

ZNAČAJ INOVACIJA ZA POSLOVANJE MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA

Tunjas, Antonija

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:335234>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-25**



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Antonija Tunjas

**ZNAČAJ INOVACIJA ZA POSLOVANJE MALOG I
SREDNJEG PODUZETNIŠTVA**
ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2023.

Antonija Tunjas

**ZNAČAJ INOVACIJA ZA POSLOVANJE MALOG I
SREDNJEG PODUZETNIŠTVA**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu
Poslovni odjel
Stručni studij ugostiteljstva

Kolegij: Osnove poduzetništva

Mentorica: Andreja Primužak dipl.oec.

Matični broj studenta: 02480745390

Karlovac, listopad, 2023.

ZAHVALA

Želim se zahvaliti profesorici Andreji Primužak na prihvaćenom mentorstvu, strpljenju, pruženoj pomoći i udijeljenim savjetima pri pisanju samog završnog rada. Želim se zahvaliti i svim profesorima i asistentima Veleučilišta u Karlovcu na prenesenom znanju, trudu te susretljivosti u ove tri godine. Također se želim zahvaliti svim svojim prijateljima i prijateljicama što su bili nesebični, puni razumijevanja, iskreni prema meni i bez kojih studiranje ne bi prošlo tako lako. Posebno se želim zahvaliti svojim roditeljima koji su mi bili najveća podrška i što su vjerovali u mene i bodrili me. Hvala Vam.

SAŽETAK

Poduzetništvo predstavlja razvojnu i pokretačku snagu pojedinog gospodarstva neovisno da li se radi o malom, srednjem ili velikom poduzetništvu. Poduzetnik nastoji preuzeti odgovornost nad rizikom prilikom započinjanja određenog poslovnog pothvata s obzirom na to da svaki posao ili ideja koja se nastoji ostvariti treba i novog poduzetnika. Pravim poduzetnikom se smatra onaj koji ideju nastoji provesti u djelo. Malo poduzetništvo se ostvaruje putem osnivanja vlastitih obrta ili trgovačkih društava kako bi ostvarili svoje poslovne planove. Mala trgovačka društva vrlo se često susreću s različitim problemima i uvjetima no ipak, mala poduzeća smatraju se jednim od najtemeljnijih izvora konkurentnosti s obzirom na inovacijski potencijal.

Razvojem inovacija u malim i srednjim poduzećima ostvaruje se konkurentna prednost i omogućava opstanak na globalnom tržištu. U ovom radu naglasak je na malim i srednjim poduzećima jer će ona generirati budući ekonomski rast. Sama činjenica da je u malim i srednjim poduzećima zaposleno dvije trećine zaposlenih ukazuje na to koliko je bitno razvijati inovacije u malim i srednjim poduzećima. Razvitkom inovacija osigurat će opstanak na tržištu i zadržati postojeća radna mjesta, ali i osigurati priliku za otvaranje novih radnih mjesta. Cilj ovoga rada je ukazati na važnost inovacija u malim i srednjim poduzećima zbog gospodarskog rasta i razvoja. Svrha rada je ukazati na prepreke prilikom razvijanja inovacija u malim i srednjim poduzećima i prikazati načine na koje bi se te prepreke mogle smanjiti.

Ključne riječi: poduzetništvo, inovacija, mali i srednji poduzetnik, ekonomija, gospodarski rast.

SUMMARY

Entrepreneurship is the development and driving force of an individual economy regardless of whether it is small, medium or large entrepreneurship. An entrepreneur strives to take responsibility for risk when starting a particular business venture given that any job or idea that is being achieved also needs a new entrepreneur. A true entrepreneur is considered to be one who seeks to put the idea into action. Small business is realized through the establishment of its own trades or companies in order to realize its business plans. Small businesses very often face different problems and conditions, however, small businesses are considered one of the most fundamental sources of competitiveness given innovation potential.

The development of innovation in small and medium-sized enterprises achieves a competitive advantage and enables survival in the global market. In this paper, the emphasis is on small and medium-sized enterprises because it will generate future economic growth. The mere fact that two-thirds of employees are employed in small and medium-sized enterprises indicates how important it is to develop innovation in small and medium-sized enterprises. Developing innovations will ensure survival in the market and retain existing jobs, but also provide an opportunity to create new jobs. The aim of this paper is to point out the importance of innovation in small and medium-sized enterprises due to economic growth and development. The purpose of the paper is to point out obstacles to developing innovation in small and medium-sized enterprises and to show ways in which these barriers could be reduced.

Keywords: entrepreneurship, innovation, small and medium entrepreneur, economy, economic growth.

SADRŽAJ

| | |
|--|----|
| 1. UVOD | 1 |
| 1.1. Predmet i cilj rada | 1 |
| 1.2. Izvori podataka i metode istraživanja | 2 |
| 1.3. Struktura rada | 2 |
| 2. POJMOVNO ODREĐIVANJE INOVACIJA | 3 |
| 2.1. Uloga inovacija | 3 |
| 2.2. Pojmovno određenje inovacije | 4 |
| 2.3. Vrste inovacija | 6 |
| 2.3.1. Tehnološke inovacije | 7 |
| 2.3.2. Socijalne inovacije | 12 |
| 2.3.3. Ekološke inovacije | 14 |
| 2.4. Značaj i uloga inovacija | 16 |
| 2.5. Inovativnost i konkurentnost | 16 |
| 3. POJMOVNO DEFINIRANJE MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA | 20 |
| 3.1. Definiranje malih i srednjih poduzeća | 20 |
| 3.2. Prednosti i nedostaci malih i srednjih poduzeća | 24 |
| 3.3. Financiranje malih i srednjih poduzeća | 25 |
| 3.4. Primjeri inovativnih poduzetnika u Republici Hrvatskoj | 28 |
| 4. ZNAČAJ INOVACIJA ZA POSLOVANJE MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA | 33 |
| 5. ZAKLJUČAK | 35 |
| LITERATURA | 37 |
| POPIS ILUSTRACIJE | 40 |

1. UVOD

Temeljni cilj rada je prikazati značaj malog i srednjeg poduzetništva u uvjetima koje tržište nudi kao i utjecaj inovacija. Inovacije će se prikazati kao temeljna značajka mogućnosti povećanja konkurentnosti. Stoga se mala i srednja poduzeća posebice izučavaju u odnosu na velika poduzeća. Što se tiče razvitka konkurentnosti kao i vremena gospodarskih promjena i globalizacije, upravo se velika pažnja predaje malom i srednjem poduzetništvu. Malo i srednje poduzetništvo donosi određene prednosti i koristi na tržištu. Konkurencija raste te se uspješno bori protiv monopolizacije, dolazi do segmenta povećanja bogatstva i raznovrsnosti u samoj ponudi. Prilagodba na tržištu je jedan od ključnih preduvjeta za razvoj malog i srednjeg poduzetništva.

1.1. Predmet i cilj rada

Definiranje malog i srednjeg poduzetništva ovisi od zemlje do zemlje. Definicija se najčešće odnosi na ukupan broj zaposlenih, godišnje prihode te krajnjoj vrijednosti poduzeća. Na temelju Zakona o računovodstvu unutar Republike Hrvatske malo i srednje poduzetništvo podrazumijeva sva poduzeća koja imaju ukupan broj zaposlenih do 250, odnosno manje od 150 milijuna kuna aktive te manje od 300 milijuna kuna prihoda. Mala i srednja poduzeća imaju velik utjecaj za razvoj zemalja stoga se smatraju određenim osiguranjem ekonomskog rasta, inovacija, kreiranja poslova te socijalnu integraciju. Mala i srednja poduzeća nerijetko nailaze na različite prepreke koje bi mogle označiti propast, odnosno kraj poslovanja. Ovdje je od ključne važnosti naći prepreke, identificirati ih i ukloniti ih. Predmet istraživanja jest istražiti aktualne i teorijske probleme sustavno ih formulirati i predočiti rezultate istraživanja raznih autora o ulozi inovativnosti u poslovanju malog i srednjeg poduzetništva.

Kada je riječ o ciljevima istraživanja, uviđa se kako su isti podijeljeni na ciljeve teorijske prirode. Oni obuhvaćaju problematiku definicije malog i srednjeg poduzetništva, odnosno konkretno davanje odgovora na sljedeća pitanja:

1) Pojasniti koji je temeljni značaj malog i srednjeg poduzetništva za ukupan razvoj gospodarstva u zemlji?

2) Istražiti uzročno – posljedičnu vezu između inovacija i njihovog utjecaja na poslovanje malog i srednjeg poduzetništva?

3) Analizirati i prikazati mogućnost financiranja inovacija unutar malog i srednjeg poduzetništva.

1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

Prilikom pisanja završnog rada korišteni su sekundarno prikupljeni podaci. Rad se temelji na korištenju stručne i znanstvene literature dostupne na različitim internetskim bazama, a koje su ujedno vezane uz područje poslovanja malog i srednjeg poduzetništva te ulogu inovacija u njihovu poslovanju. Sekundarni podaci koji će biti korišteni u radu prikupit će se od Državnog zavoda za statistiku (DZS), Financijske agencije (FINA), CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Metode korištene prilikom pisanja završnog rada su metoda analize, metoda komparacije, metoda sinteze, deduktivna metoda, metoda apstrakcije. Podaci su prikupljeni istraživanjem sa stolom, tzv.eng. "desk research".

1.3. Struktura rada

Sadržaj i struktura rada koncipirani su u pet dijelova. Prvi dio je uvod koji govori o problemima, cilju i svrsi istraživanja, izvorima i metodi prikupljanja podataka te strukturi rada. Zatim u drugom poglavlju definira se uloga inovacija, pojam inovacija, podjela inovacija, značaj i ulogu inovacija te koja je inovativnost vezana uz konkurenciju. Treće poglavlje zahvaćeno je o definiranju malog i srednjeg poduzetnika, koje su prednosti i nedostaci malih i srednjih poduzeća, financiranje te su navedeni primjeri poduzetnika u Republici Hrvatskoj. U četvrtom dijelu obrađuje se sami naslov teme, te u zadnjem poglavlju nalazi se zaključak rada, nakon kojega se prikazuju bibliografske jedinice koje su korištene prilikom izrade ovog rada.

2. POJMOVNO ODREĐIVANJE INOVACIJA

2.1. Uloga inovacija

Inovacija dolazi od latinske riječi *innovare*, a definira se – napraviti nešto novo. Iako postoje različite definicije za inovacije, zajedničko obilježje im je stvaranje konkurentske prednosti poduzećima i identificiranje poduzeća na samom tržištu kako bi što duže opstali.

Inovacija je specifično oruđe poduzetnika, sredstvo kojim se koriste promjene kao povoljne prilike za neki posao ili djelatnost koja se može prikazati kao disciplina, možemo ju naučiti i koristiti.

Inovacija je specifičan instrument poduzetništva, njime resursi dobivaju nove sposobnosti stvaranja bogatstva. Inovacijom zapravo i stvaramo resurse, sve ono što mijenja potencijal za stvaranje bogatstva već postojećih resursa

Inovacija predstavlja kreiranje novih ideja, proizvoda, odnosno usluga ili pak procesa, želja za unapređenjem, otkrićima ili invencijom. Poduzetništvo se smatra posebnim tipom inovacije koji je primijenjen na postupak kreacije i eksploatacije novijih komercijalnih mogućnosti. Postoje tri vrste inovacija:

1. inovacija predstavlja proizvod ili uslugu
2. inovacija koja se odnosi na tržište, tj. na ponašanje te na vrijednosti korisnika
3. ona koja se nalazi u području različitih sposobnosti kao i aktivnosti koje su kao takve nužno potrebne kako bi se napravili određeni proizvodi ili pak usluge te da bi se isti iznijeli na tržište.

O procesu inovacija isti uključuje nekoliko stavki:

1. generiranje ideja – riječ je o razvoju rješenja za sve probleme te za sve identificirane mogućnosti
2. potrebno je izvršiti uvjeravanje suradnika u samu valjanost ideje kao i osigurati resurse za daljnju realizaciju
3. primjena provođenjem projekata uz segment balansiranja između raspoloživih resursa te organizacijskih potreba
4. čuvanje inovacije te praćenje utjecaja izvan poduzeća, a potom i uvođenje ohrabriranja te pomaganja članovima skupine.

