica 4. Vladini programi</u> .....                                 | 22 |
| <u>Tablica 5. Poduzetničko obrazovanje – osnovno i srednje</u> .....     | 23 |
| <u>Tablica 6. Poduzetničko obrazovanje - tercijarno</u> .....            | 23 |
| <u>Tablica 7. Transfer istraživanja i razvoja</u> .....                  | 24 |
| <u>Tablica 8. Profesionalna i komercijalna infrastruktura</u> .....      | 24 |
| <u>Tablica 9. Otvorenost domaćeg tržišta - dinamika i promjena</u> ..... | 25 |
| <u>Tablica 10. Otvorenost domaćeg tržišta - barijere ulaska</u> .....    | 25 |
| <u>Tablica 11. Pristup fizičkoj infrastrukturi</u> .....                 | 26 |
| <u>Tablica 12. Kulturne i društvene norme</u> .....                      | 26 |
| <u>Tablica 13. Poduzetničke potporne institucije</u> .....               | 34 |
| <u>Tablica 14. Poslovni model poduzeća DRAFT d.o.o</u> .....             | 40 |

## Popis slika

|  |    |
|--|----|
| <u>Slika 1. Komponente poslovnog modela</u> .....                                    | 4  |
| <u>Slika 2. Platno poslovnog modela</u> .....  | 8  |
| <u>Slika 3. Djelatnosti poslovnih subjekata Virovitičko-podravske županije</u> ..... | 30 |