

# Inovacijsko poduzetništvo u poljoprivredi

---

**Horvat, Marko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:*

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek /  
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:151:749156>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-23**



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical  
Sciences Osijek - Repository of the Faculty of  
Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**  
**FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Marko Horvat

Diplomski studij Agroekonomika

**INOVACIJSKO PODUZETNIŠTVO U POLJOPRIVREDI**  
**Diplomski rad**

**Osijek, 2021.**

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK

Marko Horvat

Diplomski studij Agroekonomika

**INOVACIJSKO PODUZETNIŠTVO U POLJOPRIVREDI**

**Diplomski rad**

Povjerenstvo za obranu i ocjenu diplomskog rada:

1. prof. dr. sc. Jadranka Deže, predsjednik
2. doc. dr. sc. Jelena Kristić, mentor
3. izv. prof. dr. sc. Tihana Sudarić, član

**Osijek, 2021.**

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Poduzetništvo i poduzetnik .....	2
1.2. Inovacija.....	4
2. INOVACIJSKO PODUZETNIŠTVO .....	6
2.1. Povezanost inovacija i poduzetništva .....	6
2.2. Suvremeno poduzetništvo .....	7
2.3. Generacija Z.....	8
2.4. Karakteristike inovacijskog poduzetništva .....	8
2.5. Povezanost poduzetništva i ekonomskog razvoja.....	9
3. INOVIRANJE POSLOVNOG MODELA .....	10
3.1. Vrste inovacija poslovnih modela.....	12
3.1.1. Strategija plavog oceana (Blue ocean strategy).....	13
3.1.2. Platno poslovnog modela (BMC - Business Model Canvas) .....	15
3.1.3. WOIS (World Opening Innovatio Strategy) .....	16
3.2. Poslovni modeli nakon pandemije Covid-19 .....	17
4. INOVACIJSKO PODUZETNIŠTVO U POLJOPRIVREDI.....	18
4.1. Suvremeno upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom.....	20
4.2. Obrazovanost kao preduvjet inovativne poljoprivrede.....	21
4.3. Poljoprivreda kao zanimanje budućnosti.....	22
4.4. Primjena informatičke tehnologije u poljoprivredi .....	23
4.5. Pametna poljoprivreda.....	24
5. INOVATIVNO PODUZETNIŠTVO U HRVATSKOJ.....	27
6. ZAKLJUČAK.....	34
7. POPIS LITERATURE.....	35
8. SAŽETAK .....	41
9. SUMMARY .....	42
10. POPIS SLIKA .....	43
11. POPIS TABLICA .....	44
TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA	
BASIC DOCUMENTARY CARD	

## 1. UVOD

Postoji veliki broj definicija poduzetništva u literaturi, koje su rezultat različitih pogleda na poduzetništvo kroz povijest, te su u radu navedene neke od njih. Važnost poduzetništva se ogleda u tome da je ono uvijek bilo nositelj promjena i razvoja, te je danas većina država prepoznala njegovu važnost za rast svojih nacionalnih ekonomija. Suvremene definicije poduzetništva ističu snažnu povezanost inovacija i poduzetništva.

Cilj rada je prikazati inovacijsko poduzetništvo u poljoprivredi koje se prakticira na suvremenim poljoprivrednim gospodarstvima. Suvremena poljoprivredna gospodarstva u svom radu koriste inovacije i informacijsko-komunikacijsku tehnologiju, a sve u cilju ostvarivanja što veće dobiti.

Osim inovacije proizvoda i usluga, u radu se definira i naglašava važnost inoviranja poslovnih modela. Poslovni model je način na koji tvrtka posluje na tržištu i koji je čini prepoznatljivom na istom. Važnost inoviranja poslovnih modela je prikazana na primjerima tvrtki koje su uspješno inovirale svoje poslovne modele te na rezultatima koje je inoviranje imalo za njihovo poslovanje i njihovu poziciju na globalnom tržištu. U radu su prezentirane tri vrste inoviranja poslovnog modela: Strategija plavog oceana, Platno poslovnog modela i WOIS.

Obrazovne institucije mogu indirektno biti poticaj poduzetništvu, uvodeći programe koji razvijaju poduzetnički način razmišljanja te koji mlade upoznaju s procesima koji su prisutni u poduzetništvu. Također je naglašena važnost znanja i obrazovanosti kao osnove za bolje razumijevanje i korištenje suvremenih tehnologija i načina poslovanja, koje su sastavni dio suvremene poljoprivredne proizvodnje.

Pandemija COVID-19 je donijela nove izazove za cijeli svijet pa tako i za poduzetništvo. S druge strane, ona se može promatrati kao poticaj za mnoge tvrtke da moraju početi inovirati poslovne modele i na taj način si osigurati opstanak na tržištu.

Osvrtom na inovacijsko poduzetništvo u Hrvatskoj prikazani su brojni nedostaci i prepreke s kojima se sreće hrvatsko poduzetništvo te preporuke za njegov daljnji razvoj i napredak. Hrvatska vlada je donijela Nacionalnu razvojnu strategiju Hrvatske do 2030. godine koja predstavlja plan razvoja društva i gospodarstva Hrvatske za sljedeće desetljeće i koja je odgovor na izazove s kojima se Hrvatska susreće na regionalnom, nacionalnom, europskom i globalnom tržištu.

## 1.1. Poduzetništvo i poduzetnik

Postoje različite definicije poduzetništva koje proizlaze iz različitih povijesnih razdoblja u kojima su ljudi djelovali. Ono se kroz povijest mijenjalo, a time i njegovo značenje i definiranje.

Pojam poduzetništvo su, osim ekonomskih teoretičara, istraživali i stručnjaci iz drugih društvenih znanosti tako da danas postoji niz različitih pogleda na poduzetništvo, a time i veliki broj definicija. Neki se teme poduzetništva prihvaćaju s ekonomskog, drugi psihološkog, a ostali s organizacijskog stajališta. Definicije poduzetništva se uglavnom razlikuju po stupnju važnosti koje daju pojedinim poduzetničkim osobinama ili aktivnostima ([www.efos.unios.hr-efos3](http://www.efos.unios.hr-efos3)).

Poduzetništvo se može definirati kao sposobnost pokretanja i poduzimanja određenih aktivnosti kojima je svrha postizanje zacrtanog cilja, pri čemu treba biti spreman na borbu protiv prepreka, neizvjesnost rezultata i rizik (Kružić, 2007.).

Također, poduzetništvo se može promatrati kao kombiniranje proizvodnih čimbenika i uvećavanja postojećih potencijala, kreativni proces i pretvaranje invencije u inovaciju, proces samozapošljavanja i pokretanja vlastitog posla, unošenje kreativnih promjena u svrhu transformacije i obnove društva, nastajanje i razvoj malih poduzeća, materijalizaciju kreativnih proizvoda, preuzimanje poslovnog rizika, uočavanje novih mogućnosti, te specifično zanimanje i ponašanje (Bahtijarević-Šiber, 1994., navedeno u Kružić, 2007.).

Prema Škrtić i Mikić (2011.) poduzetništvo je proces kojim se stvara određena vrijednost spajanjem i kombiniranjem resursa na poseban način da bi se iskoristila prilika. To su sve djelatnosti koje poduzetnik poduzima a odnose se na širenje na nova tržišta, ulaganje i kombiniranje potrebnih inputa, stvaranje novih proizvoda, novih tehnologija i novih potrošača.

Prema Škrtić (2006.) poduzetništvo je skup organizacijskih, inovacijskih i upravljačkih sposobnosti koje stvaraju nove vrijednosti iskorištavajući prilike i resurse koji su na raspolaganju.

Oblici poduzetništva su (Turuk, n.d.):

- tradicionalno poduzetništvo - odnosi se na mala i srednja poduzeća koja provode inovativne aktivnosti, preuzimaju rizik i organiziraju ispunjenje zacrtanog cilja te poduzimaju sve potrebne aktivnosti da bi ostvarile profit,

- korporativno poduzetništvo - poslovanje u velikim organizacijama koje zahtjeva vještine za ostvarivanje odličnog poslovnog rezultata i održavanje konkurentnosti na tržištu,
- društveno poduzetništvo - oblik poslovanja koji za glavni cilj ima stvaranje pozitivnog društvenog i ekološkog učinka. Profit koji se ostvaruje se reinvestira ulaganjem u zajednicu ili u programe koji poboljšavaju uvjete života, očuvanje okoliša i održivi razvoj.

Kolaković (2006.) kao glavni cilj poduzetništva ističe stvaranje nove vrijednosti koja nastaje kao rezultat osnivanja novih poduzeća, razvoja inovacija, zapošljavanja, stvaranja novih proizvoda, širenja na nova tržišta te uvođenja novih tehnologija.

Kao najčešće prednosti ulaska u poduzetništvo ističu se: ostvarivanje neograničenog profita, kontrola nad vlastitom sudbinom, priznanje u društvu, kreativnost i mogućnost rada stvari koje voliš. Nedostaci ulaska u poduzetništvo su: nesigurnost dohotka, rizik gubitka uloženog kapitala, naporan rad i nedefinirano radno vrijeme, visoka razina stresa, neograničena odgovornost, niska kvaliteta života i obeshrabrenje (Šipić i Najdanović, 2012.).

Država ima vrlo važnu ulogu u poticanju poduzetništva jer ona utvrđuje zakone i regulira financijsko tržište, donosi okvirne stope dugoročnog ekonomskog rasta, utječe na raspodjelu resursa s ciljem veće produktivnosti privredne djelatnosti (Šipić i Najdanović, 2012.).

Važnost današnjeg poduzetništva se očituje kroz njegovu sveprisutnost u politici, ekonomiji, medijima i mnogim znanostima (ekonomija, pravo, sociologija). Poduzetništvo je kroz povijest civilizacije bilo pokretač promjena i razvoja te se očekuje da će ovo stoljeće biti stoljeće velike ekspanzije poduzetništva (Kružić, 2007.).

Poduzetnik je osoba koju karakterizira poslovni duh i sposobnost rukovođenja, spremnost preuzimanja rizika upravljanja tvrtkom na osnovu inovacija i stalnog razvoja te dobro poznavanje poslova i ljudi. On pronalazi nove proizvode i usluge koje uvodi u svoje poslovanje te na taj način pokreće ekonomiju (Škrtić i Mikić, 2011.). Poduzetnik ulaže vlastita sredstva u određenu gospodarsku djelatnost te sam donosi poslovne odluke, organizira, nadzire i upravlja svim poslovnim procesima i snosi sav rizik poslovanja (Škrtić, 2006.).