Za uspješno upravljanje inovacijom potrebno je poznavati životni ciklus inovacija koji uključuje:

- Invenciju
- Razvoj
- Difuziju
- Integraciju
- Propadanje

Invencija predstavlja proces stvaranja nove ideje, razvoj predstavlja preuzimanje invencije te njezino daljnje pretvaranje u praktičnu svrhu za tržište dok difuzija prikazuje proces stavljanja inovacije u uporabu. Integracija je proces izvođenja različitih promjena dok propadanje se događa u onom trenutku kada prestaje uporaba inovacije. Kako bi se sve moglo uspješno realizirati nužno je voditi računa o inovaciji za rad, o činjenici da inovatori istu moraju graditi na svojoj snazi te da inovacija u konačnici utječe na gospodarstvo i na društvo.

2.2. Pojmovno određenje inovacije

Prema pojmovnom određenju OECD-a, razlikujemo četiri vrste inovacija:¹

1. Inovacija proizvoda, roba ili usluga – koje su nove ili značajno poboljšane u tehničkim specifikacijama, komponentama i materijalima, softveru u proizvodu, jednostavnosti za upotrebu ili drugim funkcionalnim karakteristikama.
2. Inovacija procesa – nove ili značajno poboljšane metode proizvodnje ili isporuke, promjene u tehnikama, opremi i / ili softveru.
3. Marketinška inovacija – promjene u dizajnu ili pakiranju proizvoda, plasmanu proizvoda, promociji proizvoda ili cijenama.
4. Organizacijska inovacija – nova organizacijska metoda u poslovnoj praksi, organizaciji radnog mjesta ili vanjskim odnosima.

Poduzeća inovacijom upotrebljavaju nova tehnološka i tržišna znanja kako bi potrošačima ponudili nove proizvode i usluge koje imaju bolju kvalitetu ili nižu cijenu, čime se razlikuju

¹ The OECD Innovation Strategy: Defining innovation [online]. Dostupno na : <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm> (15.07.2023.)

od konkurencije. „Poduzeća moraju ostati konkurentna, a jedan od načina poboljšanja konkurentskih prednosti je privlačenje sve više novih kupaca i zadržavanje starih kupaca te njihovo pretvaranje (razvojem dugoročnih, sigurnih odnosa) u lojalne klijente.“²

Inovacijom se također nastoji poboljšati organizacija poslovanja i osigurati bolje uvjete za rad zaposlenih. Prije uvođenja same inovacije u poduzeće potrebno je napraviti analizu tržišta, odnosno ispitati stavove potrošača kako bi se vidjelo hoće li inovacija biti uspješna. „Svaka inovacija je rizična te predstavlja velik izazov za poduzeće, no bez rizika nema ni profita stoga, poduzetnik koji ima hrabrosti uvesti inovaciju svakako će biti višestruko nagrađen ako ona uspije, te će biti spremniji nositi se bolje s različitim situacijama na tržištu.“³ Inovacija se smatra instrumentom poduzetništva kojim resursi dobivaju nove sposobnosti i novu ekonomsku vrijednost. Bez inovacije brojni resursi koji su u današnjem svijetu poznati po svojoj primjeni ne bi bili iskorišteni jer se ne bi spoznao njihov potpuni potencijal

U povijesti su farmeri uvođenjem kupovine na rate dobili znatnu kupovnu moć, što im je omogućilo kupovanje poljoprivrednih strojeva. Uspješni poduzetnici teže ka stvaranju novih i drugačijih vrijednosti i objedinjuju postojeće resurse u neki novi odnos ili pretvaraju materijal u resurs. Sustavna inovacija organizirano traga za promjenama i analizira prilike koje su povoljne za društvene i ekonomske inovacije. Prema Druckeru, sustavna inovacija prati sedam izvora uspješne inovacije:⁴

1. Neočekivano – neočekivani uspjeh, neuspjeh i neočekivane izvanjske okolnosti
2. Nepodudarnost – između stvarnosti kakva je zaista i onoga kako je se doživljava ili kakva se misli da bi trebala biti
3. Inovacija koja se temelji na potrebama procesa
4. Promjene u ustrojstvu industrije ili tržišta koje sve zainteresirane zatiču nespremnima
5. Demografski pokazatelji
6. Promjene u shvaćanju, ponašanju i mišljenju
7. Nove spoznaje – znanstvene i neznanstvene

² Levar, M. (2012) Inovacije i razvoj kao uzrok i posljedica poduzetništva: *Učenje za poduzetništvo*, 2 (1), str. 64-68.

³ Vukičević, A. i Živković, L. (2019) Aspekti razvoja inovacijskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4), str. 41-51.

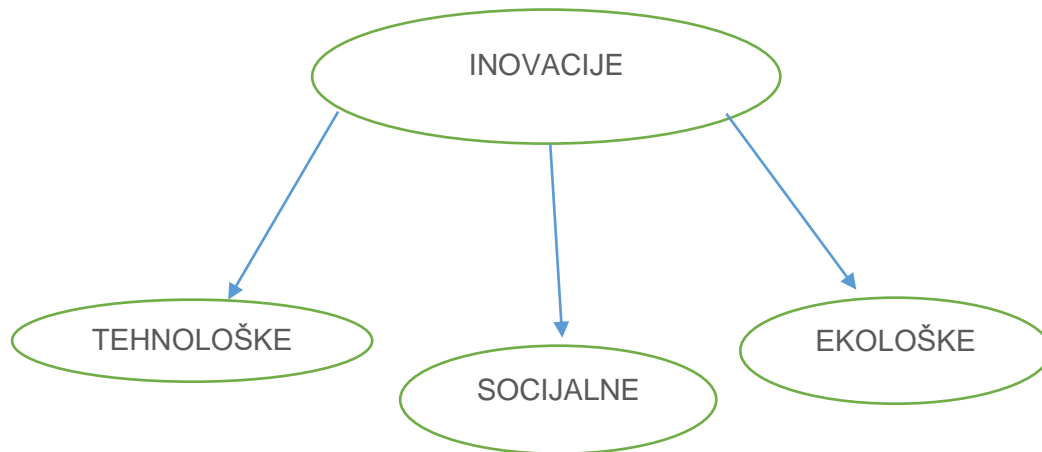
⁴ Drucker, P. F. (1992) *Inovacije i poduzetništvo: praksa i načela*. Zagreb: Globus, str. 41.

Inovacije koje su zasnovane na znanju prolaze dug proces od ideje do pretvorbe u novi proizvod, proces ili uslugu tržišne vrijednosti. Osim znanstvene i tehničke prirode, inovacije zasnovane na znanju mogu biti i društvene prirode. Međutim, najbrojnije inovacije upravo su one koje su utemeljene na nekoj pametnoj ideji. U današnjem svijetu inovacija je ključan čimbenik za rast i razvoj poduzeća. Inovacijama poduzeća stvaraju konkurentsku vrijednost i tako osiguravaju svoje mjesto na tržištu. Neinovativnost, s druge strane može dovesti do loših poslovnih rezultata i pada prihoda, što u konačnici može dovesti i do povlačenja proizvoda s tržišta, a samim time i do propasti poduzeća. Poduzetnici bi trebali poticati svoje zaposlene na razmišljanje o unapređenju poslovanja, razvijanje novih proizvoda ili usluga i za to ih nagraditi. Nagradama će se postići bolja efikasnost zaposlenih, što će rezultirati boljom profitabilnošću i smanjenim troškovima poduzeća.

2.3. Vrste inovacija

U ovom poglavlju je podjela inovacija na tehnološke, socijalne i ekološke inovacije. Tehnološke inovacije rezultat su napretka tehnologije koje su omogućile poduzećima globalno širenje informacija i proizvodnje te distribuiranje roba i usluga. Socijalnim inovacijama, poduzeća nastoje poboljšati život siromašne populacije stanovništva, bez želje za ostvarivanjem visokih profita nudeći im proizvode po nižim cijenama. Ekološkim inovacijama poduzeća pokazuju društveno odgovorno ponašanje jer uvažavaju zakone prirode i ponašaju se tako da svojim djelovanjem i poslovanjem ne narušavaju kvalitetu života ljudi, uzrokovanim zagađenjem okoliša.

Slika 1. Vrste inovacija



Izvor: Vlastita izrada autora

2.3.1. Tehnološke inovacije

Krajem prošlog stoljeća započeo je nagli razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije koja je utjecala na modernizaciju dotadašnjeg modela poslovanja i prelazak na novi, brži i ekonomičniji model poslovanja. Kako su masovnu proizvodnju zamijenile sofisticirane poslovne operacije, došlo je do smanjenja vremena i troškova proizvodnje, što je utjecalo i na bolju kvalitetu i manju cijenu proizvoda. Klasični čimbenici poslovanja; zemlja, rad i kapital, zamjenjuju se novima; virtualnim prostorom, radom na daljinu i intelektualnim kapitalom.⁵ Današnje poslovanje nemoguće je zamisliti bez korištenja Interneta, međutim, ono što je prethodilo njegovom razvoju svakako je pojava prvoga računala.

Govoreći o razvoju računala, potrebno je vratiti se u prošlost, kada je veliko svjetsko poduzeće IBM iskoristilo neočekivani uspjeh kao svoju priliku za inovaciju. Našli su se na rubu propasti jer su potrošili sav raspoloživi novac za stvaranje prvog elektromehaničkog stroja za knjigovodstvo, čija je prvotna svrha bila namijenjena za korištenje u bankama, međutim, američke banke nisu željele nabavljati novu tehničku opremu. Nakon petnaest godina proizveli su svoje prvo računalo koje se koristilo u znanstvene svrhe. Prva računala su bila programirana za računanje mjesečevih mijena. Međutim, kasnije su se računala počela koristiti i u druge svrhe. Poduzeća su počela koristiti računala za obračun plaća, a djeca su

⁵ Prema: Kolaković ,M. (2006) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija, str. 157.

počela igrati računalne igrice. Sve to je dovelo do porasta zanimanja za razvoj kućnog računala.

Napredak u tehnologiji je označavao veću brzinu, jači pritisak i višu temperaturu. Visoka tehnologija otvara društvu brojne mogućnosti za razvoj inovacija. Korištenjem računala i telekomunikacija, zatim razvojem robota u tvorničkom pogonu te razvojem biogenetike i bioinženjerstva dolazi se do poboljšane kvalitete proizvoda i usluga.

Kada se govori o tehnološkim inovacijama, najčešće se govori o inovacijama utemeljenima na znanju. Kako bi se nova tehnologija pretvorila u novi proizvod ili uslugu, potreban je duži period za primjenu takvih znanja u tehnologiji. Kako bi bila uspješna, inovacija koja je utemeljena na znanju mora sazreti i mora imati visok stupanj primjenjivosti. Kao primjer inovacije utemeljene na znanju može se smatrati razvoj prvog računala. Najprije su se brojevi iskazali kao brojevi nula i jedan, zatim se izumila bušena kartica te su se naposljetku razradili pojmovi s područja programiranja. Osim razvoja računala, u prošlosti su se pojavile i neke druge značajne tehnološke inovacije kao što je razvoj telefona, automobila, zrakoplova, vlaka, te razvoj telegrafa.

Uvođenjem automatizacije i robotizacije u proizvodne pogone olakšava se proizvodni proces i doprinosi se boljoj kvaliteti proizvoda te se smanjuje vrijeme potrebno za proizvodnju. Kako bi se visoka tehnologija mogla i dalje razvijati, potrebno je ulagati sve veće količine novca u istraživanje, tehnički razvoj i tehničke usluge. Pojavom prvih računala nitko nije mogao zamisliti da će se u budućnosti čitavo poslovanje temeljiti upravo na korištenju računala i Interneta. Razvoju elektroničkog poslovanja prethodio je nastanak Interneta, bez kojeg takav oblik poslovanja ne bi bio moguć. Internet je nastao šezdesetih godina 20. stoljeća u SAD-u, kada je Ministarstvo obrane pokrenulo brojne eksperimente kako bi razvili mrežu elektroničkih računala koja bi mogla komunicirati s velike udaljenosti. Isprva je bio korišten u vojne svrhe, međutim, kako je vrijeme odmicalo, njegova primjena se znatno proširila. Od 1995. godine sve češće se govori o pojmu elektroničko poslovanje.

„Elektroničko poslovanje je suvremeni oblik organizacije poslovanja, koji podrazumijeva intenzivnu primjenu informatičke i, osobito, internetske tehnologije.“⁶ Zbog prelaska na elektronički oblik poslovanja i mogućnosti koje im takvo poslovanje pruža, brojni poduzetnici odlučili su izaći na tržište i ponuditi svoje proizvode i usluge što je dovelo do značajnog

⁶ Panian, Ž. (2000) Elektroničko poslovanje - šansa hrvatskoga gospodarstva u 21. stoljeću. *Ekonomski pregled*, 51 (3/4), str. 268-280.

porasta broja novih poduzeća i novih djelatnosti. Počinju razlikovati četiri gospodarska sektora:

1. sektor proizvođača elemenata internetske infrastrukture
2. sektor nuditelja internetskih usluga i aplikacija
3. sektor elektroničkih trgovaca i poduzetnika
4. sektor posrednika u elektroničkoj trgovini u poduzetništvu.

Elektroničko poslovanje malim poduzetnicima omogućava brzo pojavljivanje na tržištu, smanjenje troškova poslovanja, lojalnost dosadašnjih klijenata i brzo raspolaganje informacijama. Zahvaljujući elektroničkom poslovanju, poduzetnici mogu proširiti krug svojih klijenata i pronaći nove poslovne partnere te se upoznati s njima online, bez fizičkog kontakta. Budući da je vrijeme novac, poduzetnici zbog razvoja elektroničkog poslovanja više ne trebaju čekati da se partner koji se nalazi u drugoj vremenskoj zoni probudi kako bi ga mogli kontaktirati ili sklopiti partnerstvo s njima, nego to mogu učiniti odmah kada to požele, a partner će o svemu tome ostati obaviješten. Zahvaljujući internetu, prostorne udaljenosti, vrijeme i brzina se više ne smatraju razlogom konkurentske prednosti.

Kako bi mali poduzetnik postao uspješan u svome poslovanju, trebao bi uz pomoć Interneta utvrditi tko su mu konkurenti i utvrditi što i kako konkurencija radi. Trebao bi kontinuirano pratiti aktivnosti konkurenata i težiti ka otkrivanju vlastitih novih mogućnosti poslovanja. Elektroničko poslovanje otvara malom poduzetniku nove prilike i mogućnosti. Korištenjem interneta mogu brže i kvalitetnije reagirati na nove zahtjeve tržišta, a otvaranjem vlastite web stranice mogu ojačati vlastiti položaj i istaknuti se među potencijalnim kupcima. Iako većina kupaca najprije posjeti web stranice velikih i poznatih poduzeća, u potrazi za što jeftinijim i kvalitetnijim proizvodom, neki od njih će se dodatno posvetiti istraživanju i otkrivanju manjih poduzeća koji nude isti ili sličan proizvod po nižoj cijeni. Zbog toga web stranice poduzeća moraju biti jednostavne za korištenje ali i ugodne oku, tako da privuku što veći broj novih kupaca.

Poduzeća trebaju iskoristiti sve marketinške trikove kako bi privukli potencijalne kupce i ostvarili njihovu lojalnost. Poduzeća bi trebala u što kraćem roku odgovarati na pitanja svojih klijenata jer je brzina ta koja se doživljava kao briga o zadovoljstvu i potrebi kupca. Brzim odgovorom na upite potrošača kupac stječe dojam zadovoljstva i sigurnost te je to sigurna

zona koja će kupca „zadržati“ i kupac će i dalje odlučiti za kupnju ili korištenje usluge u tom poduzeću.

Sama činjenica zašto se poduzetnici odlučuju na elektroničko poslovanje je ta da su sniženi troškovi imovine, usluge i proizvodnje, isto tako prelazak iz klasičnog oblika poslovanja u elektronički ne traži puno financijskih ulaganja, jedino što je potrebno uložiti je u edukaciju zaposlenih i samog poduzetnika da bi se elektroničko poslovanje moglo koristiti u punom potencijalu. Rast produktivnosti djelatnika i smanjenju troškova usluga je ključno samim elektroničkim poslovanje jer se marketinške aktivnosti odvijaju kroz Internet te iz tog razloga nema potrebe za ulaganjem velikih sredstava. Rezultat upotrebe elektroničkog poslovanja razvija se iz izjave „just in time“ što prevodimo točno na vrijeme što je i činjenica obzirom da uspostavljanje veze između proizvođača ili trgovca putem interneta jer se osigurava poslovanje uz minimalne količine zalihe.

Putem internet trgovine kupcima se omogućuje kupnja proizvoda ili davanje usluga online te dostava naručenih proizvoda na kućnu adresu te na taj način internet otvara nove mogućnosti i šanse za male poduzetnike koji nisu trgovci jer se u tradicionalnim uvjetima poslovanja ne mogu lako nositi s konkurencijom jer uvelike ovise o trgovcima i načinu na koji se obnašaju u poslovnom svijetu. „Prvih deset mjesta na rang listi učestalosti aktivnosti malih poduzetnika, potpomognutih informacijskom i internetskom tehnologijom, prema podacima IDC-a zauzimaju sljedeće aktivnosti: marketing, trgovina - prodaja tvrdih i mekih dobara, nabava, plaćanje, dražbe i aukcije, posredovanje u putovanjima i turizmu, mali oglasnici, investiranje i računovodstvo.“⁷ Napredak moderne komunikacijske i informacijske tehnologije stvara se poslovanje u virtualnom svijetu, odnosno fizička nazočnost nije nužna veće se ona zamjenjuje virtualnom, tj. Online. Velika prednost virtualnog poslovanja ta je da se prevladaju vremenske zone i geografska udaljenost poduzetnika gdje nema potrebe za putovanjima već samim time se povećava obujam i uspješnost poslovanja. „Virtualna ekonomija je rezultat tehnoloških i informacijskih dostignuća i prirodne ljudske želje za nečim novim, boljim, drugačijim od prethodnog.“⁸ Broj radnika u uredu se smanjuje te se povećava broj radnika koji rade na daljinu i sve je to rezultat virtualnog poslovanja, a tome smo najviše svjedočili u vrijeme COVID-19 koje je obuhvatilo cijeli svijet opasnim virusom koji je omogućio rad na daljinu i tim se spoznala mogućnost rada od kuće bez velike potrebe dolaska u ured u nekolicini poduzeća (ponajviše u IT sektoru).

⁷ Prema: Panian, Ž. (2000) Internet i malo poduzetništvo. Zagreb: Informator., str. 87

⁸ Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija, Zagreb: Strategija., str. 2

Samim tehnološkim napretkom poduzeća mogu proširiti tržište, pokriti troškove te locirati proizvodne pogone na lokacije gdje će operativni troškovi biti znatno niži. Široka primjena informacijske i komunikacijske tehnologije je omogućio veliku brzinu poslovanja koja dovodi do virtualizacije poslovanja gdje se ona zamjenjuje fizičkom prisutnošću. Zbog virtualizacije poslovanja i prostora postoji mogućnost, odnosno to je sigurna mogućnost koja virtualizacija daje da se poslovne aktivnosti premjeste na lokaciju gdje postoje najbolji uvjeti rada. U današnjem vremenu virtualnog poslovanja ostvaraju se prostori koji izgledaju kao prostori za druženje, dnevni boravci gdje se okupe poduzetnici, radnici kojima je to okruženje od velike prednosti za produktivan i uspješan rad. Zahvaljujući virtualizaciji poslovanja poduzeća se mogu međusobno povezati sa više poduzeća virtualno i na taj način osigurati zaposlenicima rad u privremenim virtualnim timovima.

Osim spomenutih virtualnih poduzeća tako postoje i virtualne mreže. „Virtualna mreža predstavlja skupinu velikog broja poduzeća proizvođača određenih proizvoda i usluga organiziranih u resursnu bazu. Iz baze se po potrebi izabiru određene tvrtke, od kojih se zahtjeva spremnost na zajedničko provođenje određenih aktivnosti i za zajedničko tržišno natjecanje s najvećim pojedinačnim poduzećima u bilo kojoj industriji.“⁹ Razvojem moderne tehnologije i prelazak na virtualni način poslovanja tako se unijela promjena i u bankarsko poslovanje gdje više nema potrebe za velikim brojem zaposlenika i šaltera iz razloga što se poslovanje provodi putem internetskog bankarstva. Isto tako i način plaćanja se promijenio i najpopularniji način plaćanja postao je kreditnom karticom.

Uz sve pozitivne aspekte razvoja virtualnog poslovanja, tehnoloških inovacija je rezultat poboljšanja poslovanja te smanjenje troškova postoje i negativne stavke moderne tehnologije. „Komunikacija ostvariva gotovo bez ikakvih ograničenja među tako velikim brojem međusobno uglavnom nepoznatih ljudi stvara nove vrste sigurnosnih rizika, a javlja se i nova vrsta kriminaliteta - informatički ili, preciznije, internetski kriminalitet.“¹⁰ Podjela napadača je na krakere koji žele nanijeti materijalnu ili nematerijalnu štetu drugome, hakeri su oni koji to rade radi vlastite koristi. „Rizici se u elektroničkom poslovanju mogu svrstati u četiri osnovne kategorije“:¹¹

1. gubitak integriteta podataka – gdje napadač mijenja, krađe ili uništava poslovne podatke
2. ugrožavanje privatnosti podataka – gdje privatni podaci dopijevaju u neovlaštene ruke

⁹ Kolaković, M. (2010) Op. cit, str. 107.

¹⁰ Panian, Ž. (2000) Op. cit, str. 147

¹¹ Ibid, str. 150.

3. nemogućnost korištenja određene usluge – korisnik privremeno ili trajno ne može koristiti internetsku uslugu koja mu je potrebna

4. gubitak kontrole – internetske usluge se mogu koristiti, ali na nekontroliran način, čime se ugrožava privatnost korisnika.

Za sigurnost poduzeća u internetskom okruženju potrebno je koristiti se mjerama zaštite privatnosti te antivirusne zaštite, kao i kriptografske zaštite.

2.3.2. Socijalne inovacije

Uz brzi tehnološki razvoja te procesa globalizacije, došlo je do brojnih promjena koje su utjecale na kvalitetu i način života ljudi., kao i do sve veće podjele na bogate i siromašne te se iz tog razloga razvija potreba za socijalnim inovacijama. „Socijalne inovacije javljaju se kao naznake novog promišljanja održivosti socijalnih politika kako bi se osigurao društveni i ekološki održiv rast, bolja radna mjesta i veća kvaliteta života.“¹² Novim idejama, proizvodima i uslugama poduzeća tako mogu poboljšati kvalitetu življenja pojedinaca nudeći im zaposlenje i proizvode koji će biti dostupni i onima s nižom platežnom moći. Socijalne inovacije obuhvaćaju proces kojim se inovacijama nastoji riješiti neki socijalni problem; siromaštvo, izrabljivanje radne snage te kvalitetu zdravstva.

Profesor ekonomije Muhammad Yunus je osnovao je banku (Grameen – selo) koja je davala male kredite siromašnima jer je bio potaknut siromaštvom u Bangladešu. „Vidjevši da nema nade da će banke promijeniti svoja pravila, odlučio sam stvoriti posebnu banku za siromahe, ustanovu koja će davati kredite bez jamstva, bez zahtijevanja kreditne povijesti, bez bilo kakvih pravnih dokumenata.“¹³ Za poboljšanje položaja siromašnih u svijetu, nastaju socijalna poduzeća koja se održavaju kroz vlastite snage i prodajom usluga i roba. Primjer poduzeća je Grammen Danone koji je uveo socijalne inovacije u poslovanje te je time omogućeno prodaja i dostupnost dječjih jogurta u siromašne dijelove svijeta. Kao svrha tog poduzeća bila je proizvodnja i prodaja jogurta za dojenčad u Bangladešu za davanje sigurnosti za nutritivne vrijednosti, za veću sigurnost, odnosno kako se ne bi dodatno zagađivao okoliš prodaja se vršila u ekološkim posudama od kukuruznog brašna. Za društveno odgovorna poduzeća,

¹² Bežovan, G. i Baturina, D. (2016) Socijalne inovacije kao doprinos jačanju socijalne kohezije i ublažavanju socijalne krize u europskim urbanim socijalnim programima. *Revija za socijalnu politiku*, 23 (1), str. 61-80.

¹³ Yunus, M. (2009) Za svijet bez siromaštva: socijalna poduzeća i budućnost kapitalizma. Zagreb: V.B.Z. ,str. 58.

odnosno ona koja bi to postala u svoje poslovanje mogu uvesti socijalne inovacije, a to mogu postići prodajom prehrambenih proizvoda s nikom cijenom i vrhunskom kvalitetom na tržištu punom siromašnih obitelji. Drugi načini socijalnih inovacija su korištenje obnovljivih izvora energije u područjima gdje takva energija nije dostupna kao i recikliranje smeća kako otpad ne bi dospio u siromašnim sredinama.