Također, poduzetnik se može definirati kroz aktivnosti koje poduzima. On je inovator i stvaratelj koji uočava i iskorištava poduzetničku priliku, pretvara je u poduzetničku ideju, organizira ostvarivanje te ideje te uz ulaganje svog vremena, energije i novca stvara dodatnu vrijednost. Preuzima rizik za ostvarivanje ideje i na kraju ubire financijsku nagradu za uložene napore ([www.efos.unios.hr-efos3](http://www.efos.unios.hr-efos3)).

Ključne osobine uspješnog poduzetnika su odgovornost, spremnost na rizik, brzo reagiranje, vjera u sebe i svoju sposobnost za uspjeh, visoka razina energije, organiziranost i svakako želja za uspjehom iznad novca. Vrlo je važno za uspješnog poduzetnika znati se postaviti u kriznim periodima poslovanja i hladne glave razmotriti sva moguća rješenja. (Šipić i Najdanović, 2012.). Dobrog i uspješnog poduzetnika je moguće stvoriti podučavanjem i znanstvenom edukacijom te se onda o poduzetništvu može govoriti kao o znanosti i struci (Kružić, 2007.).

Poduzetnik ima vrlo važnu ulogu u društvu jer svojim djelovanjem motivira ljude oko sebe, inovacijama stvara prostor poslovanja i za druge članove društva, osniva poduzeća i stvara nova radna mjesta te doprinosi ekonomskom rastu nacionalnog gospodarstva. Pojam poduzetništvo se uglavnom povezuje s malim poduzećima jer poduzetnici da bi ostvarili svoje poduzetničke ideje osnivaju nova mala poduzeća, koja u mnogim slučajevima prerastaju u velike organizacije. S rastom poduzeća mijenja se i uloga poduzetnika-osnivača. Poduzetnik se počinje baviti operativnim poslovima i raspodjelom raspoloživih resursa za što bolje ostvarenje poslovnih ciljeva te time njegova kreativnost i sposobnost prepoznavanja tržišnih prilika padaju u drugi plan i poduzetnik postaje menadžer. Da bi to izbjegli, mnogi poduzetnici unajmljuju menadžere, koji preuzimaju vođenje poduzeća, a oni svoje vrijeme i energiju posvećuju traženju novih tržišnih prilika ([www.efos.unios.hr-efos3](http://www.efos.unios.hr-efos3)).

## **1.2. Inovacija**

Inovacija nije nova pojava. Teško je zamisliti svijet bez automobila, aviona, televizora i sl. Unatoč njezinoj važnosti, inovacija dugo nije bila tema ekonomskih teoretičara koji su se uglavnom bavili temama kapitala i funkcioniranja tržišta. Posljednjih godina se taj trend promijenio i broj društveno-znanstvenih publikacija s temom inovacija se povećao mnogo brže od ukupnog broja takvih publikacija. Upravo to je naznaka važnosti koju poprima inovacija na današnjem globalnom tržištu (Fagerberg, 2003.).



Inovacija je ostvarena ideja koja unapređuje ili uvodi novi proizvod ili uslugu ili poslovni proces. Inovacija mora potvrditi svoju vrijednost na tržištu (Radman, 2011.).

Dvije su glavne vrste inovacija prema predmetu (OECD, 2018.):

- inovacije proizvoda,
- inovacije poslovnih procesa.

Inovacija proizvoda je novi ili poboljšani proizvod ili usluga koji se značajno razlikuje od prethodnih proizvoda ili usluga tvrtke i koji je uveden na tržište. Inovacija poslovnih procesa je novi ili poboljšani poslovni proces za jednu ili više poslovnih funkcija koji se značajno razlikuje od prethodnih poslovnih procesa tvrtke i koji je tvrtka uvela u upotrebu (OECD, 2018.).

Prema stupnju novosti razlikujemo inkrementalne i radikalne inovacije. Inkrementalne inovacije predstavljaju stalna poboljšanja nekog proizvoda, procesa ili usluge (elektroničko bankarstvo, LED televizori). One čine pouzeta konkurentnijima. Radikalne inovacije su zamjena proizvoda skroz novim oblicima proizvoda, procesa ili usluge (Galović, 2016.).

Inovativnost je sposobnost da se nešto radi na novi način. U poslovanju to znači unapređenje koje donosi pozitivne korisne promjene i povećanje vrijednosti rada. Kao posljedica inovativnog postupka nastaje inovacija (Radman, 2011.).

Inovacija se često izjednačava s pojmovima kreativnost i izum, ali postoji razlika u značenju tih pojmova. Kreativnost prethodi inovativnosti i predstavlja nastojanje pronalaska originalnog rješenja za neki problem ili stvaranje nečeg novog na novi način. Kreativnost se ne bavi time hoće li te ideje biti korisne sada ili u budućnosti nego je fokusirana samo na stvaranje novog (Huljenić, 2021.). Kreativnost je generiranje novih ideja, a inovacija je vrijednost koju mogu generirati. Biti kreativan nije isti što i biti inovativan i inovacija je ustvari primijenjena kreativnost (Dabić i Potočan, 2012.). Izum prethodi inovaciji i označava ideju odnosno opis za neki novi proizvod ili proces koji bi mogao postati upotrebljiv dok je inovacija dokazana korisna novina (Galović, 2016.). Dok je izum prva pojava ideje za novi proizvod ili postupak, inovacija je prva komercijalizacija ideje. Ponekad su izum i inovacija povezani i teško ih je razlikovati, ali u većini slučajeva postoji vremenski razmak između izuma i inovacije. Izumi se mogu provoditi bilo gdje (laboratoriji, sveučilišta), a inovacije se uglavnom javljaju u tvrtkama u komercijalnoj sferi. Da bi izum mogao postati inovacija potrebno je kombinirati različita znanja,

sposobnosti, vještine i resurse (Fagerberg, 2003.). Inovacija nije izum, ali svaki izum je inovacija (Nikolić, 2018.).

Prva ekonomska revolucija je promovirala radnika kao nositelja, druga je favorizirala stručnjaka, a treća IT stručnjaka kao promotora razvoja elektronike mikroprocesora i telematike. Nova faza u razvoju, četvrta tehnološka revolucija (simboliziraju je fuzija atoma, umjetna inteligencija, umjetne sirovine, biočip i sl.) stavlja u fokus inovatore i velika ulaganja koji će otvoriti nova područja ljudske aktivnosti. 21. stoljeće je stoljeće znanja, informacija, razvoja i inovativnih ideja te će se konkurencija na tržištu stjecati upravo na temelju naprednih tehnologija (Dabić i Potočan, 2012.).

## **2. INOVACIJSKO PODUZETNIŠTVO**

### **2.1. Povezanost inovacija i poduzetništva**

Moderna definicija poduzetništva naglašava snažnu povezanost poduzetništva i inovacija. Poduzetništvo je veza između novih znanja i gospodarskog rasta. U tom kontekstu poduzetnik je inovator koji uvodi nove aktivnosti na tržište i tako ga mijenja. To može biti uvođenje novih i kvalitetnijih proizvoda, otvaranje novih tržišta, uvođenje novih načina proizvodnje i sl. (Smoljić, 2011.).

U današnjem globaliziranom tržištu, inovacija dobiva veliku važnost jer je konkurencija sve jača, razlike između poduzeća su sve manje tako što su kupci postali manje osjetljivi i lojalni određenom poduzeću. Kupci sve teže zadržavaju interes za neki proizvod ili uslugu, a time i opada njihov interes za poduzećem. Važnost inovacije za poduzetništvo je velika jer ona može značiti opstanak poduzeća na tržištu, kojim dominiraju tehnologija i informacijski sustavi, te poduzeće koje ne inovira ne može opstati na tržištu (Vukičević i Živković, 2019.).

Da bi zemlje ostvarile potreban razvoj moraju uvelike promijeniti način funkcioniranja i tu se nameće inovacija kao neophodna za ostvarivanje potrebnog razvoja. Jedan od glavnih preduvjeta za razvoj zemalja je poduzetništvo, a inovacije osiguravaju preduvjete za nastanak i funkcioniranje poduzetništva, te na taj način stvaraju razvoj koji izvire iz poduzetništva. Inovacija predstavlja uzrok, a razvoj posljedicu poduzetništva (Levar i Nikolić, 2012.).

Poduzeća koriste inovacije za razvoj svog poslovanja i da bi unaprijedila svoju poziciju na tržištu. Inovacija predstavlja osnovu za izgradnju konkurentnosti poduzeća i uglavnom se uvode inovacije tehnologije i poslovnih procesa. Tehnologija pomaže poduzećima lakše identificiranje najboljih kupca i korisnika svojih usluga, a razumijevanje i poznavanje postojećih kupaca omogućuje tvrtkama i poduzetnicima pravovremeno reagiranje na njihove potrebe i na taj način zadržavanje kupaca i korisnika (Levar i Nikolić, 2012.).

Kako inovacija postaje sve važnija u znanosti i tehnologiji, mnoga društva razvijaju nacionalne inovacijske sustave koji potiču inovacije. Međutim, ne znači da će se proizvodnost neke zemlje automatski povećati ulaganjem u istraživanje i razvoj i inovacije. Inovacija uzrokuje rast proizvodnosti samo ako je dio proizvodnih procesa koji stvaraju vrijednost za kupce. Prilikom uvođenja inovacijske politike treba sagledati širu sliku gospodarstva i razumjeti složene veze između tehnologije, inovativnosti i gospodarskog rasta (Levar i Nikolić, 2012.).

Kako ostvariti konkurentnost i gospodarski rast je pitanje koje postavljaju sve države i njihova poduzeća. Inovacije su provjeren način kako ostvariti tehnološko unapređenje i povećati konkurentnost u poduzećima. One dovode do različitih pozitivnih učinaka za poduzeća, a time i za nacionalna gospodarstva (Galović, 2016.).

## **2.2. Suvremeno poduzetništvo**

Suvremeno poduzetništvo je proces koji naglašava sposobnosti i aktivnosti (pojedinačnih aktera i društva u cjelini) da koristeći se promjenama, inovativnošću i prosudbom, sve u uvjetima novih kombinacija ograničenih proizvodnih čimbenika, kreira i izvede takav poduhvat koji će rezultirati profitom (i ostalim društvenim koristima) (Kružić, 2007.).