Poduzeća se koriste marketinškim trikovima kako bi loše proizvode prikazali kao dobre i tako povećali potražnju za tim proizvodima, pritom se ne obazirući na siromašnu populaciju. Kako bi se stalo na kraj takvom funkcioniranju poduzeća, vlada donosi propise slobodnog tržišta kojima se zabranjuje obmanjivanje potrošača i prodaja neispravnih i opasnih proizvoda te zagađenje okoliša. Mnogi poduzetnici zbog nezadovoljstva provođenja takvih mjera žele uzeti stvar u svoje ruke i otvoriti neprofitne organizacije kako bi pomogli siromašnoj populaciji. Zbog malih resursa kojima se financiraju takve organizacije nije moguće riješiti sve društvene probleme.

Socijalnim inovacijama u poduzećima, poduzeća nastoje spriječiti diskriminaciju te tako osigurati jednakost muškaraca i žena. Otvaraju se nove mogućnosti za zaposlenje mladih i nezaposlenih osoba i poboljšanje radnih uvjeta. Europski socijalni fond je od iznimne važnosti za suzbijanje nezaposlenosti, a najviše u vrijeme Covid-19 krize jer on omogućava poduzećima sredstva za osiguranje stabilnosti radnih mjesta i prilike za otvaranje novih. Europski socijalni fond je glavni europski instrument koji pomaže u sprječavanju siromaštva i nezaposlenosti te osigurava bolju kvalitetu života. "Tim instrumentom se nastoji poboljšati pristup financijskim sredstvima za mikro poduzeća, uključujući samozaposlene i one koji zapošljavaju ranjive skupine, te za socijalna poduzeća kako bi se poduprlo otvaranje radnih mjesta i socijalnu uključenost."¹⁴

Prepreka nastanku socijalnih inovacija u poduzećima je mišljenje poduzetnika da će takvim inovacijama ostvariti gubitak u poslovanju te otpor za uvođenje nečeg novog što bi moglo narušiti njihovu dosadašnju rutinu i navike. „Pothvati socijalnih inovacija obično započinju kao maleni pothvati u nesvakidašnjim područjima djelovanja te se ne smatraju održivima i

¹⁴ *Zapošljavanje, socijalna pitanja i uključenost : Os Mikrofinanciranje i socijalno poduzetništvo Programa za zapošljavanje i socijalne inovacije [online].* Europska komisija. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1084&langId=hr> [05. srpanj 2023.]

stoga ne privlače ulagače. U konačnici to vodi nedostatku izvora financiranja socijalnih poduzetnika i slabo razvijenom tržištu za socijalne inovacije.“¹⁵

2.3.3. Ekološke inovacije

Zbog sve većeg djelovanja čovjeka na okoliš i neetičkog ponašanja poduzeća, čime djeluju na zagađenje okoliša, brojne biljne i životinjske vrste nalaze se pred istrebljenjem i izumiranjem. Nekontrolirano zbrinjavanje otpada dolazi do uništenja prirodnih staništa biljnih i životinjskih populacija te je život dodatno ugrožen. Ispuštanjem toksičnih otpada u more i vode ugrožava se život životinja i život pojedinaca. „Onečišćivači kao što je živa mogu ući u prehrambeni lanac i naći se u ribama i morskim plodovima koje jedemo, što ima očite posljedice na zdravlje.“¹⁶ Pojava stakleničkih plinova nikada nije bila na višoj razini budući da se zbog industrijskih i poljoprivrednih razloga svake godine uništava sve veći broj šuma, što dovodi do klimatskih promjena. Iz tog razloga poduzeća se odlučuju na korištenje ekoloških industrija i tehnologija, kako bi njihovom primjenom ograničene resurse koristili učinkovitije i pomogli u smanjenju zagađenja okoliša. Moraju se smanjiti učinci proizvodnje i potrošnje na okolišu, a to se može postići poticanjem proizvodnih procesa u kojima će se materijali bolje iskorištavati.

U suvremenom poslovanju poduzeća nezamislivo je ne primjenjivati barem neke ekološke inovacije u poslovanju budući da je to odraz osobnog ponašanja poduzetnika. Zbog ekološke ugroženosti svijeta nužno je posvetiti se održivom razvoju i očuvanju prirodnih resursa. U današnje vrijeme i u današnjem svijetu sve su više popularniji ekološki prihvatljivi proizvodi koji pridonose zaštiti okoliša pa tako poduzeća na temelju svojih potreba kupaca se prilagođavaju tržištu. Dolazi do promjene u proizvodnji kozmetičkih proizvoda, prehrambenih proizvoda, te načina uzgoja voća i povrća jer kupci žele proizvode koji neće negativno utjecati na zagađenje okoliša, odlučuju se na proizvode prirodne kozmetike koji bolje utječu na čovjekovo zdravlje i ne sadrže mikroplastiku koja u velikoj mjeri završava u morima i oceanima i tako uništava floru i faunu. Upravo su se zbog takvog trenda brojni poduzetnici odlučili izaći na tržište i osnovati svoja mala poduzeća u kojima će svojim radom i trudom sudjelovati u proizvodnji prirodnih i ekološki prihvatljivih proizvoda.

¹⁵ Palić, P., Franc, S. i Barišić, A. (2020) Društvene inovacije kao važan element europskih razvojnih strategija. *Revija za socijalnu politiku*, 27 (3), str. 309-327.

¹⁶ *Okoliš: Očuvanje mora* [online]. Europska komisija. Dostupno na: https://ec.europa.eu/environment/basics/natural-capital/seas/index_hr.htm [05. srpanj 2023.]

Recikliranje proizvoda, plastike i odjeće postaje način poslovanja brojnih poduzeća. Za potrošače koji se odluče sudjelovati u recikliranju otpada slijedi i nagrada pa tako brojni dućani za vraćenu staru odjeću nude i poklon bonove koji se mogu iskoristiti u njihovom poduzeću. Zbog želje za recikliranjem plastike, neka poduzeća su započela i s proizvodnjom dječjih igračaka od reciklirane plastike. Kao primjer može se navesti popularna dječja lutka Barbie. „Tvrtka Mattel najavila je novu kolekciju lutaka pod nazivom “Barbie Loves the Ocean” – prvu takve vrste napravljenu od reciklirane plastike iz oceana.”¹⁷ Za proizvodnju tih lutaka poduzeće se odlučilo na korištenje materijala od 90% reciklirane plastike. Unutar trgovačkih centara i dućana koji nude prehrambene proizvode može se jasno vidjeti da kupci većinom biraju proizvode koji nisu napravljeni od GMO jer ne žele konzumirati proizvode za koje nisu sigurni od čega se sastoje. Budući da se GMO proizvodi stvaraju u laboratoriju križanjem dijelova genskoga koda više organizama i kao takvi postaju otporni na viruse i klimatske promjene, pelud takvih GMO proizvoda može učiniti veliku štetu na poljoprivrednim zemljištima i izazvati smanjenje biološke raznolikosti.

Europska unija ima izrazitu ulogu u poticanju poduzetnika na korištenje ekoloških inovacija u svojim poduzećima jer im omogućava potpore u financiranju i akcijski plan za ekološke inovacije. „On pomaže u financiranju istraživačkih i inovacijskih projekata i ekološki inovativnih poduzeća. Putem Programa za konkurentnost i inovacije omogućuje se pristup financiranju za mala poduzeća u cilju olakšavanja istraživanja i inovacija.“¹⁸ Vlasti i zakoni mogu utjecati na povećanje ekoloških inovacija u poduzećima i njihovu ekološku osviještenost uvođenjem poreza za ona poduzeća koja svojom djelatnošću utječu na zagađenje okoliša. Potrošači mogu imati veliku ulogu u poticanju poduzeća na proizvodnju ekološki prihvatljivih proizvoda tako što će prednost dati onim poduzećima koji na svojim proizvodima sadrže ekološke oznake. Tim oznakama se označavaju proizvodi i usluge koje ne onečišćuju okoliš u tolikoj mjeri.

Nakon razvitka nove informacijske i komunikacijske tehnologije svijest o zaštiti okoliša poprima novu dimenziju jer se ne odnosi samo na zaštitu okoliša, nego i na kvalitetu čovjekova života. Kao ključna stvar u postizanju sve veće osviještenosti zagađenja okoliša,

¹⁷ Goreta, D. (2021.) *Barbie postaje “zelena”*: Najpoznatija lutka na svijetu bit će izrađena od reciklirane plastike [online]. Dostupno na: <https://green.hr/barbie-postaje-zelena-najpoznatija-lutka-na-svijetu-bit-ce-izradena-od-reciklirane-plastike/?fbclid=IwAR1xijbQif-KJmW7180bvLM6uIUldp53E5BYWoDCIf8VkJWNltFeQ94eIRo> [05. srpnja 2023.]

¹⁸ *Okoliš: Korištenje inovacija* [online]. Europska komisija. Dostupno na: https://ec.europa.eu/environment/basics/green-economy/innovation/index_hr.htm [05. srpnja 2023.]

nužno je uvesti u obrazovni sustav edukacije o zaštiti okoliša, čime bi generacije od svoje mladosti bile svjesne tog problema i ponašala se u skladu sa situacijom.

2.4. Značaj i uloga inovacija

Inovativne odluke uključuju velike promjene u aktivnostima, usmjerene su na promjenu ciljeva, svrhe i politike malih poduzeća. Što je niži stupanj spoznaje o problemu koji treba riješiti, potrebnije su inovativne odluke. U inovacijama koje se temelje na potrebama procesa uvijek se zna za postojanje određenih potreba koje su uzrokovane različitim čimbenicima. Treba znati prepoznati potrebu, odrediti kakve je vrste, i u vezi s time naći najbolje rješenje. Tehnološka inovacija važna je za društvo i malo poduzetništvo zato što:

- Poboljšava nacionalnu proizvodnju
- Osigurava konkurentsku prednost u međunarodnoj trgovini
- Poboljšava kvalitetu življenja građana

Poznato je da na tržištu opstaju ona gospodarstva koja se znaju i žele prilagoditi novim uvjetima. „Zbog toga je za uspješno poslovanje suvremenih poduzetnika i zadržavanje njihovih konkurentskih prednosti nužno permanentno inoviranje te izgradnja novih vještina, sposobnosti i novog intelektualnog kapitala koji će postati izvor budućih obranjivih ključnih sposobnosti.“¹⁹

2.5. Inovativnost i konkurentnost

Uloga poduzetnika razlikuje se od uloge inovatora. Ljudi koji raspolažu novcem ne moraju biti inovativni. Poduzetništvo, vlasništvo i menadžment mogu biti razdvojeni. Vlasnički rizik ne mora se odnositi na poduzetnika, a poduzetnik ne mora biti menadžer. Mala i srednja poduzeća imaju ograničene resurse i nedostatak stalnih prihoda, iz tog razloga je inovacijski potencijal od bitne važnosti za održivost. „Razvoj novih proizvoda i usluga od presudne je važnosti za rast i opstanak malih i srednjih poduzeća.“²⁰

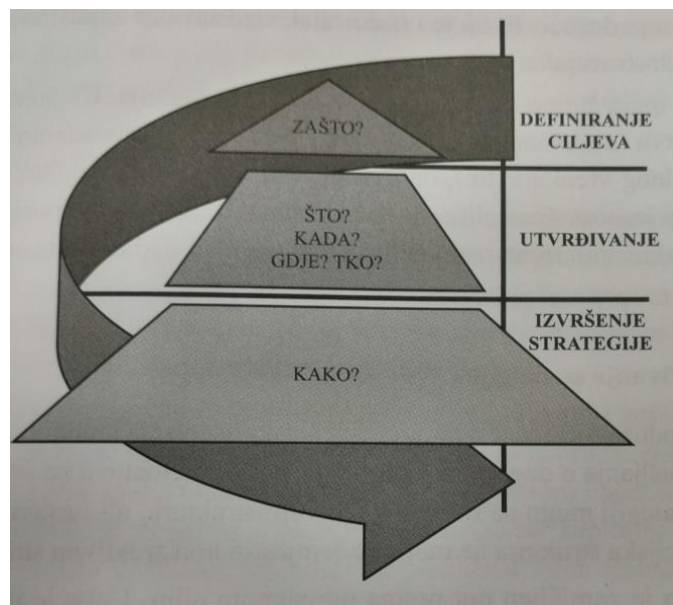
¹⁹ Kolaković, M. (2006) Op. cit, str.154.

²⁰ Baković, T. i Ledić Purić, D. (2011) Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća. *Poslovna izvrsnost*, 5 (2), str. 27-42.

Onaj poduzetnik koji je ozbiljan morat će konstantno ulagati trud i u pravilan izbor strategije. Iz stog razloga i na temelju potreba tržišnih zahtjeva potrebno je korigirati, nadopunjavati i mijenjati strategije kojima se nastupa na tržištu kako bi se došlo do traženog cilja. Na temelju odabiranja prioriteta i donošenja odluka provode se u tri koraka koje vode k cilju ostvarivanja poduzetničke aktivnosti, a to su:

1. definiranje ciljeva
2. utvrđivanje
3. izvršenje strategije

Slika 2: Koraci ostvarivanja poduzetničke aktivnosti



Izvor: Funda, 2011

Definiranje ciljeva

Poznato je da poduzetnici žele ostvariti osobne, a prvenstveno poslovne ciljeve. Neki poduzetnici ulaze u poduzetništvo zbog brže zarade novaca, a neki zbog stjecanja nezavisnosti i same kontrole nad vlastitom sudbino. Oni koji žele brzu zaradu neće se previše zamarati dugogodišnjim ulaganjem u poduzeće jer za povratna ulaganja će mu trebati dosta vremena.

Utvrđivanje

Poduzetnik treba utvrditi osigurava li strategija dovoljno profitabilne poslove i željeni napredak, ako rast i profit nisu dobri potrebno je napraviti promjene. Ako se posao ne odvija u željenom smjeru potrebno je sagledati situaciju i odlučiti da li se isplati ostati u poslu i da li se isplati investirati ili je jednostavno najbolje napustiti.

Izvršenje strategije

Potrebno preispitivanje samoga sebe, jer savršena ideja nije i savršeni rezultat. Neka poduzeća su propala zato što vlasnik nije mogao izvršiti planove, poduzeće je ostalo bez financijskih resursa zato što se vlasnik nije pobrinuo iza izvora financiranja. Ako se želi uspješno poslovati trebaju se ostvariti sredstva i izvori (rad, kapital i korisnici).

Konkurentska prednost definira se najprije po cijeni, odnosno da vrlo niska cijena proizvoda uz kvalitetu čini prednost pred ostalim konkurentima. Drugu mogućnost je prednost visoke kvalitete proizvoda i usluge koji se najčešće zaštićuje markom. (pr. Coca Cola, Podravka, McDonald's). Cilj stvaranja konkurentske prednosti je ta da se što bolje zadovolje potrebe potrošača.

Inovacije su ključni pokretač uspješne poslovne aktivnosti poduzetnika. Na temelju raznih inovacijskih aktivnosti mala i srednja poduzeća smatraju se bitnim za gospodarstvo zato što osiguravaju visoku razinu zaposlenosti. U stvaranju inovacijskih aktivnosti na području poljoprivrede i industrijske proizvodnje odjeće i obuće, mala i srednja poduzeća su uspješnija naspram velikih poduzeća zato što velika poduzeća koja se zbog većih financijskih mogućnosti više mogu posvetiti istraživanju.

Kako bi poduzeće opstalo na tržištu stvaranje konkurencije je postalo potreba. Konkurentska prednost se stječe boljom ponudom i kvalitetnijim proizvodima po istim cijenama ili nuđenjem sličnih proizvoda po nižim cijenama od konkurentske. Tri osnovna elementa konkurentske prednosti su superiorno znanje, superiorni resursi i superiorna kontrola.²¹ Superiorno znanje poduzetnicima omogućuju brže i kvalitetnije donošenje odluka i smatra se trajnim izvorom u postizanju konkurentske prednosti. Pomoću superiornih resursa poduzeća nastoje ostvariti konkurentsku prednost, dok superiornom kontrolom poslovanja poduzetnici mogu dobiti sliku o trenutnom stanju poduzeća.

²¹ Kolaković, M. (2006) Op. cit, str. 113

Niski troškovi i proizvod koji je prepoznat kao odličan od strane potrošača je najčešći način za ostvarivanje konkurentske prednosti, kao i poboljšanje kvalitete već postojećeg proizvoda na tržištu ili ponudom novog proizvoda poduzeća stječu veću naklonost potrošača. Mala i srednja poduzeća zbog svoje veličine nemaju mnogo radnika te je njihova prilagodba na nove uvjete olakšana jer se poduzetnici mogu posvetiti svakom zaposlenik individualno. Od velike važnosti za isticanjem na tržištu i povećanjem konkurentske prednosti je dobar odnos s klijentima i uvođenjem novih tehnoloških rješenja.

Također, obzirom na mali broj radnika te malu organizacijsku strukturu postoji olakšan protok informacija i komunikacije među zaposlenima i nadređenima što uvelike olakšava razvoj inovacija. Glavna zadaća malih i srednjih poduzeća je stvarati nove prilike za inovacije proizvoda i usluga kako bi se mogli izboriti s konkurencijom i isto tako mala i srednja poduzeća smanjuju nezaposlenost zapošljavanjem, odnosno otvaranjem novih radnih mjesta koja su danas prijeko potrebna. Upravo su inovacije najvažniji čimbenik koji poduzeće gura prema naprijed, omogućujući mu kontinuirano stvaranje dodatne vrijednosti, u prvome redu u svrhu zadovoljenja potreba potrošača, a posljedično i u svrhu zadovoljenja egzistencijalnih potreba samoga poduzeća.“²²

²² Baković, T. i Ledić Purić, D. Op. cit.

3. POJMOVNO DEFINIRANJE MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA

3.1. Definiranje malih i srednjih poduzeća

Mikro poduzeća te mala i srednja poduzeća (MPS-ovi) predstavljaju 99% svih poduzeća u Europskoj Uniji. Ona osiguravaju dvije trećine radnih mjesta u privatnom sektoru i zaslužna su za više od polovice cjelokupne od dane vrijednosti koju ostvaruju poduzeća u Europskoj uniji.²³ Poduzeće predstavlja samostalnu gospodarsku, tehničku kao i društvenu cjelinu koja je u vlasništvu određenih subjekata koji stvaraju proizvode ili usluge za tržište. Koriste se određenim resursima te na temelju njih snose poslovni rizik s ciljem ostvarivanja dobiti. Sektor malog i srednjeg poduzetništva predstavlja jedan od najdinamičnijih i najmnogobrojnijih sektora unutar gospodarstva. Razlikuju se neki od osnovnih kriterija prilikom podjele poduzeća te svrstavamo u određene kategorije prema broju zaposlenika, vrijednost uloženog kapitala, ostvareni godišnji prihod, vrijednost ukupne aktive. Mali i srednji poduzetnici čine okosnicu razvijenog gospodarstva pa tako i hrvatskoga te zapošljavaju više od dvije trećine svih zaposlenih u poslovnim subjektima.

Prema podacima iz tablice u nastavku rada vidljivo je da poduzetništvo malo po malo jača i ima svoj udio i utjecaj na gospodarstvo Hrvatske u odnosu na prethodnu godinu. U petogodišnjem razdoblju od 2016. do 2020. godine ukupan broj poduzeća povećao se za 21%, dok sektor malih i srednjih poduzeća ima značajni udio u ukupnom broju, 99,7%. Unatoč pandemiji, trend rasta u broju novoregistriranih poduzeća je nešto veći od 2% u odnosu na 2019. godinu. Promatrano po veličini poduzetnika za 2022. godinu najviše je mikro poduzetnika, njih 134.587 (udio 89,2%), malih je 14.102 (udio 9,3%).

²³ Dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca> (15.07.2023.)

Tablica 1.: Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2019. i 2020. godini²⁴

| Ekonomski kriterij valorizacije sektora | Veličina poduzeća | | | | | | | |
|---|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | Mikro | | Mala | | Srednja | | Velika | |
| | 2019. | 2020. | 2019. | 2020. | 2019. | 2020. | 2019. | 2020. |
| Broj zaposlenih | 286.603 | 258.644 | 249.826 | 244.445 | 183.189 | 180.166 | 250.158 | 264.619 |
| Zaposlenost (udio) ³ | 29,6% | 27,3% | 25,8% | 25,8% | 18,9% | 19 % | 25,8% | 27,9% |
| Ukupan prihod (mil. HRK) | 126.003 | 97.371 | 189.187 | 176.372 | 165.172 | 158.040 | 315.765 | 312.058 |
| Ukupan prihod (udio) | 15,8% | 13,1% | 23,8% | 23,7% | 20,7% | 21,2% | 39,7% | 42% |
| Izvoz (mil. HRK) | 12.379 | 9.968 | 31.064 | 28.779 | 36.739 | 35.977 | 71.273 | 66.275 |
| Izvoz (udio) | 8,2% | 7,1% | 20,5% | 20,4% | 24,3% | 25,5% | 47,1% | 47% |

Izvor: FINA (2020.) Rezultati poduzetnika Hrvatske u 2019. godini razvrstanih po veličini

FINA (2021.) Financijski rezultati poduzetnika u 2020. godini razvrstani po veličini

Promjena se prati rastom i povećanjem proizvodnje što omogućuje veći broj različitih sudionika. Inovacija je ključ kojom se teorija gospodarstva rasta opisuje i to ne samo za razvoj novih proizvoda ili usluge već i za interes ulagača za pothvate koji se tek pokreću.

²⁴ Ceper izvješće 2021. , dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf> ,(05.09.2023.)

Tablica 2. Kriterij definiranja malog i srednjeg poduzeća

| Kategorija poduzeća | Broj zaposlenih | i | Godišnji promet | ili | Aktiva/Dugoročna imovina |
|---------------------|-----------------|---|-------------------|-----|--------------------------|
| Srednje | < 250 | | ≤ 50 milijuna EUR | | ≤ 43 milijuna EUR |
| Malo | < 50 | | ≤ 10 milijuna EUR | | ≤ 10 milijuna EUR |
| Mikro | < 10 | | ≤ 2 milijuna EUR | | ≤ 2 milijuna EUR |

Izvor:

<https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf> (15.07.2023.)

Mala poduzeća zapošljavaju do 50 radnika godišnje, ostvaruju prihode do 10.000.000,00 € te im je ukupna aktiva od 10.000.000,00 €. Srednja poduzeća ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu od 50.000.000,00 €, ukupna aktiva iznosi 43.000.000,00 € te godišnji prosjek zaposlenik ne prelazi 250 zaposlenika. Podjelu malih i srednjih poduzeća prema udjelu u poduzeće dijele se na:²⁵ neovisna, partnerska i povezana

Neovisna

Velika većina poduzeća u Europskoj Uniji je nenosivo što znači da je potpuno neovisno ili je partnerski povezano s jednom ili više tvrtki. Partnerski udio mora biti manji od 25% ukupnog dijela poduzeća ili obrnuto. Poduzeće će se smatrati neovisno i kada je prag od 25% udjela ili više ali ne prelazi 50% u vlasništvu jednog od sljedećih subjekata pod uvjetom da oni nisu međusobno povezani:

- Poduzeća za javna ulaganja, poslovanje poduzeća rizičnim kapitalom i poslovni anđeli
- Sveučilišta i neprofitni centri
- Institucionalni ulagači, fondovi za regionalni razvoj
- Autonomna lokalna vlast s godišnjim proračunom manjim od 10 milijuna € i manje od 5 000 stanovnika

Partnersko

Odnos postaje partnerski ako je udio jednog ili više poduzeća u drugom poduzeću iznos od 25% ili više, ali ne viši od 50% i to poduzeće se više ne smatra neovisnim. Slučajevi kada se poduzeće smatra partnerskim:

²⁵ Hrvatska gospodarska komora, centar za EU, dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf> (15.07.2023.)