Cilj suvremenog poduzetništva je razvijanje poduzetničke klime koju karakterizira kreativnost, inovacija, osobna inicijativa poduzetnika te želja za prevladavanjem postojećeg i stvaranjem novog humanijeg društva (Škrtić i Mikić, 2011.).

Važne karakteristike suvremenog poduzetničkog društva su pozitivna poduzetnička klima, kulturno prihvaćanje poduzetnika, uspostava financijskog tržišta, povećana ulaganja u istraživanje i razvoj, zaštita intelektualnog vlasništva, naglasak na edukaciji, razvijena poduzetnička infrastruktura i sl. (Kružić, 2007.).

Suvremeni „poduzetnik je osoba koja riskira: novac, zdravlje, vrijeme, društveni ugled, ponekad i obiteljske odnose, a sve kako bi osmislio i razvio na profitu inovativan proizvod

ili uslugu, najčešće nudeći svoju kreativnost i inovativnost“ (Kružić, 2007.). Moderna ekonomija vidi poduzetnika kao nosioca gospodarske aktivnosti, pionira razvoja koji ulaže svoj kapital, na svoj rizik, zbog čega ima autonomiju djelovanja i ostvarenja profita. On povezuje tržište rada, kapital i usluge (Šipić i Najdanović, 2012.).

Suvremeni poduzetnik je istraživač, koji je radoznao, svestran i osoba koja propituje mnoge opće prihvaćene obrasce. Svjestan je da je poduzetnički proces kaotičan, nepredvidiv, rizičan i neizvjestan ali ipak pokušava unaprijediti strao i stvoriti novo (Kružić, 2007.).

### **2.3. Generacija Z**

Potrebno je osvrnuti se i na buduće poduzetnike koji upravo dolaze na tržište rada i koji će biti kreatori i nosioci poduzetničke aktivnosti u budućnosti. Nazivaju ih generacija Z i obuhvaća ljude rođene nakon 1996. godine. To je generacija koja je odrasla uz tehnologiju, mobitele, društvene mreže te stalnu dostupnost velikog broja informacija. Informatički su pismeni, govore strane jezike i preko društvenih mreža su povezani s cijelim svijetom i imaju moć da stvaraju nove trendove. Kao takvi imaju novu dimenziju inovativnosti.

Većina pripadnika generacije Z smatra da je bolje osnovati vlastiti posao nego raditi za drugoga. Žele osnovati vlastito poduzeće i u pravilu su to IT proizvodi različitih djelatnosti i industrija poput aplikacija za internet transakcije, robotike, eko ambalaža proizvoda, medicinska robotika, električni automobili i sl. Velike će napore ulagati u vizualni identitet poslovanja, web stranice i stranice na društvenim mrežama koje smatraju najboljim načinom prezentiranja i prodaje proizvoda i usluga. Gospodarstvo će se temeljiti na malim poduzećima koja će imati jedinstvenu ponudu koju prati veliki broj inovativnih proizvoda (Šimunić Rod, 2020.).

### **2.4. Karakteristike inovacijskog poduzetništva**

Današnje poslovanje suvremenih poduzeća je vrlo složeno. Na tržištu, koje sve više karakterizira veća ponuda od potražnje, sve je teže doći do kupaca i ostvariti profit. Poduzeća imaju zadaću stalno pronalaziti nove načine kako zainteresirati kupce te moraju moći brzo i globalno dostaviti različite kvalitetne, ekonomski prihvatljive, korisnički prilagođene proizvode koji se razlikuju oblikom, funkcijom ili pratećom uslugom.

Upravljački procesi u tvrtkama moraju biti produktivni, efikasni i efektivni odnosno moraju ponuditi pravi proizvod u pravo vrijeme, a ponuda se mora stalno usavršavati i inovirati (Rupčić, 2021.).

Suvremeno poslovanje ovisi o informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji, informacijama i znanju. Informatičke platforme su nositelji cjelokupne ponude. Mjesto susreta ponude i potražnje su tehnološka rješenja – aplikacije. One omogućavaju viši stupanj korisničkog prilagođavanja, povećavaju prodaju jer su jednostavne za korištenje i lako dostupne. Informacijsko-komunikacijska tehnologija omogućuje funkcioniranje virtualnih mreža pomoću kojih se razmjenjuju i zajednički koriste resursi, posebno znanje, te omogućuje zajednički pristup tržištima (Rupčić, 2021.).

Vrlo važna značajka suvremenog poslovanja je uspostavljanje partnerskih odnosa s ciljem zajedničkog nastupanja u pojedinim segmentima poslovanja. To podrazumijeva razvoj suradivačkog menadžmenta koji ima za cilj uspostaviti, održati i ojačati ekonomske odnose s kupcima, dobavljačima i poslovnim partnerima tako da se ciljevi poduzeća ostvaruju na temelju zajedničke strategije. Stoga, suvremeni menadžment u isto vrijeme uključuje i konkurentnost i suradnju. Suradnja omogućuje korištenje zajedničke infrastrukture te dijeljenje rizika i znanja. Suvremena poduzeća podržavaju modele poslovanja koji doprinose održivom razvoju na temelju učenja, inoviranja i suradnje svih uključenih sudionika (Rupčić, 2021.).

## **2.5. Povezanost poduzetništva i ekonomskog razvoja**

Poduzetništvo i ekonomski razvoj su povezane kategorije i od njihove uspješne suradnje ovisi opstanak svake nacionalne ekonomije. Suvremeno poduzetništvo ima veliku važnost za sve zemlje svijeta i sve nacionalne ekonomije od poduzetništva očekuju rješenje jednog od najvećeg problema s kojim se susreću sve zemlje u tranziciji, ali i razvijene zemlje, a to je problem nezaposlenosti. Zato mnoge zemlje svijeta pokreću nove poduzetničke pothvate i pristupe ekonomskom razvoju kao ključnu kategoriju o kojoj ovisi razvoj zemlje i njezinog stanovništva (Jašarević i Kuka, 2015.).

Poduzetništvo i inovacije su ključni za ekonomski razvoj. Privatna poduzeća otvaraju radna mjesta te povećavaju proizvodnju i potrošnju. Da bi se poduzetništvo razvijalo potrebno je motivirati poduzetnike da budu inovatori i omogućiti im poticajno poduzetničko okruženje. Država je ta koja mora imati veliku ulogu u tome jer su

poduzetnici ti koji otvaraju radna mjesta i smanjuju nezaposlenost u državi te na taj način najviše doprinose ekonomskom razvoju. Inovacije, poduzetništvo i ekonomski razvoj međusobno su povezani te na osnovu inovacija i poduzetništva neke države moguće je predvidjeti ekonomski razvoj te države dok se na osnovu razine ekonomskog razvoja države može saznati koliko je poticajno bilo poduzetništvo te države (Gregorić i sur., 2018.).

Najveći broj država je prepoznao značenje poduzetništva za nacionalne ekonomije i prihvatio ga kao važnu komponentu za ekonomski rast i razvoj. Globalizacijom svjetske ekonomije gube se državne, regionalne i lokalne karakteristike poduzetništva, a tome doprinose novi inovativni procesi, nove tehnologije kao i brojne integracije različitih međunarodnih, lokalnih i regionalnih institucija. U tom procesu poduzetništvo se nameće kao jedan od glavnih faktora napretka, a poduzetnici razvijaju i uvode nove tehnologije, nove proizvode i usluge, podupiru edukacijske procese i doprinose porastu općeg blagostanja društva u kojem djeluju (Kružić, 2007.).

Ekonomске politike razvijenih tržišnih gospodarstava potiču razvoj poduzetništva jer gospodarski razvoj određene nacionalne ekonomije ovisi o inovativnosti poslovnih ljudi te njihovoj spremnosti na ulaganje u nove poslove. Znanje i poduzetništvo su glavni resursi i nositelji tehnološkog, ekonomskog i društvenog razvoja u suvremenim gospodarstvima (Škrtić i Mikić, 2011.).

### **3. INOVIRANJE POSLOVNOG MODELA**

U ekonomskoj literaturi pojam poslovni model je poznat, ali ne dovoljno istražen i definiran. Od velike je važnosti za poduzetnike i menadžere jer konceptom poslovnog modela mogu lakše približiti i razumljivije objasniti složenost svog poslovanja zainteresiranim skupinama (Morić Milovanović i sur., 2016.).

Prema Masonu i Springu (2011.) poslovni model je kao slika, koja u određenom trenutku prikazuje suštinu poslovanja. Poslovni model je način na koji poduzeće posluje na tržištu, kako se postavlja u odnosu na kupce, poslovne partnere i konkurenciju te kako gospodari resursima da bi u konačnici ostalo profitabilno, zadržalo svoju poziciju na tržištu i ostvarilo što veći profit (Morić Milovanović i sur., 2016.).

Po kojem će modelu poduzeće poslovati ovisi o resursima koji su mu na raspolaganju i sposobnostima poduzeća. Ne postoji standardni poslovni model nego tvrtke na osnovu raspoloživih resursa i sposobnosti odlučuju na koji će način poslovati na tržištu. Praksa je pokazala da su najčešće greške kod odabira poslovnog modela: pogrešna procjena kupaca (npr. tvrtka planira prodaju preko interneta, a zanemari segment dostave) i pogrešna procjena troškova (npr. zanemariti visok trošak satelitskog telefona) ([www.efos.unios.hr](http://www.efos.unios.hr) – efos2). Isto kako industrijski čimbenici poduzećima u nekim industrijama daju mogućnost veće profitabilnosti, tako i izbor poslovnog modela daje određenim poduzećima mogućnost većeg profita u odnosu na druge.

Poduzeća su stalno u potrazi za novim, boljim modelom poslovanja odnosno onim koji će donositi veći profit i dati im konkurentsku prednost i prepoznatljivost na tržištu, zainteresirati kupce, te su takva poduzeća svojevrsni inovatori. Chesbrough (2007.) smatra da je traženje i izbor novog poslovnog modela važnije od bolje ideje ili tehnologije.