- Poduzeće nije vezano za drugo poduzeće – udio glasačkih prava u drugom poduzeću ne smije biti viši od 50%
- Udio poduzeća u drugom poduzeću ne iznosi manje od 25% ili više od 50% - postotak se odnosi na postotak glasačkih prava i kapitalnog udjela

Povezano

Većinski udio jedne ili više tvrtki u udjelu povezanog poduzeća, odnosno ako je više od 50% udjela poduzeća u vlasništvu jedne ili više tvrtki onda se poduzeće smatra povezanim. Razlozi kada se dva ili više poduzeća smatraju povezanim:

- Jedno poduzeće u vlasništvu je većine udjela unutar drugog poduzeća
- Jedno poduzeće ima pravo postavljanja ili smanjivanja većine administrativnog, upravljačkog ili nadzornog tijela drugog poduzeća
- Ugovor potpisan među poduzećima dopušta drugom poduzeću da ostvari dominantan utjecaj u poduzeću
- Jedno poduzeće ima mogućnost na temelju ugovora, potpune kontrole i upravljanja glasačkim pravima dionika

Upravo mala poduzeća postoje u gotovo svim privrednim djelatnostima te na temelju toga navedena poduzeća imaju i manji obujam u poslovanju, mali uloženi kapital kao i mali broj radnika. Ona se strukturno uklapaju u industrijski prostor koji nisu pokrila velika te srednja poduzeća te obavljaju poslove za koje druga poduzeća nisu zainteresirana ili ne poslove koji nisu profitabilni za veća poduzeća.

Poduzeća koja imaju male privrede povećavaju stupanj i obujam resursa jedne privrede uz visok stupanj same fleksibilnosti te adaptivnosti na svim novim tržišnim. Osnivaju se od strane pojedinaca koji je i vlasnik i menadžer poduzeća te samostalno donosi sve odluke koje se odnose na poslovanje i snosi rizik. Malo poduzeće stoga karakterizira relativno nizak stupanj specijalizacije poslova, ali i upravljačkih te poslovnih funkcija.

Ukoliko bi se veličina jednog poduzeća određivala samo prema kriteriju broja zaposlenika, a s druge strane zanemarila veličina uloženog kapitala, tada bi bilo netočno određivanje s obzirom na to da današnja tehnologija omogućuje poduzećima proizvodnju velikog obujma s malo radne snage.

Srednja poduzeća se nalaze između malih i velikih poduzeća te sadržavaju karakteristike jednih i drugih. Prednost srednjih poduzeća u odnosu na velika je u fleksibilnosti na promjene

na tržištu. Ovdje je bitno istaknuti bolje i efikasnije korištenje resursa. Kod srednjeg poduzetništva podjela rada te kooperacije su značajno razvijene. Srednja poduzeća okarakterizirana su i visokim stupnjem specijalizacije poslova te zaokruženosti radnog, ali i tehnološkog procesa. Zbog svojih specifičnosti, mala i srednja poduzeća se više istražuju u odnosu na velika poduzeća.

Za poticaje malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj zbog ekonomske krize Europa je napravila određenu reviziju strateških dokumenata koji su vezani uz poduzetništvo. Primarna područja na kojima je nužno raditi su razvoj poduzetničkog obrazovanja, postupka kreacije povoljnog poslovnog okruženja i isticanje uzornih poduzetnika. Sektor malih i srednjih poduzeća usmjeren kroz različite nacionalne programe i politiku, kao jedan od tih programa je Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj

3.2. Prednosti i nedostaci malih i srednjih poduzeća

Mala i srednja poduzeća imaju tu prednost u odnosu na velika poduzeća zbog veće fleksibilnosti u donošenju odluka i zbog kraćeg razdoblja koje je potrebno za saznanje o potrebama potrošača na tržištu. Također kao prednost malih i srednjih poduzeća možemo istaknuti bolju kontrolu i nadzor nad samim procesima s obzirom na to da se rukovodi izravnim uključivanjem u proces. Zatim se izvršava lakše prilagođavanje promjenama s obzirom na to da poduzeće nema krutu strukturu te specijalizirane radnike. Mala i srednja poduzeća lakše se i brže prilagođavaju tržištu te je to prilika za ostvarenje konkurentske prednosti i jedna od velikih prednosti je ta da zapošljavaju dvije trećine zaposlenih i taj broj konstantno raste, dok u velikim poduzećima je situacija suprotna.

Među prednostima ističu se i kraće linije komunikacije, odnosno bolja informiranost svih zaposlenih kao i neovisnost jer poduzetnicima omogućuje gotovo u potpunosti autonomiju djelovanja što ujedno nosi i veliku odgovornost. Prednost je i obiteljsko zapošljavanje te slične stavke te kao glavnu prednost možemo navesti tu da je pokretanje manjeg poduzeća u ostvarenju financijske zarade te djeluju samostalno bez nadgledanja nadređenog. Među mnogo nabrojanih prednosti kod malog i srednjeg poduzeća, dolazimo do one lošije strane, nedostataka istih. Svako poduzeće ima nedostatke tako i malo i srednje kao što su nedovoljno znanje i stručnost, ovisnost o konkurenciji te borba za tržištu za uspjehom i opstankom, mogućnost propasti te sama činjenica da je jedan čovjek zadužen za veći broj aktivnosti,

odnosno procesa. Nadalje, kao nedostatak navodi se kako se za brojne poslove angažiraju specijalne organizacije. Problem ponekad predstavlja i veću fluktuaciju zaposlenih, odnosno zaposlenici pokazuju manju vjernost poduzeću i to bez obzira na poslovni uspjeh te veličinu zarade. Nedostatak je jasno i ograničen financijski resurs te ograničen ljudski resurs i visokim administrativnim troškovima.

3.3. Financiranje malih i srednjih poduzeća

Na pitanje „što financiraju hrvatska poduzeća?“, pitanje koje je od veće važnosti je „Kako se financiraju hrvatska poduzeća?“

Da bi se odgovorilo na prvo pitanje kao pomoć će se iskoristiti studijom o inovacijama u hrvatskim poduzećima. Ono što nas zanima je to na što troše hrvatska poduzeća kada žele inovirati, odnosno što im jedino na dugi rok jamči konkurentnost na tržištu. U studiji su se mjerili izdaci na nekoliko vrsta: interna istraživanja i razvoj, kupovina usluga istraživanja i razvoj, nabava opreme, obrazovanje, troškovi dizajna i marketinga. Poduzeća prema istraživanju najviše izdvajaju za opremu čak 49%, zatim su troškovi za marketing njih 27% te izdaci za interno istraživanje i razvoj njih 15%. Poduzeća koja e bave uslugama su najviše izdataka za inovacijske aktivnosti izdvajala za interna istraživanja i razvoj 59%, postrojenje i opremu 20%, te za marketing 15%. Inovacijske aktivnosti hrvatskih poduzeća 2003. Godine financirale su se pretežno iz vlastitih sredstava njih 80%, zatim su tu krediti dobavljača, njih 10% i bankovni krediti – 9%. Ovakva struktura izvora financiranja je očekivana s obzirom na nisku razinu inovativnosti proizvoda i usluga domaćih poduzeća s jedne strane, dok s druge strane je struktura inovacijskih izdataka koja je usmjerena na nabavku postrojenja i opremu.

Ulaganje u inovativne proizvode i usluge kao i u inovacije u proizvodnim procesima traže znatno drugačiju strukturu financiranja, onu koja je oslonjena na ulaganje kapitala u vlasničku glavnica. Inovativna poduzeća kao ona u polju visokih tehnologija trebala bi znati i moći iskorištavati cijeli spektar financijski instrumenata, posrednika i tržišta, a posebno poslovne anđele, fondove rizičnog kapitala te vrijednosnice, dužničke i vlasničke financijske instrumenta na tržištu kapitala.

Mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj za sada su ovisna o bankovnom kreditu kao financijskom instrumentu, dok ulaganja vlasničkog kapitala od strane fondova i poslovnih anđela su zapostavljena. S obzirom na to da banke u Hrvatskoj inzistiraju na instrumentu

osiguranja duga, mala i srednja poduzeća na taj zahtjev često ne mogu odgovoriti. Banke često mimoilaze poduzeća zbog predrasuda bankarskog sektora prema njima.

Izvori financiranja u Hrvatskoj:

- Krediti hrvatskih banaka . poslovne banke nude samostalno ili u sprezi s Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak (HBOR)
- Subvencionirani krediti – nude ministarstva, državne agencije, jedinice lokalne samouprave i HBOR
- Leasing – u ponudi su leasing društva u vlasništvu hrvatskih banaka
- Potpore – nude ih ministarstva, državne agencije, i jedinice lokalne samouprave
- Garancije, odnosno kreditna jamstva – daje ih Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, Zagorska i Istarska razvojna agencija
- Programi EU
- Poslovni anđeli – Hrvatska mreža poslovnih anđela – CRANE

Mala i srednja poduzeća posebno su osjetljiva na promjene u poslovnom okruženju. Pod poslovnim okruženjem razmjenjuju se čimbenici koji su izvan neposrednog nadzora poduzeća, a utječu na njegovu poslovnu aktivnost. Pristup izvorima financiranja i povoljan trošak financiranja bitne su pretpostavke za osnutak, tekuće poslovanje, ekspanziju i razvitak poduzeća. Te su pretpostavke značajnije za mala i srednja poduzeća jer se ona u pravilu više suočavaju s problemom i nedostatkom vlastitih izvora financiranja.

Financiranje leasingom je jedno od najatraktivnijih financijskih instrumenata dostupan malim i srednjim poduzećima te je njegova ponuda u Hrvatskoj razgranata. Poduzeća biraju financiranje leasingom iz nekoliko razloga kao što su porezne prednosti koje variraju ovisno o opremi koja se daje na leasing, omogućuje poduzeću da zadrži gotovinu za ispunjavanje zahtjeva na dnevnoj bazi umjesto da ograniči njeno korištenje na opremu, početni troškovi i mjesečna plaćanja su niski, moguće je ugovaranje „staro za novo“ ili kupnje pri isteku leasinga.²⁶ Usprkos svim prednostima leasinga, njegova primjena je ograničena na financiranje preuzimanja ili upotrebe imovne, Ne može se koristiti za financiranje zaliha niti za preuzimanje drugog poduzeća,

Financiranje poslovnim anđelima su duže vrijeme značajan izvor financiranja i također mentorske pomoći novim i rastućim poduzećima. Poslovni anđeli su fizičke osobe koje

²⁶ Cvijanović, V., Marović, M. i Struk, B., (2008.) Financiranje malih i srednjih poduzeća. Binoza press: Hrvatska Private Equity & Venture Capital Asocijacija

raspoložu vlastitim kapitalom, imaju menadžerska iskustva, prodale su vlastito poduzeće te i dalje žele biti u biznisu.²⁷ To su osobe koje poznaju djelatnost u kojoj poduzeće posluje, tržište, infrastrukturu u tom sektoru. Poslovni anđeli ulažu u poduzeće dok je ono još u ranoj razvojnoj fazi, odnosno oni su izvor vlasničkih ulaganja u poduzeće, ali na određeno vrijeme. Oni ulažu u poduzeća koja imaju iznadprosječan potencijal rasta, bilo da imaju inovativni/novi proizvod, kvalitetne kadrove ili značajan tržišni udio.²⁸

Financiranje malih i srednjih poduzeća vrši se u sklopu projekta European Tourism Going Green 2030. Kojemu je cilj podržati europska mala i srednja poduzeća u turizmu u poboljšanju održivosti i povećanju konkurentnosti.²⁹

Financiranje rastućih malih i srednjih poduzeća može se promatrati u fazama rasta poduzeća: faza istraživanja i razvoja poduzeća i njegovih proizvoda, faza pokretanja ili uvođenja proizvoda na tržište i faza u kojoj poduzeće bilježi rast.³⁰ Financiranje inovacija u malim i srednjim poduzećima je problematično u ranim fazama razvoja. Postoji nekoliko razloga za to:

1. Položaj tvrtke u ranoj fazi pregovaranja s financijerom je slab jer njegova inovacija još uvijek nije zaštićena patentom;
2. Tek nakon što je inovacija zaštićena patentom, potencijalni uložnici pristupaju investitoru;
3. Financiranje u ranoj fazi također je relativno nerazvijeno zbog visokih fiksnih troškova provjere ulagača, koju moraju provoditi za relativno malu količinu kapitala.

Pronalazak početnog kapitala za financiranje poduzetničkog pothvata veliki je izazov za sve poduzetnike, osobito za one koji tek izlaze na tržište. Prilikom pronalaska početnog kapitala poduzeća trebalo bi se razmišljati da odabir izvora financiranja ima vrlo važnu ulogu u daljnjem poslovanju poduzeća. Početnim kapitalom se smatraju sredstva kojim poduzetnici mogu stvoriti uvjete za pokretanje poduzeća.

Početni kapital se tako može svrstati u kapital za financiranje dugotrajne imovine ili osnovnih sredstava i obrtni kapital. Kapital financiranja dugotrajne imovine služi za kupovinu

²⁷ Hrvatska mreža poslovnih anđela i investitora – CRANE, dostupno na: <http://crane.hr/> (19.07.2023.)