Inoviranje podrazumijeva da tvrtke ulažu u velike istraživačke laboratorije i zapošljavaju najbolje stručnjake koje mogu pronaći i očekuju da to rezultira pojavom novog proizvoda. Troškovi stvaranja, razvoja i isporuke takvih novih proizvoda su strahovito porasli, a životni vijek proizvoda se skratio te je sve teže ostvariti zadovoljavajući profit. Zato danas inovacije moraju osim tehnologije, istraživanja i razvoja uključivati i poslovne modele. Poslovni modeli su važni i bolji poslovni model može značiti i donijeti veći profit od ideje ili tehnologije. Svi poslovni modeli nisu isti i da bi tvrtke inovirale svoj poslovni model prvo moraju razumjeti što je poslovni model, a zatim istražiti koji putovi postoje za njegovo poboljšavanje (Chesbrough, 2007.). Konkurencija na tržištu se više na događa samo između proizvoda ili procesa, nego tvrtke konkuriraju svojim poslovnim modelom.

Kada tvrtka želi promijeniti poslovni model ne može točno znati kako će budući poslovni model izgledati. Zato treba napraviti eksperimente, prikupiti dokaze, utvrditi pravac i zatim pokrenuti neke daljnje eksperimente. Idealno je da tvrtka smisli kako inovirati svoj poslovni model prije nego prije nego doživi financijsku krizu i bude primorana na to. Tvrtka koja želi inovirati svoj poslovni model mora prvo odobriti svom menadžeru resurse i ovlasti kako bi on mogao definirati i pokrenuti eksperimente s potencijalnim poslovnim modelima. To, naravno, zahtjeva suradnju svih dijelova tvrtke. Na osnovu dobivenih podataka izvršni direktor može odlučiti koji će se eksperimenti nastaviti, koji novi, eventualno, pokrenuti te postoje li podaci koji opravdavaju uvođenje novog poslovnog modela. Kad novi poslovni model pokaže zadovoljavajući potencijal, tvrtka treba taj model

primijeniti. To je još jedna faza testiranja može li novi poslovni model raditi veće količine i veće razmjere rada. Ako se pokaže da novi model to može, on počinje konkurirati postojećem poslovnom modelu. Svaki model zaslužuje priliku, a kupci će u konačnici donijeti odluku je li jedan bolji od drugoga. Kasnije će najperspektivniji model biti proširen i integriran u cijelu tvrtku (Chesbrough, 2007.).

Iz svega rečenog, vidi se sve veća važnost kako odabira poslovnog modela kada se započinje neki poduzetnički pothvat, tako i važnost njegovog stalnog doručivanja i pronalaženja novih inovativnih način poslovanja. Poduzetnici i menadžeri bi trebali prilikom planiranja i definiranja poslovne strategije promišljati o načinu poslovanja koji je prisutan na tržištu i za koji će se u konačnici oni odlučiti jer izbor dobrog poslovnog modela može značiti prednost na tržištu, konkurentnost i veći profit.

Treba naglasiti da je inovativni poslovni model više od inoviranja proizvoda, usluge ili tehnološke inovacije i zahtijeva skup različitih inovativnih aktivnosti. Kada su dva ili više dijelova poslovnog modela ponovno izumljeni s ciljem postizanja nove vrijednosti, inovacija postaje inovativni poslovni model (Lindgardt i sur., 2009.).

Tokom godina, inovativni poslovni model je prerastao u jedan novi oblik, a to je otvoreni poslovni model. Otvoreni poslovni model je koncept u kojem tvrtka surađuje s drugim tvrtkama razmjenjujući ideje i intelektualno vlasništvo s ciljem ubrzanja procesa inoviranja i ostvarivanja konkurentnosti na tržištu. Tradicionalne tvrtke više su sklone pristupu zatvorene inovacije u kojem se inovacija razvija u tvrtki (in-house), a intelektualno vlasništvo štiti i predstavlja izvor konkurentnosti tvrtke. Međutim, suvremeno poduzetništvo ne vidi logiku u tome iz razloga jer informacijsko komunikacijske tehnologije omogućuju povezivanje i umrežavanje na nove načine što samo po sebi nameće nove oblike suradnje. Povećava se broj kvalificiranih radnika, a tvrtke sve teže financiraju vlastita istraživanja i razvoj i inovacije. Proces razvoja inovacija je dug, a samim time i rizičan. Krajnji korisnici su sve više skloni suradnji i sudjelovanju u procesu inovacije (Krstić i sur., 2016.).

### **3.1. Vrste inovacija poslovnih modela**

U literaturi se pojavljuje više različitih inovacija poslovnih modela, a u ovom radu će se prezentirati:

- strategija plavog oceana (Blue Ocean Strategy),



- platno poslovnog modela (Business Model Canvas),
- WOIS.

### *3.1.1. Strategija plavog oceana (Blue Ocean Strategy)*

Da bi se objasnila strategija plavog oceana moramo prvo shvatiti što je strategija crvenog oceana. Strategija crvenog oceana (Red Ocean Strategy) - predstavlja poznati tržišni prostor na kojemu djeluju sve aktivne industrije. Granice tog prostora su precizno definirane i prihvaćene, a pravila konkurentskog ponašanja su svima poznata. Tvrtnice se nadmeću sa svojim konkurentima s ciljem da osvoje što veći dio tržišta proizvoda i usluga. S obzirom da na tržištu vlada velika gužva, izgledi za ostvarivanjem dobiti se smanjuju. Borba je nemilosrdna kao na bojnopolju i otuda naziv crveni ocean (Krstić, 2016.).

Strategija crvenog oceana ima za cilj nadmašiti konkurenciju na postojećem tržištu na kojemu je potražnja ograničena i koje je zatrpalo ponudom sličnih vrijednosti. Da bi povećale udio na tržištu i ostvarile profit, tvrtke rade sitna poboljšanja koja su uglavnom rezultat istraživanja tržišta, okrenutih postojećim potrošačima te proučavanjem konkurencije i njihove najbolje prakse. Na tržištu se jako često događa oponašanje konkurenata (Vugrinec Hitrec, 2007.).

Današnje poslovanje na globalnom tržištu je uglavnom fokusirano na načine kako biti bolji od konkurencije na poznatom tržištu, a to je načelo i logika strategije crvenog oceana. Postojeća literatura uglavnom opisuje načine kako da poduzeća i organizacije nadvladaju postojeću konkurenciju s ciljem ostvarivanja profita. Programi na fakultetima i poslovnim školama, također su usmjereni na takav način promišljanja i poslovanja na tržištu (Vugrinec Hitrec, 2007.).

Strategija plavi ocean je novi pristup poslovanju, koji se zasniva na drugačijem promišljanju o strategijama i upravljanju poduzećima, nego što je to uobičajeno. Zasniva se na otkrivanju novog neiskorištenog prostora na tržištu, stvara se potražnja i na taj se način dobiva prilika za visoko profitabilni rast. Strategija polazi od tvrdnje da je za poslovni uspjeh potrebno maknuti fokus s konkurencije i usredotočiti se na inovacije vrijednosti, koje stvaraju novi tržišni prostor. Istraživanjima se pokušava dokučiti što je nepotrošačima i nekupcima zajedničko, a ne po čemu se oni razlikuju. S obzirom da je strategija plavog oceana bazirana na inovacijama vrijednosti, koje je teže kopirati, poduzeća koja posluju po

toj strategiji mogu desetak godina relativno mirno poslovati, a da ih konkurencija ne ugrožava (Vugrinec Hitrec, 2007.).

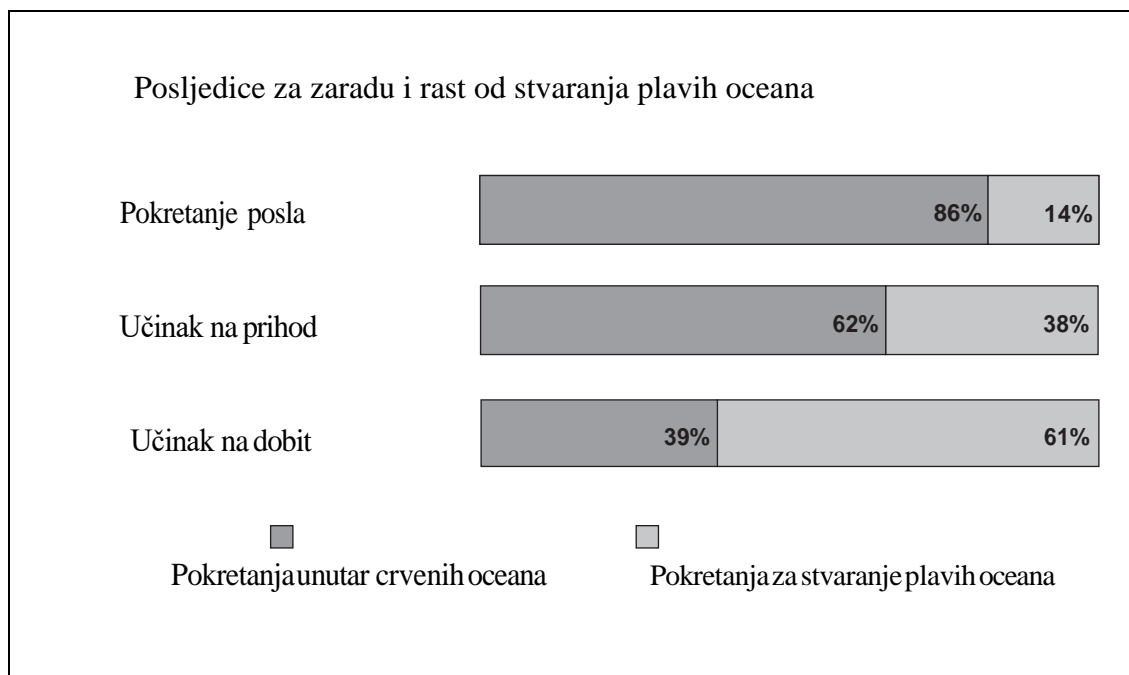
<b>CRVENI OCEAN NASUPROT STRATEGIJI PLAVOG OCEANA</b>	
<b>STRATEGIJA CRVENOG OCEANA</b>	<b>STRATEGIJA PLAVOG OCEANA</b>
Konkurira na postojećem tržišnom prostoru	<b>Stvara neosporan i novi tržišni prostor</b>
Nadmašuje konkurenciju	<b>Čini konkurenciju sporednom</b>
Iskorištava postojeću potražnju	<b>Stvara i osvaja novu potražnju</b>
Pogađa se oko vrijednosti i troška	<b>Odustaje od pogađanja oko vrijednosti i troška</b>
Povezuje cijelu regiju u skladu s njezinim strateškim odabirom različitosti ili niskog troška	<b>Povezuje cijeli sustav aktivnosti regije u težnji za različitosti i niskim troškom</b>

Slika 1. Osnovne karakteristike Strategije crvenog i plavog oceana

Izvor: <https://www.slideserve.com/>

Strategija plavog oceana predstavlja nepoznati tržišni prostor na kojemu su aktivne sve industrije. Na tržištu nema konkurencije jer pravila konkurentnosti nisu još uspostavljena, odnosno tržište još ne postoji. Naziv plavi ocean je metafora još neistraženog prostora. Kreiranje strategije plavog oceana je ustvari rušenje troškova uz istovremeno podizanje vrijednosti za korisnike a time se ostvaruje povećanje vrijednosti i za kompaniju i za njezine korisnike (Krstić i sur., 2016.).

Slika 2 prikazuje učinak strategije plavog oceana na osnovu promatranja 108 tvrtki koje su uvodile nove poslove. Njih 86%, novi posao je uvodilo proširenjem linije što podrazumijeva poboljšanje nekog postojećeg proizvoda unutar već postojećeg tržišta (crveni ocean). Ostvarili su samo 62% prihoda te 38% ukupne dobiti. Preostalih 14% tvrtki, pokrenulo je skroz nove poslove i otvorile skroz novo tržište (plavi ocean). One su ostvarile 38% od ukupnih prihoda i 61% od ukupne dobiti. Zaključak je da postoji razlika kod provođenja te dvije strategije i da strategija plavog oceana donosi veću korist (Kim i Mauborgne, 2007.).



Slika 2. Usporedba poslovanja unutar Strategije plavog i crvenog oceana

Izvor: <https://pdfcoffee.com>

Istraživanja o glavnim američkim robnim brendovima su pokazala da glavne kategorije proizvoda i usluga različitih brendova postaju sve sličniji, a kao rezultat toga je da kupci pri odabiru i kupnji biraju po kriteriju cijene. Na osnovu svega navedenog, Kim i Mauborgne (2007.) zaključuju da nestajanjem poslovnog okruženja, na osnovu kojeg je nastala većina strategija i pristupa menadžmentu 20.stoljeća, menadžeri bi se trebali više okretati vođenju poslovanja prema strategiji plavog oceana. Tvrtke ne moraju stalno samo pokušavati nadmašiti konkurenciju u poznatoj industrijskoj grani nego trebaju stvarati novi tržišni prostor u svom sektoru i na taj način ostvarivati rast.

### 3.1.2. Platno poslovnog modela (BMC - Business Model Canvas)

Alexander Osterwalder i Yves Pigneur su osmislili platno poslovnog modela (BMC), poduzetnički alat koji obrazlaže kako organizacija stvara, bilježi i donosi rast. Platno poslovnog modela predstavlja zajednički jezik za opisivanje, vizualizaciju, procjenu i promjenu polovnih modela. Preporuka je poslovni model podijeliti na sastavne dijelove te ga prikazati na jednoj stranici (platnu) da bi se lakše prezentirao i iskomunicirao, te vidjela cjelovita slika, bio razumljiviji suradnicima i kako bi postao osnova za nove ideje i

inovaciju samog poslovnog modela koji prikazuje. Poslovno platno sliči slikarskom platnu, podijeljenom na devet blokova (Osterwalder i Pigneur, 2010.).

Sastoji se od devet gradivnih elemenata koji su međusobno povezani te opisuju i procjenjuju poslovni model: segmenti kupca, prijedlozi vrijednosti, kanali, odnosi s kupcima, tokovi prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključna partnerstva i struktura troškova.

Platno poslovnog modela predstavlja sliku trenutnog promišljanja i mijenja se kako poduzeće u razvoju dolazi do novih spoznaja. Ovaj poslovni model opisuje kako se stvara i isporučuje proizvod ili usluga potrošačima te kako stvoriti potražnju, mrežu kupaca i dobavljača i kako će tvrtka ostvariti dobit. To je alat koji pomaže menadžerima planirati razvoj tvrtke, ali i novim poduzetnicima koji nemaju iskustva u tržišnim aktivnostima. Novim tvrtkama poslovnog modela omogućuje izradu jasne odluke unaprijed. Zbog vizualnog aspekta, jednim pogledom na platno svi aspekti poslovanja su jasniji i lakše ih je iskomunicirati (Mičičeta i sur., 2020.).

### *3.1.3. WOIS (World Opening Innovatio Strategy)*

Prema WOIS strategiji ključni resursi kompanije za inovaciju su (Krstić i sur., 2016.):

- hardware (proizvodna linija),
- software (kontrola),
- individualna snaga mozga (brainware),
- komunikacija, kooperacija, zajedništvo (coware),
- oosvećenost inovativnim izazovima, promjena inovativne snage (covision).

Jedna osoba ne može samostalno provesti novu poslovnu ideju od početne faze do njezine komercijalizacije na tržištu. To pokazuje da snaga pojedinca (breinware) nije najvažniji resurs za poslovni uspjeh. Za poslovni uspjeh je potrebna klima kooperacije, komunikacije i zajedništva (coware) i u konačnici sve je neostvarivo bez posvećenosti inovativnim izazovima, odnosno potrebna je zajednička vizija koja pomaže uskladiti sve razvojne aktivnosti (Linde i sur., 2006.).

Dok se većina tradicionalnih inovacijskih strategija bavi rješavanjem poznatih problema, WOIS se bavi izvođenjem i razradom novih pitanja na globalnom nivou konkurencije, i to

traži dodatne napore za davanje odgovora na sva važna pitanja inovativnog procesa. Razmatraju se zakoni evolucije i budući trendovi u vezi prirodnih resursa, organizacije, ponude i karakteristike modela za kreiranje vrijednosti (Krstić i sur., 2016.).

U procesu inovacije se nailazi na kontraindikacije koje treba savladati. Kod tradicionalnih inovacija u tu svrhu se primjenjuje konflikt menadžment, kojim se traži najbolji kompromis između dva naizgled istovremeno neispunjena cilja. WOIS strategija traži istovremeno potpuno ispunjenje oba moguća cilja. Napušta se tradicionalno razmišljanje i potiče nadvladavanje prepreka. Ovo postaje izvodivo kada se shvati zašto oba cilja ne mogu biti ispunjena u isto vrijeme. Upravo ovako u izazovima razmišljaju uspješni svjetski inovatori (Krstić i sur., 2016.).

### **3.2. Poslovni modeli nakon pandemije Covid-19**

Značenje inoviranja poslovnog modela dolazi do izražaja, pogotovo, za vrijeme nestabilnosti poslovanja i krize, jer tada inoviranje poslovnog modela može pomoći tvrtkama da budu proaktivne i istraže nove mogućnosti rasta i ostvare višestruki povrat kapitala u odnosu na klasične inovacije, te da mogu za vrijeme krize lakše postići konsenzus oko važnih pitanja koja su im potrebna za rekonfiguriranje poslovanja, da zaštite svoju baznu djelatnost od propadanja ili konkurencije te da se uspješno nose s konkurencijom koja pokušava imitirati njihove proizvode (Krstić i sur., 2016.).

Svjedoci smo pandemije Covid-19, koja je izazvala velike promjene u svim sferama života i poslovanja. Vlade država pokušavaju na različite načine stabilizirati gospodarstvo dok se poduzeća pokušavaju prilagoditi promjenama kupaca, dobavljača i svojih zaposlenika. Ako se uopće može spominjati pozitivna stvar trenutne pandemije, onda je to da su poduzeća prisiljena inovirati i analizirati svoje načine poslovanja (Katavić i sur., 2020.).

Ključni elementi poslovanja u pandemiji su poslovna agilnost, sposobnost brze reakcije i prilagođavanje trenutnoj situaciji te pametno upravljanje. Veliki broj trgovaca zatvara trgovine i prelaze na uslugu dostave, restorani posluju isključivo na principu preuzimanja ili dostave hrane, fitnes klubovi uvode online vježbanje, a nastava se odvija na daljinu. Tvrtke koje brzo reagiraju i prilagođavaju poslovanje novonastaloj situaciji imaju veću šansu za opstanak (Džanić, 2020.).

Krizna stanja uglavnom zahtijevaju nove ideje i akcije, te inovacija u tom slučaju nastaje kao potreba za preživljavanjem. Tvrtke koje imaju u svom poslovanju kulturu inoviranja su

u povlaštenom položaju jer će lakše prepoznati nove mogućnosti razvoja i primjene novih rješenja (Džanić, 2020.).

Transformacija poslovnog modela uz potporu digitalne tehnologije, postaje ključna stvar za tvrtke koje žele opstati i ostvariti uspjeh u uvjetima pandemije Covid-19. Taj proces transformacije će se sretati s puno izazova: osigurati zdravlje i sigurnost radnika, kupaca i dobavljača, poboljšati kibernetičku sigurnost, rasporediti sredstva za prepoznavanje i upravljanje rizicima. Da bi se doskočilo tim izazovima, vlade i gospodarstvenici pokušavaju transformirati poslovne modele uz pomoć inovacija i digitalne transformacije. Karakteristike poslovnih modela budućnosti su veća fleksibilnost (planiranje i organiziranje rada na daljinu, nova politika zapošljavanja, fleksibilniji ugovori s kupcima i dobavljačima), usmjerenost na ograničavanje rizika i reakcije na krizne situacije, veća sigurnost i zaštita ljudi i sigurnija informatička infrastruktura.

Tri inovacije na mikrorazini za koje se očekuje da će se održati su (Mudassir, 2020.):

1. opskrbni lanci će se spojiti u otporne ekosustave - to će zahtijevati platforme koje koriste naprednu tehnologiju (G5, robotika, internet), kako bi se povezalo više kupaca s više dobavljača u mreži opskrbnih lanaca,
2. digitalne birokracije će postati mainstream - pandemija je uzrokovala da se birokracije vlada aktiviraju i ubrzaju. Nametnula se potreba za razvijanjem više pametnih gradova jer bi oni mogli biti presudni za što učinkovitije upravljanje u mogućim sljedećim krizama,
3. rad od kuće postaje standard, a ne iznimka - to će se odraziti na moral, produktivnost i mentalno zdravlje uposlenika i tvrtke se moraju pripremiti na to.