²⁸ <https://www.poslovni.hr/sci-tech/sto-startup-mora-imati-da-bi-privukao-poslovnog-andela-4338943> (20.07.2023.)

²⁹ Stranice ministarstva turizma i sporta, Dostupno na: <https://mint.gov.hr/vijesti/financiranje-malih-i-srednjih-poduzeca-u-sklopu-projekta-european-tourism-going-green-etgg-2030/22898> (05.09.2023.)

³⁰ Prema: Cvijanović, V. (2011) *Financing innovations of small and medium-sized enterprises in a systemic perspective : theoretical foundations and cases of Hungary, Slovenia and Croatia*. Frankfurt am Main [etc.]: P. Lang, cop., str. 58.

poslovnog prostora, strojeva i opreme te se posuđuje na rok duži od godinu dana, obrtni kapital služi za poslovanje poduzeća. „Pristup malih i srednjih poduzeća izvorima financiranja usko je povezan s troškovima financiranja, ostvarenim financijskim rezultatima, vrsti poslovanja kojom se bavi poduzetnik te ponuđenim instrumentima osiguranja od strane poduzetnika.“³¹

3.4. Primjeri inovativnih poduzetnika u Republici Hrvatskoj

Mladi poduzetnici u Hrvatskoj koji su uspjeli u svojim poduzetničkim pothvatima i ostvarili zavidne rezultate svojim trudom, upornošću, znanjem vještinama i inovativnosti postali su uspješni u poslovnom svijetu i ostvarili svoje ciljeve. U nastavku su navedeni neki od njih.

Hrvatski inovator još je od srednje škole bio fasciniran elektrotehnikom i Nikolom Teslom te osvajao brojne nagrade. Maturalni rad i prvi patentirani izum Mate Rimca nazvan iGlove koji je zamjena za tipkovnicu i miš, 2006. godine osvojio je Zlatno Teslino jaje, nagradu VIDI e-novation za najbolji ICT proizvod u Hrvatskoj. Kao brucoš je pobijedio u Business Plan Contestu i od prvog zarađenog novca kupio je model BMW-a iz 1984. Krenuo je pokazivati sve potencijale elektromotora koje je razvijao u garaži svojih roditelja u Samoboru. Na ideju o razvoju automobila na struju došao je tako što mu se prilikom jedne utrke zapalio benzinski motor. Na jednoj od najvećih svjetskih automobilskih izložbi u Frankfurtu jedna od zvijezda bio je prototip Rimac Concept_One, automobil u potpunosti izrađen u Svetoj Nedelji. Uskoro je Mate Rimac počeo surađivati s velikim imenima automobilske industrije kao što su Koenigsegg i Aston Martin, a američki magazin Forbes uvrstio ga je 2017. na prestižnu listu 30 najuspješnijih europskih poduzetnika. Godine 2018. njegov je C_Two zasjao na crvenom tepihu automobilske izložbe u Ženevi uz priznata imena kao što su Ferrari i Lamborghini. Mate Rimac ostvario je san o najbržim automobilima na svijetu. A hrvatske automobile iz budućnosti moguće je vidjeti u organiziranim obilascima tvornice. Njegova težnja za savršenim performansom i entuzijazmom nova povijest Rimca lansirala je novi hiperautomobil Nevera. Njegova strast prema vožnji, dovela ga je do ostvarenja nečega što vjerojatno ni sam nije sanjao.³²

³¹ Ploh, M. (2017) Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. *FIP - Financije i pravo*, 5 (1), str. 79-106 .

³² Rimac, dostupno na: <https://www.rimac-automobili.com/about-us/> (20.07.2023.)

Mate Rimac je izvršni direktor, osnivač i većinski vlasnik tvrtki Rimac Automobili d.o.o. i Greyp Bikes d.o.o. iz Svete Nedelje. U dobi od 21 godine Rimac osniva tvrtku (2009. godine) te planira ostvariti svoj san o proizvodnji najsnažnijeg i najbržeg automobila na svijetu u Hrvatskoj, zemlji u kojoj automobilska industrija do toga trenutka nije postojala. Concept_One, prvi potpuno električni supersportski automobil na svijetu s tada 1.088 KS i maksimalnom brzinom od 355 km/h, predstavljen je 2011. godine na automobilskom sajmu u Frankfurtu, kada su Rimac Automobili imali samo šest zaposlenika. Dvije tvrtke su do danas privukle 40 milijuna eura od internacionalnih investitora te danas broje preko 450 zaposlenika koji razvijaju i proizvode pogonske komponente i connectivity rješenja za vodeće proizvođače automobila na svijetu. Baterijski paketi, motori, infotainment sustav, ili pak cjelokupni pogonski sustav, samo su neki od proizvoda koje razvijaju i proizvode, za sada u manjim serijama, a uskoro u većim serijskim količinama. Upravo zbog naprednih tehnoloških rješenja, Sveta Nedelja je postala adresa na kojoj brojni svjetski proizvođači automobila pronalaze rješenja svojih problema kad su brzina, snaga, domet ili dizajn električnih vozila u pitanju. Projekti za druge tvrtke danas čine 90 posto prihoda. Mate Rimac dobitnik je nagrade EY Poduzetnik godine 2017.

Slika 3: Nevera



Izvor: <https://www.rimac-automobili.com/nevera/> (16.10.2023.)

Za Karlovačko područje možemo se pohvaliti s našom mladom i uspješnom poduzetnicom Dianom Prpić koja je ostavila odvjetničku karijeru zbog strasti prema poljoprivredi: stvorila je hrvatsku nutelu bez šećera.³³ Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo Prpić proglašeno je najboljim u Karlovačkoj županiji te među tri najbolja u Hrvatskoj. Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo registrirano je 2003. godine. Krenulo se sa sadnjom jagoda, a kroz 14 godina postojanja znatno se proširila proizvodnja i danas se uzgajaju mnoge poljoprivredne kulture poput batata, graha, krumpira, tikvi, lubenica, paprike i kupusa te žitarice za domaće životinje. OPG Prpić vodi kćer Diana uz veliku pomoć majke Snježane, oca Vlade i bake Mare. Obrađuje se 15 hektara zemlje, a od toga se polovica odnosi na ekološku proizvodnju. Potražnja je sve veća, a samim time javlja se i potreba za povećanjem proizvodnje. Uložen trud i visoku kvalitetu poljoprivrednih proizvoda prepoznala je i Karlovačka županija proglašivši OPG Prpić najboljim u županiji. Također, na državnoj ergeli Lipicanaca u Đakovu, između 19 natjecatelja OPG Prpić proglašen je među 3 najbolja u državi. Posjećivanjem sajмова, proizvodi OPG-a se mogu pronaći na glavnom trgu u Zagrebu na Sajmu zimnice, u Vrbovskom i Ivanić Gradu na Bučijadama, u Karlovcu u Obrtničkom šatoru za vrijeme trajanja Dana piva, a za vrijeme sezone jagoda obilaze se sajmovi u Duga Resi, Slunju i Ogulinu.

Kvalitetu ekološkog graha prepoznao je i poznati trgovački lanac, kompanija DM, koja izuzetno brine o kvaliteti svojih dobavljača te prednost daje prirodnim i ekološko uzgojenim namirnicama te se grah može pronaći na policama DM trgovina. Proizvodi se također prodaju i u Finoteki – internet servisu za pretraživanje i kupnju domaćih prehrambenih proizvoda izravno od proizvođača.

Slika 4: Batela – namaz od batata



Izvor: <https://prpic-diana.myshopify.com/products/batela-vegan-200g> (16.10.2023.)

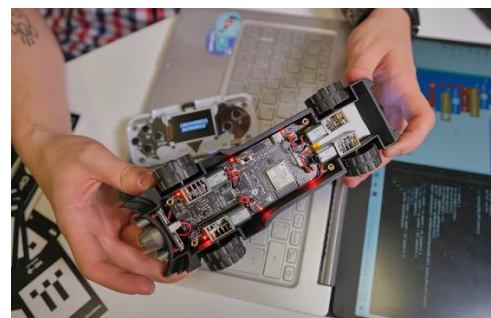
³³ OPG Prpić, dostupno na: <https://opg-prpic.hr/o-nama/> (20.07.2023.)

Albert Gajšak je 24-godišnji uspješni poduzetnik, inovator, IT genijalac i tvorac igračaka. Još kao učenik osnovao je tvrtku CircuitMess u kojoj se samozaposlio preko učeničkog servisa i tako postao prvi učenik-direktor u Hrvatskoj. Od malih nogu imao je velike snove i planove, a glavni motiv da postane ono što je danas je želja da mlade generacije nauči vještinama budućnosti kako bi mogli kritički razmišljati i postići sve ono što zamisle. Iako je kao dijete želio postati astronaut, danas sve svoje snove ulaže u tvrtku za koju želi da postane najoriginalnija i najveća tvrtka za STEM edukaciju na svijetu.

Albert je pravi primjer mladog poduzetnika koji je ostvario svoju jedinstvenu viziju i odabrao ići „dručkijim“ putem od onoga što se od njega očekivalo. Kao student odlučio je odustati od fakulteta i u potpunosti se posvetiti svojoj poslovnoj viziji. Svoju tvrtku CircuitMess osnovao je 2017. godine te je ubrzo postala jedan od najuspješnijih i najperspektivnijih *startupova* u Hrvatskoj.

CircuitMess danas broji 25 zaposlenika od kojih su gotovo svi mlađi od 30 godina, a bave se proizvodnjom STEM (*science, technology, engineering, and mathematics*) igračaka za djecu i mlade. Igračke su osmišljene na način da dok ih slažu, djeca na zabavan način mogu učiti o elektronici i programiranju, a potom istu igračku spojiti na računalo i programirati je kako bi se pokrenula. Europska unija mu je u proteklih deset godina omogućila da svoje proizvode plasira izvan granica Hrvatske i Europe, a zahvaljujući subvencioniranim sredstvima EU-a, postavio je mali proizvodni pogon za sastavljanje elektroničkih dijelova igračaka. Njegov najnoviji uspjeh je Batmobil na daljinsko upravljanje kojeg je napravio u suradnji s DC Comicsom, te je uspješno plasirao svoje igračke na policama najvećeg američkog trgovačkog lanca Walmart što je pokazatelj kako Albertova jedinstvena vizija nadilazi sve granice ovog svijeta.³⁴

Slika 5: Batmobil



Izvor: <https://www.redbull.com/hr-hr/circuitmess-albert-gajsak-batmobile> (16.10.2023.)

³⁴ Dostupno na: https://croatia.representation.ec.europa.eu/news/albert-gajsak-inovator-poduzetnik-2023-06-21_hr (28.09.2023.)

Iz navedenih primjera uočeno je da u Hrvatskoj ima uspješnih mladih poduzetnika i da se u Hrvatskoj može uspjeti. Vizija, trud, upornost, znanje, vještina, samouvjerenost su ključni čimbenici za uspjeh kojim se svaki poduzetnik treba voditi. Zahvaljujući njihovoj požrtvornosti i inovativnosti uspjeli su izgraditi veliki poslovni uspjeh i to ne samo za njih već i za dobrobit same Hrvatske.

U posljednje četiri godine, od 2019. provodi se akcija Startaj Hrvatska koja je projekt SPAR Hrvatske u suradnji s Novom TV. Projekt je osmišljen s ciljem pomoći poduzetnicima koji imaju dobru inovativnu ideju kako bi svoje proizvode plasirali na police SPAR-a. Tako se otkrivaju budući uspješni inovatori, startupovci i poduzetnici koji imaju želju za stvaranjem novog proizvoda na tržištu. Tijekom projekta, odnosno u 11 emisija koliko se emitira ova akcija, predstavlja se osam poduzetnika tako da svoje proizvode nude na policama INTERSPAR-a i SPAR-a trgovina i onaj koji ima najbolju prodaju odnosi pobjedu i dobiti će titulu „Hit proizvoda“ i suradnju s trgovinom. SPAR Hrvatska godinama podržava domaće proizvode kroz kampanje „Da, domaće je“ i „Vrtovi Hrvatske“.³⁵

³⁵ SPAR stranice, dostupno na: <https://www.spar.hr/startaj-hrvatska/o-projektu> (07.09.2023.)