#### **4. INOVACIJSKO PODUZETNIŠTVO U POLJOPRIVREDI**

S obzirom na važnost poljoprivrede kao djelatnosti koja hrani stanovništvo, proizvodi sirovine za prerađivačku industriju i povezuje usluge (turizam), poduzetništvo u poljoprivredi ima posebnu važnost jer svojim djelovanjem pokreće cijelo gospodarstvo. Prakticiranje poduzetništva u poljoprivredi rezultira razvojem novih proizvoda s novim tehnologijama i tehničkim rješenjima, širenjem mreže potrošača i otvaranjem novih tržišta (Deže i sur., 2008.).

U suvremenim gospodarskim uvjetima, obiteljska poljoprivredna gospodarstva su nosioci razvoja obiteljskog poslovanja vezanog za poljoprivredu. U svakom gospodarstvu, pa tako i poljoprivrednom, važnu ulogu u razvoju ima poduzetnik. Smjernice Europske unije za razvoj poljoprivrede uvode pojam poljoprivrednog poduzetnika koji se bavi primarnom proizvodnjom, preradom ili stavljanjem poljoprivrednih proizvoda na tržište (Deže, 2016.).

Tehnološki, informacijski i komunikacijski razvoj otvaraju brojne nove mogućnosti za razvoj poljoprivrede. Poslovni subjekti uključeni u poljoprivredu (poduzeća i obiteljska gospodarstva) moraju poslovati u skladu s novim nadolazećim promjenama i integrirati ih u svoje poslovanje te na taj način razvijati svoje poslovanje (Deže i sur., 2008.).

Vrlo je važno znati prepoznati i uspješno upravljati promjenama koje se javljaju na tržištu na kojem se posluje ili namjerava poslovati. Uvođenje novih tehnologija u poljoprivredu dovodi do skraćivanja vremena proizvodnje i niže cijene krajnjeg proizvoda (Deže i sur., 2008.).

Suvremeno poljoprivredno poslovanje dovodi do susreta s inovativnim tehnikama koje zahtijevaju promjenu načina poslovanja, novo znanje i nove vještine. To zna izazvati nezadovoljstvo kod većine tradicionalnih poljoprivrednika koji često daju otpor prema bilo kakvim promjenama. Međutim, to je u suprotnosti sa zahtjevima suvremenog tržišta koje traži promjenjiva i dinamična gospodarstva. Potrebno je takvim poljoprivrednicima pružiti potporu da bi lakše prilagodili i modernizirali svoje poslovanje. Trendovi pokazuju smjer u kojem tradicionalna poljoprivreda treba prelaziti u suvremenu jer neprilagođavanjem promjenama dolazi do stagnacije proizvodnje i poslovanja poljoprivrednih gospodarstava (Deže i sur., 2008.).

Svjetski trendovi pokazuju pad masovne proizvodnje proizvoda te da se poslovne aktivnosti i proizvodnja sve više baziraju na prepoznavanju potreba potrošača odnosno na tržišnom segmentiranju. Poljoprivredna gospodarstva primjenom marketing koncepcije mogu promijeniti svoj pristup tržištu odnosno potrošaču. Važno je znati potrebe, želje i očekivanja potrošača i staviti potrošača u fokus. Istraživanje tržišta donosi potrebne informacije, na osnovu kojih se prave marketing ciljevi, program i strategija (Deže i sur., 2008.).

Zadružno organiziranje poljoprivredi postaje sve više prisutno među uspješnim suvremenim poduzetnicima. Prednosti udruživanja su olakšan pristup tržištu, znanju,

poticajima, tehnologiji, olakšano poslovanje i stjecanje konkurentnosti te veća dobit (Deže i sur., 2008.).

Kako je poljoprivreda strateška djelatnost svake zemlje u njezino financiranje se uključuje država koja različitim mjerama povećava kreditnu sposobnost poljoprivrednih gospodarstava te im na taj način pomaže da postanu zanimljivi komercijalnim bankama.

Sustav državnih potpora poljoprivrednoj proizvodnji te sredstva europskih fondova neophodni su izvor financiranja da bi se ostvario razvoj, povećala kvaliteta i modernizacija procesa poljoprivredne proizvodnje (Deže i sur., 2008.).

Informacijska i komunikacijska tehnologija imaju veliki utjecaj na suvremenu poljoprivrednu proizvodnju jer omogućuje veću transparentnost, kupci internetom mogu uspoređivati cijene i odabrati povoljnije dobavljače ili plasirati svoju robu na tržišta koja njima odgovaraju (Deže i sur., 2008.).

Obrazovanje, znanje, stručnost i poduzetničke vještine su podloga za suvremeno poljoprivredno poslovanje.

#### **4.1. Suvremeno upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom**

Upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom se zasniva na odlukama kako koristiti resurse s ciljem ostvarivanja dobiti u poslovanju. Svako uspješno poslovanje se zasniva na kvalitetnom menadžmentu pa tako i poslovanje u poljoprivredi. Menadžment u poljoprivredi obuhvaća definiranje ekonomskih i socijalnih ciljeva, osiguravanje stalne dostupnosti resursa, njihovo organiziranje te pronalaženje alternativnih načina poslovanja (Hadelan i Franić, 2006.).

Kada se donose odluke u tradicionalnoj poljoprivrednoj proizvodnji one su uglavnom zasnovane na temelju iskustava starijih poljoprivrednika, a ne na osnovu suvremenih načina poslovnog odlučivanja. Zahtjevi suvremene poljoprivrede su puno viši nego unazad tridesetak godina. Velika konkurencija na tržištu zahtijeva od poljoprivrednih proizvođača upotrebu novih načina upravljanja koje već koriste poljoprivrednici razvijenijih gospodarstava. Današnji poljoprivrednici, više nego što su to trebali u prošlosti, moraju pridavati više pažnje i važnosti poslovnom odlučivanju i razvijanju osobina menadžera (Hadelan i Franić, 2006.).



Suvremeni poljoprivrednici se susreću sa suvremenom mehanizacijom, prilagodbom novim načinima uzgoja, osiguravanjem investicijskih sredstava, odabirom tržišnih alternativa te većim poslovnim rizikom. To su sve izazovi, koji ujedno mogu biti i prilike i nove mogućnosti, za suvremene poljoprivrednike i njihovo upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom (Hadelan i Franić, 2006.).

Suvremeno upravljanje obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvom, u uvjetima povećane konkurencije, je znatno poslovno dinamičnije i zahtjeva široki spektar znanja i vještina kao što su prikupljanje i pohranjivanje potrebnih podataka o proizvodnji, bolestima i štetočinama koje bi mogle ugroziti poslovanje, te upotrebu suvremene tehnologije da bi ostvarili što više prinose i što kvalitetnije proizvode, zatim poznavanje financijskih izvještaja kao i pokazatelja poslovanja (profitabilnost, likvidnost i poslovna aktivnost) (Hadelan i Franić, 2006.).

Kao važan element upravljanja poljoprivrednim gospodarstvom nameće se financijski menadžment jer poljoprivreda ovisi o stranim izvorima financiranja i činjenica je da banke nisu sklone financirati poljoprivredna gospodarstva koja ne mogu priložiti financijski pregled poslovanja i kvalitetne poslovne planove iz kojih se može vidjeti kreditna sposobnost poljoprivrednog gospodarstva. Upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom zahtjeva znanje i vještine koji imaju menadžeri u nepoljoprivrednim tvrtkama (Hadelan i Franić, 2006.).

Informatička pismenost postaje sve važnija, pogotovo u velikim komercijalnim gospodarstvima, gdje se pomoću računala obrađuju i analiziraju financijski podaci, komunicira sa stručnim službama i plaćaju obveze. Pristup internetu omogućuje bolju i pravovremenu informiranost te mogućnost provjere i uspoređivanja tržišnih cijena.

Sve navedeno upućuje da agrarna politika mora imati za cilj razvijanje menadžerskih osobina kod poljoprivrednika jer kvalitetno upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom predstavlja čimbenik koji može utjecati na konkurentnost na tržištu (Hadelan i Franić, 2006.).

#### **4.2. Obrazovanost kao preduvjet inovativne poljoprivrede**

Inovacijsko poduzetništvo u poljoprivredi zahtjeva znanje i stručnost jer koristi inovacije i suvremene tehnologije u poslovanju i koje kao takve treba znati primjeniti. Obrazovanost poljoprivrednika ima veliku ulogu jer je podloga za lakše svladavanje novih tehnologija i

inovacija u poljoprivredi. Na prihvaćanje inovacija ne utječe samo obrazovanost nego i dob poljoprivrednika. Starije stanovništvo je inertnije i teže prihvaća suvremenu tehnologiju, nove načine uzgoja, nove sorte jer nisu skloni promjenama i teško je prihvaćaju (Jež Rogelj i sur., 2019.).

Prema Jež Rogelj i sur. (2019.) postoji pozitivna korelacija između stupnja obrazovanosti stanovništva i BDP-a po stanovniku, te isto tako postoji pozitivna korelacija između udjela visokoobrazovanog stanovništva i indeksa razvijenosti županija u Hrvatskoj. Također se uočava da viša obrazovanost poljoprivrednika rezultira višom razinom razvijenosti poljoprivrede.

Na osnovu navedenog, proizlazi zaključak da će uvođenje i prihvaćanje inovacija u poljoprivredi Hrvatske ići usporeno jer dobna struktura nositelja OPG-ova u Hrvatskoj nije povoljna. Naime, 38,7% nositelja obiteljskih gospodarstava je starije od 65 godina, a 5,96% nema završenu osnovnu školu dok samo 21,71% ima samo završenu osnovnu školu, i to nije dobra vijest za opstanak i razvoj hrvatske poljoprivrede. Kako inovacije lakše i brže prihvaćaju mlađi i obrazovaniji poljoprivrednici, kroz program ruralnog razvoja potiče ih se na ulazak u poljoprivredu i preuzimanje gospodarstava od starijih poljoprivrednika (Jež Rogelj i sur., 2019.).

### **4.3. Poljoprivreda kao zanimanje budućnosti**

Prema Paviću i sur. (2020.), potreba za proizvodnjom sve veće količine hrane zahtjeva educiranje dovoljno mladih ljudi koji će baviti poljoprivredom i odgovoriti na tu potražnju. Problem je premali broj mladih ljudi koji se bave i koji se žele baviti poljoprivredom. Kao najvažniji razlog nezainteresiranosti mladih za bavljenje poljoprivredom je upravo stanje u poljoprivredi danas koje nije dovoljno motivirajuće da bi se mladi odlučili baviti poljoprivredom profesionalno. Zatim, treba razmotriti kvalitete studija poljoprivrede i mogućnosti koje se nude nakon njegova završetka. Promoviranje pozitivnih aspekata poljoprivrede i njezine važnosti može biti jedan od načina povećavanja zainteresiranih za upis poljoprivrednih studija ili njemu srodnih znanosti. Vrlo mali broj mladih izabire karijeru u poljoprivredi, a s druge strane dolazi do vrlo brzog starenja poljoprivrednog stanovništva.

Istraživanje Pavić i sur. (2020.) koje je provedeno na 232 ispitanika generacije Z, utvrđuje razloge zašto mladi ne vide poljoprivredu kao zanimanje budućnosti. Ova skupina

ispitanika upravo stupa ili će stupiti na tržište rada, ali ne vidi poljoprivredu kao opciju zapošljavanja. Rezultati istraživanja pokazuju da većina ispitanika smatra poljoprivrednu djelatnost kao priliku za opstanak i važnom za lokalnu zajednicu, da postoje mogućnosti za uspjeh u poljoprivredi (67%) i da je važno da obrazovne institucije pruže znanje o poljoprivredi (66%). Međutim, mladi ljudi doživljavaju poljoprivredu kao posao za siromašne ljude koji nemaju obrazovanja ili nekih praktičnih vještina. Smatraju je staromodnim sektorom koji ne može donijeti dovoljno prihoda te 56% mladih bi radije izabrali posao u uredu nego na farmi.

Razlozi zašto poljoprivredu smatraju neprofitabilnom (79,7%) su preniske otkupne cijene te smatraju da subvencije za mlade poljoprivrednike motiviraju mlade na ostanak u poljoprivredi (66,7%). 54,7% ispitanih smatra da si farme ne mogu priuštiti modernu tehnologiju te da je nepoljoprivredni prihod, odnosno dodatna usluga važna za opstanak farme. Više od polovice smatraju da mladi poljoprivrednici imaju poteškoće kod stjecanja poljoprivrednog zemljišta (56,5%), visokom cijenom početnih inputa (81,5%), rad u poljoprivredi smatraju fizički zahtjevniji od ostalih poslova, plaća nije dovoljno atraktivna (65%) i nije proporcionalna količini uloženog rada (69,9%). Uključenost mladih u poljoprivredu ne smatraju staromodnom i nemaju podrugljiv stav prema onima koji se bave poljoprivredom.

Mladi koji dolaze s farmi (u usporedbi s onima koji ne dolaze) su svjesniji svih navedenih problema jer poljoprivrednu proizvodnju poznaju bolje i bolje su upoznati s lokalnom ponudom hrane i prije će se odlučiti na njenu kupnju jer je smatraju kvalitetnijom i žele podržati lokalne proizvođače. Svjesniji su važnosti poljoprivrede za razvoj lokalnih zajednica, neizvjesnosti poljoprivrednog sektora u budućnosti i da je poljoprivredni rad usmjeren na ljude koji žive u ruralnim područjima (Pavić i sur., 2020.).

Mladi koji ne dolaze s farme smatraju da za bavljenje poljoprivredom nije potrebno fakultetsko obrazovanje te da ono treba samo onima koji maju obiteljska poljoprivredna gospodarstva i da zaposlenje u poljoprivredi znači biti samo poljoprivrednik te bi se radije odlučili za uredske poslove (Pavić i sur., 2020.).

#### **4.4. Primjena informatičke tehnologije u poljoprivredi**

Bavljenje inovacijskim poduzetništvom u poljoprivredi koji se oslanja na inovacije, informacije, tehnologiju i znanje zahtijeva informatičku pismenost kako bi se mogla

practicirati složenija informacijska i komunikacijska tehnologija te bolje razumjele njihove prednosti u poslovanju poljoprivrednog gospodarstva.

Prema Žutinić i Hubak (2019.) poljoprivrednici s obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava smatraju svoju informatičku pismenost nisku iako većina njih ima računalo (76,1%) i pristup internetu (75,7%). Većina njih rijetko koriste računalo i internet u poslovne svrhe, ali ipak imaju pozitivan stav o primjeni informatičke tehnologije u poljoprivredi i smatraju da je za uspješno poslovanje u poljoprivredi neophodno znanje o informatičkoj tehnologiji (70,5%) te da njezino korištenje olakšava poslovanje i dostupnost informacijama potrebnih za poslovanje u poljoprivredi.

Pozitivni stavovi poljoprivrednika o primjeni informacijsko-komunikacijske tehnologije na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima u Hrvatskoj daju mogućnost širenja njihove primjene, ali je svakako potrebno organizirati tečajeve koji će poboljšati informatičku pismenost poljoprivrednika i na taj način im omogućiti uvrštavanje informatičke i komunikacijske tehnologije u svakodnevno poslovanje na poljoprivrednim gospodarstvima (Žutinić i Hubak, 2019.).

#### **4.5. Pametna poljoprivreda**

Pametna poljoprivreda je primjena modernih informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poljoprivredi. Pametno poljoprivredno gospodarstvo može ostvariti produktivniju i održiviju proizvodnju koja je bazirana na preciznijem i učinkovitijem pristupu. U SAD-u oko 80% poljoprivrednika koristi neku vrstu tehnologije pametne poljoprivrede, a u Europi oko 24% poljoprivrednika. Od pametne poljoprivrede se očekuje veća produktivnost i profitabilnost jer se na osnovu dobivenih preciznih informacija mogu donositi odluke u pravo vrijeme, bolje iskorištavati zemljište i tehnologije i efikasnije voditi poljoprivredno gospodarstvo (Vukadinović, 2020.). AKIS je sustav znanja i inovacija u poljoprivredi i obuhvaća tri međusobno povezane grupe tehnologija pametne poljoprivrede. To su (Vukadinović, 2020.):

- informacijski sustavi upravljanja - služe za prikupljanje, obradu, pohranjivanje i distribuciju podataka farmama u obliku koji im treba za njihov rad (bespilotne letjelice - dronovi, sustavi za nadzor tla),
- precizna poljoprivreda,

- poljoprivredna automatizacija i robotika - proces primjene robotike, automatske kontrole te umjetne inteligencije u svim razinama poljoprivredne proizvodnje (farmbot, hortibot, pametni staklenici u kojima se uzgoj odvija automatizirano).

Precizna poljoprivreda je način suvremene poljoprivredne proizvodnje u kojem se odluke donose na osnovu velikog broja preciznih informacija. Suvremeni farmeri u naprednim zemljama prakticiraju preciznu poljoprivredu. Precizna poljoprivreda i zaštita bilja donose visoke prinose uz očuvanje prirodnih resursa. Podaci se prikupljaju pomoću modernih tehnologija GIS-a, obrađuju u sustavu za obradu podataka i u konačnici koriste za planiranje i donošenje odluka. Na taj način se postiže financijska i vremenska ušteda. Nizak nivo ulaganja je presudan faktor odabira precizne poljoprivrede jer se preciznom poljoprivredom može ciljano zaštititi svaka pojedina biljka, odnosno ne mora se tretirati cijelo polje (Jurišić i sur., 2015.).

Povećanje svjetske populacije te ograničene obradive površine zahtijevaju od poljoprivrednika pronalazak inovativnih načina proizvodnje iste ili veće količine hrane na istoj ili manjoj površini. Navedeni su primjeri inovacija u poljoprivredi i na koji način one doprinose suvremenom poljoprivrednom poslovanju.

Senzori za tlo i usjev koji mjere različite vrijednosti iz tla i usjeva kao što su količina vode, razina dušika i sl. Danas su najpoznatiji senzori koji mjere vlagu tla i koriste se na navodnjavanim gospodarstvima ([www.agrivi.com](http://www.agrivi.com)).

Pametne ogrlice koriste se za praćenje stoke u Škotskoj od 2010. godine. Ogrlice prate aktivnost krava i otkrivaju kada su plodne i spremne za parenje (krave se više kreću kada su plodne) te javljaju tu informaciju poljoprivredniku slanjem poruke na laptop ili pametni telefon. Također mogu detektirati promijene u ponašanju i prve znakove bolesti. Prati se i prosječno vrijeme koje krava potroši na hranjenje i preživanje (King, 2017.).

Termokamere ugrađene u staje prate temperaturu životinja te mogu uočiti upalna stanja (upaljeno vime) koja izazivaju infekcije (mastitis), jedan od najvećih troškova mliječne industrije jer uzrokuje pad proizvodnje mlijeka ili čak uginuće krava (King, 2017.).

Nizozemski istraživači su lansirali monitor kašlja koji prati respiratorne probleme kod svinja. To može dati upozorenje i do 12 dana ranije nego poljoprivrednici ili veterinari uoče problem. Mikrofon postavljen iznad životinja u njihovom boksu mjeri i identificira

bolesnog pojedinca tako da se liječi samo oboljeli pojedinac, a to u konačnici rezultira manjom upotrebom antibiotika jer se tretira samo pojedinac, a ne cijeli tov (King, 2017.).

Najvažniji resurs za poljoprivrednike je zemlja. Veliki kombajni oštećuju i zbijaju tlo, a pretjerana upotreba kemikalija, poput dušikovog gnojiva, je štetna kako za okoliš tako i za poljoprivrednika. Robotika tu može pomoći, bespilotne letjelice koriste se za pametniju i ciljanu primjenu dušikovih gnojiva. Zdrava vegetacija reflektira više infracrvenog svjetla nego nezdrava te se na osnovu procjene koncentracije klorofila otkriva kojim biljkama je potrebna intervencija kao gnojenje ili zaštita od štetnika i te biljke se tretiraju ciljano, a ne tretira se cijelo polje (King, 2017.).