4. ZNAČAJ INOVACIJA ZA POSLOVANJE MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA

Mala i srednja poduzeća predstavljaju vrlo značajan i bitan pokretač zaposlenosti, ali i gospodarskog rasta koje postižu putem svojih inovacijskih aktivnosti. Vidljivo je kako pojedino poduzeće ima interes za stvaranje povoljnih uvjeta za ostvarivanje inovacijskih aktivnosti. Iz toga slijedi da su inovacije i poduzetništvo u vrlo uskoj vezi. Inovacije se vrlo često zamjenjuju s pojmovima istraživanja i razvoja, no ovdje je riječ o razlikama razvoja proizvoda. Razvoj proizvoda unutar malih i srednjih poduzeća često je usko isprepleten s poslovanjem u cjelini. Kao jedan od aspekata istraživanja inovacija je onaj putem kojeg se proučava utjecaj regionalne disperzije poduzeća na inovacijski potencijal. Kao ključ malog i srednjeg poduzetništva može se pronaći u pristupu znanja koji je stvoren van poduzeća. Vidljivo je upravo kako takvo znanje dolazi od strane izvora kao što su ulagači, pružatelji poslovnih usluga ili pak informirani kupci.

Nastoji se uočiti koji su to kritični faktori pri diferenciranju brzih inovatora, a odnose se na malo i srednje poduzetništvo. Čimbenici koji su ključni, odnosno kritični faktori koji su razlog za „teži“ uspjeh na tržištu. Prvotno je riječ o kapitalnim resursima malih i srednjih poduzeća, ona su takva da imaju poprilično ograničene resurse, imaju teži pristup izvorima financiranja. Kao rezultat takva poduzeća imaju i ograničeni fond koji bi mogli dalje upotrijebiti za istraživanje. Što se tiče marketinških i tehničkih resursa, malo i srednje poduzetništvo također posjeduju manje marketinške i tehničke resurse te ujedno provode manje istraživanje tržišta, na temelju toga imaju taj nedostatak prisutnosti na većim i lakše dostupnim tržištima. Što se tiče procesa razvijanja novog proizvoda vidljivo je kako mala te srednja poduzeća imaju manje formalne procese isto kao i manje resursa.

Mala i srednja poduzeća organizacijski su fleksibilnija te kolektivno i motiviranija s obzirom na to da se promiče organizacijsko učenje. Idealno poduzeće ponajprije zahtjeva cjelovit pristup poslovanju, na temelju toga mala i srednja poduzeća nastoje postići određenu sinergiju učinkovitosti, kvalitete te dometa, jedinstvenosti, ali i brige za okoliš.

Europskoj uniji je cilj da malo gospodarstvo stavi na vrh ljestvice prioriteta i da postane najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo na svijetu koje je temeljeno na znanju, sposobno za održiv gospodarski razvoj, za otvaranje većeg broja radnih mjesta.

Veliki dio našega stanovništva obiteljski posao vidi kao naslijeđen, stari obiteljski obrt u kojemu otac najčešće vlastitom sinu prenosi i ostavlja obiteljski posao. Obiteljski posao nastaje preklapanjem i međusobnom interakcijom tri podsustava: posao, obitelj i vlasništvo.

Obiteljska poduzeća čine znatan dio tradicionalnog poduzetništva a u teoriji i praksi često se naglašava da upravo ta poduzeća u najrazvijenijim zemljama svijeta stvaraju 50% BDP-a i zapošljavaju 60% svih zaposlenih. Obiteljskog poduzeća glavna prednost je fleksibilnost bez koje se danas gotovo ne može poslovati u uvjetima globalizacije, a fleksibilnost je vrlo dobitna kombinacija u vrijeme krize.

5. ZAKLJUČAK

Mala i srednja poduzeća važna su za gospodarski rast i razvoj s obzirom na to da osiguravaju radna mjesta za dvije trećine zaposlenih. Također imaju ograničene resurse te ih iz tog razloga moraju iskoristiti najbolje što mogu i pretvoriti ih u nove proizvode i usluge. Za opstanak na tržištu, konstantno moraju unaprjeđivati proizvode i usluge te razvijati nove marketinške metode. Velike promjene u poslovanju dogodile su se razvojem informatičke tehnologije koja je uvelike unaprijedila i olakšala poslovanje. Zbog veće konkurencije na tržištu bitno je ulaganje u inovacije i razvoj poduzeća kako bi opstali na tržištu. Razvojem tehnoloških, ekoloških i socijalnih inovacija poduzeća tako mogu stvoriti svoju konkurentsku prednost i istaknuti se tako na tržištu.

Mala i srednja poduzeća su u prednosti u odnosu na velika zbog veće fleksibilnosti, no zbog ograničenih resursa nemaju utjecaj na tržište kao velika poduzeća, te su tako ograničena. Inovacije malog i srednjeg poduzetništva predstavljaju vrlo bitan preduvjet u procesu ostvarivanja konkurentnosti na tržištu. Bez određenih inovacijskih aktivnosti upitna je egzistencija poduzeća te iz tog razloga je upravo inovacija najvažniji čimbenik koji će poduzeće uspješno gurati prema naprijed.

Jedan od načina na koje se danas rješava visoka stopa nezaposlenosti mladih u Republici Hrvatskoj je poticanje mladih na ulazak u poduzetništvo. Mlade se na ulazak u poduzetništvo pokušava motivirati putem različitih poticaja za otvaranje poduzetničkog pothvata, pružanjem savjetovanja i održavanjem radionica o poduzetništvu, stvaranjem poduzetničkih zona, otvaranjem poduzetničkih centara i inkubatora i slično. Također, mlade se sve više pokušava obrazovati o poduzetništvu za vrijeme srednje škole i studiranja. Tako mladima se pruža podrška da se iz godine u godinu sve više u Republici Hrvatskoj odlučuje ući u poduzetništvo

Prepreka ulaska u poduzetništvo na koju mladi danas nailaze su oni sami, tj. njihova percepcija o tome mogu li razviti i voditi uspješan poduzetnički pothvat. Iz tog razloga, preporuka za buduća istraživanja vezana za poduzetništvo mladih u Republici Hrvatskoj je da se intenzivnije usmjeri na proučavanje percepcije mladih na ulazak u poduzetničke vode te osmišljavanje načina kako mlade potaknuti da se odluče na ulazak u poduzetništvo.

Često se na mlade ljude gleda kao na pokretače i donositelje promjena. S obzirom na njihove godine, snagu, energiju, entuzijazam i znanje, od mladih se puno očekuje i na njih se oslanja kada su u pitanju razvoj društva, gospodarstva i svijeta općenito. Iako se od njih puno očekuje, vidljivo je da se mladima ne pruža puno prilika nakon što završe s fakultetsko obrazovanjem i izađu na tržište rada i zbog toga dovodi do velike stope nezaposlenosti mladog obrazovanog stanovništva

LITERATURA

1. Baković, T. i Ledić Purić, D. (2011.) Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća. *Poslovna izvrsnost*, 5 (2), str. 27-42.
2. Bežovan, G. i Baturina, D. (2016) Socijalne inovacije kao doprinos jačanju socijalne kohezije i ublažavanju socijalne krize u europskim urbanim socijalnim programima. *Revija za socijalnu politiku*, 23 (1), str. 61-80.
3. Bilas, V. & Franc, S. (2018) *Inovacije i razvoj*. Zagreb, Notitia d.o.o
4. Božić, Lj., i Radas, S. (2005). 'Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj', *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 15(103), str. 30-49. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/18514> (Datum pristupa: 05. srpanj 2023.)
5. Cvijanović, V., Marović, M. i Sruck, B., (2008.) *Financiranje malih i srednjih poduzeća*.
6. Cepor izvješće 2021. , dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf> (05.09.2023.)
7. Drucker, P. F. (1992.) *Inovacije i poduzetništvo: praksa i načela*. Zagreb: Globus, str. 41.
8. Gorupić, D., Gorupić, D. jr.: *Poduzeće – Postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, Zagreb, 1990.
9. Goreta, D. (2021.) *Barbie postaje "zelena": Najpoznatija lutka na svijetu bit će izrađena od reciklirane plastike* [online]. Dostupno na: <https://green.hr/barbie-postaje-zelena-najpoznatija-lutka-na-svijetu-bit-ce-izradena-od-reciklirane-plastike/?fbclid=IwAR1xijbQif-KJmW7l80bvLM6uIUldp53E5BYWoDCIf8VkJWNLtFeQ94eIRo> [05. srpnja 2023.]
10. Kolaković, M. (2006) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija, str. 157.
11. Kolaković, M. (2006) Op. cit, str.154.
12. Levar, M. (2012) *Inovacije i razvoj kao uzrok i posljedica poduzetništva: Učenje za poduzetništvo*, 2 (1), str. 64-68.
13. Palić, P., Franc, S. i Barišić, A. (2020) Društvene inovacije kao važan element europskih razvojnih strategija. *Revija za socijalnu politiku*, 27 (3), str. 309-327.
14. Ploh, M. (2017) Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. *FIP - Financije i pravo*, 5 (1), str. 79-106 .
15. Panian, Ž. (2000) *Elektroničko poslovanje - šansa hrvatskoga gospodarstva u 21. stoljeću*. *Ekonomski pregled*, 51 (3/4), str. 268-280.

16. Vidučić, Lj.; Ramljak, B.; Ćurak, M.; Sorić, I.; Rimac, A.; Pervan, I.; Brčić, G. Baran, D.; Zorić, M.: Mala i srednja poduzeća, Split, 2005., str. 5
17. Vukičević, A. i Živković, L. (2019) Aspekti razvoja inovacijskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4), str. 41-51.
18. Yunus, M. (2009) Za svijet bez siromaštva: socijalna poduzeća i budućnost kapitalizma. Zagreb: V.B.Z. ,str. 58.
19. FINA, dostupno na: <https://www.fina.hr/-/poduzetnici-hrvatske-u-2022.-godini-ostvarili-neto-dobit-u-iznosu-od-46-9-milijardi-kuna%C2%A0> (05.09.2023.)
20. Hrvatska mreža poslovnih anđela i investitora – CRANE, dostupno na: <http://crane.hr/> (19.07.2023.)
21. Hrvatska gospodarska komora, centar za EU, dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimaza-dodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf> (05.09.2023.)
22. Okoliš: Očuvanje mora [online]. Europska komisija. Dostupno na: https://ec.europa.eu/environment/basics/natural-capital/seas/index_hr.htm [05. srpanj 2023.]
23. Okoliš: Korištenje inovacija [online]. Europska komisija. Dostupno na: https://ec.europa.eu/environment/basics/green-economy/innovation/index_hr.htm [05. srpnja 2023.]
24. OPG Prpić, dostupno na: <https://opg-prpic.hr/> (20.07.2023.)
25. Rimac, dostupno na: <https://www.rimac-automobili.com/about-us/> (20.07.2023.)
26. SPAR stranice, dostupno na: <https://www.spar.hr/startaj-hrvatska/o-projektu> (07.09.2023.)
27. Stranice ministarstva turizma i sporta, Dostupno na: <https://mint.gov.hr/vijesti/financiranje-malih-i-srednjih-poduzeca-u-sklopu-projekta-european-tourism-going-green-etgg-2030/22898> (05.09.2023.)
28. The OECD Innovation Strategy: Defining innovation [online]. Dostupno na : <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm> (15.07.2023.)
29. Zapošljavanje, socijalna pitanja i uključenost : Os Mikrofinanciranje i socijalno poduzetništvo Programa za zapošljavanje i socijalne inovacije [online]. Europska komisija. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1084&langId=hr> [05. srpanj 2023.]
30. WOLF, dostupno ha: <https://wolfconference.eu/albert-gajsak/> (20.07.2023.)
31. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/sci-tech/sto-startup-mora-imati-da-bi-privukao-poslovnog-andela-4338943> (20.07.2023.)
32. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> (05.09.2023.)

33. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva>
(05.09.2023.)

34. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/342232> (05.09.2023.)

POPIS ILUSTRACIJE

POPIS TABLICA

| | |
|--|----|
| Tablica 1 Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2019. i 2020. godini..... | 26 |
| Tablica 2. Kriterij definiranja malog i srednjeg poduzeća..... | 27 |

POPIS SLIKA

| | |
|---|----|
| Slika 1 Vrste inovacija..... | 12 |
| Slika 2. Koraci ostvarivanja poduzetničke aktivnosti..... | 22 |
| Slika 3. Nevera..... | 34 |
| Slika 4. Batela – namaz od batata..... | 35 |
| Slika 5. Batmobil..... | 36 |