Organizacija Ujedinjenih naroda za hranu i poljoprivredu procjenjuje da se 20-40% globalnih prinosa usjeva gubi zbog bolesti i štetočina unatoč primjeni oko 2 milijuna tona pesticida. Inteligentni uređaji kao što su roboti i bespilotne letjelice mogu pomoći poljoprivrednicima da pravovremenim uočavanjem i ciljanim tretiranjem samo potrebnih biljaka, smanje upotrebu pesticida. Umjesto prskanja cijelog polja, pesticidi se mogu isporučiti na pravo mjesto u pravoj količini. Mogućnost smanjenja koriste pesticida je impresivna i podatci australskog sveučilišta u Sydneyju govore da za ciljano prskanje povrća koriste 0,1% volumena pesticida koji se inače koristi kod konvencionalnog prskanja (King, 2017.).

Istraživanja pokazuju da se u poljoprivredu uvodi sve više inovacija i da se ona modernizira. Veliku ulogu u tome imaju softveri i aplikacije kojima se prati poljoprivredno poslovanje. Tržište softvera raste i vrlo je važno osvještavati poljoprivrednike o mogućnostima i prednostima primjene inovativne tehnologije. Svrha softvera za upravljanje poljoprivrednom proizvodnjom je upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom i aktivnostima na njemu. Oni olakšavaju planiranje, izvođenje radova i upravljanje gospodarstvom. Vrlo važna karakteristika softvera je personalizacija odnosno oni rade na osnovu podataka gospodarstva koje ih koristi (Čop i sur., 2020.)

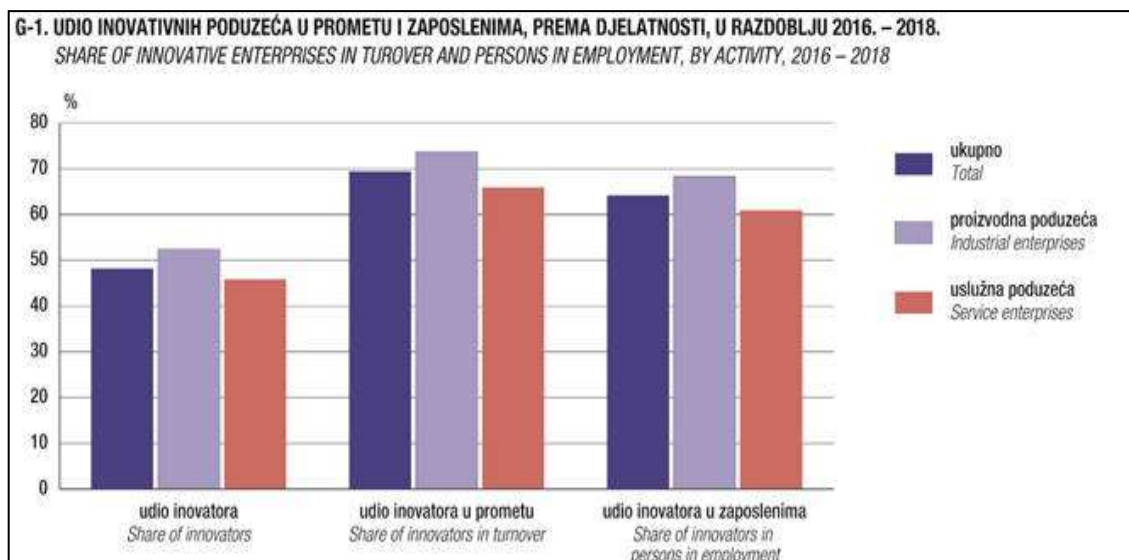
Dronovi su bespilotne letjelice koji su našli svoju primjenu u suvremenoj poljoprivredi i doprinose razvoju precizne poljoprivrede. Mogu se nadograditi kamerama, GPS uređajima i slično. U poljoprivredi se koriste za mapiranje terena, prihranu, otkrivanje štetnih organizama te lokalnu i ciljanu primjenu sredstava za zaštitu bilja. Upotreba dronova smanjuje potrebu za fizičkim radom u polju, te doprinosi modernizaciji poljoprivredne proizvodnje u skladu s trendovima.

Suvremena poljoprivredna proizvodnja sve više koristi dronove. Njihova primjena olakšava nadzor velikih poljoprivrednih površina i praćenje stanja koja su golim okom nevidljiva. Korištenje dronova u monitoringu i aplikaciji gnojiva smanjuje troškove proizvodnje i broj radnih sati. Današnji dronovi posjeduju kamere sa senzorima i GPS uređajima koji lako određuju gdje je potrebno navodnjavanje usjeva, prihrana ili suzbijanje štetnika. Korištenje dronova smanjuje upotrebu sredstava za zaštitu bilja. Može se utvrditi brojnost biljaka u nekom usjevu i procijeniti prinos pojedine kulture. U Hrvatskoj su poljoprivrednici koji koriste dronove i moderne sustave proizvodnje rijetki. Glavni razlog je neinformiranost o prednostima takvog tipa proizvodnje, nedostatak informatičke obrazovanosti, skupoća opreme te zakonskih propisa koji su potrebni za korištenje opreme. U Hrvatskoj je upotreba dronova regulirana Pravilnikom o sustavima bespilotnih zrakoplova (Lemić i sur., 2021.).

## **5. INOVATIVNO PODUZETNIŠTVO U HRVATSKOJ**

Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske izdao je u Zagrebu, 30. rujna 2020. godine, priopćenje koje prikazuje rezultat istraživanja o inovacijskim aktivnostima u hrvatskim poduzećima u razdoblju 2016. - 2018. godine. Prema tom istraživanju, inovativna poduzeća jesu ona poduzeća koja su u svom poslovanju u razdoblju 2016. - 2018. uvela novi ili poboljšani proizvod ili poslovni proces (ili njihovu kombinaciju) koji se znatno razlikuje od prethodnih proizvoda ili poslovnih procesa u poduzeću i uveden je na tržište (proizvod) ili se počeo primjenjivati u poduzeću (proces).

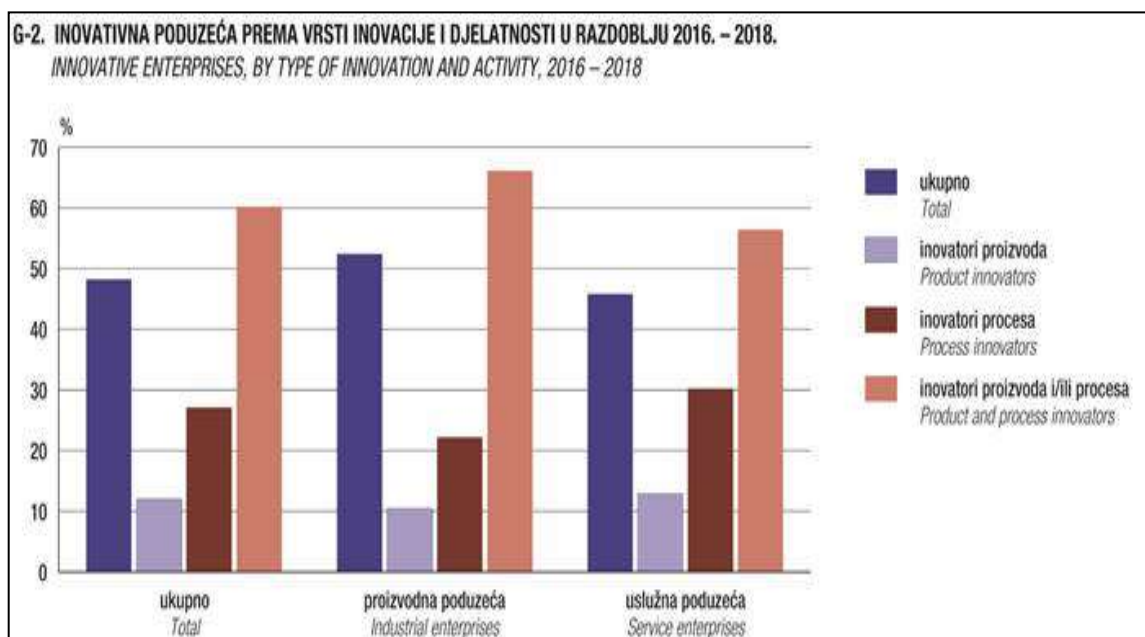
Istraživanje se provodilo na 4.499 poduzeća te je u promatranom razdoblju bilo inovativno 48,2% poduzeća. S aspekta veličine poduzeća, inovativno je bilo 45,8% malih poduzeća, 56,5% srednje velikih i 74,6% velikih poduzeća. Uspoređujući proizvodna i uslužna poduzeća, proizvodna poduzeća uvodila su više inovacijskih aktivnosti, i to 52,4%, a uslužna 45,8%. Inovativna poduzeća su ostvarila 69,4% ukupnog prometa svih promatranih poduzeća u 2018. godini i 64,2% zaposlenih je u toj godini bilo zaposleno u inovativnim poduzećima. Najveći promet ostvarila su velika poduzeća i to 87,8%, srednja su ostvarila 65% prometa, a mala 43,9% (Slika 3) ([www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)).



Slika 3. Udio inovativnih poduzeća u prometu i zaposlenima, prema djelatnosti od 2016. - 2018. godine.

Izvor: <https://www.dzs.hr/>

Ako se promatra rezultat prema vrsti inovacije koju poduzeća uvode, vidi se da je inovaciju procesa uvodilo 13% promatranih poduzeća, a inovaciju proizvoda 5,8% svih poduzeća. Najčešće se provodila usporedo inovacija proizvoda i procesa i nju je provodilo 29% promatranih poduzeća (Slika 4).



Slika 4. Inovativna poduzeća prema vrsti inovacije i djelatnosti u razdoblju od 2016. - 2018. godine

Izvor: Izvor: <https://www.dzs.hr/>



Inovacijske izdatke je imalo 26,2% poduzeća i to za inovacijske aktivnosti 24% poduzeća, za vlastite aktivnosti istraživanja i razvoja 6% poduzeća te za vanjske usluge istraživanja i razvoja 4,4% poduzeća. Poduzeća najčešće samostalno provode inovacije proizvoda (22,4%) i inovacije procesa (31,3%), dok manji broj poduzeća u suradnji s drugima provodi inovacije proizvoda (11,7%) i inovacije procesa (13,8%).

Čimbenici koji otežavaju donošenje odluke poduzeća o pokretanju inovacijskih aktivnosti ili njihovu provedbu prema važnosti prikazani su u Tablici 1 ([www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)).

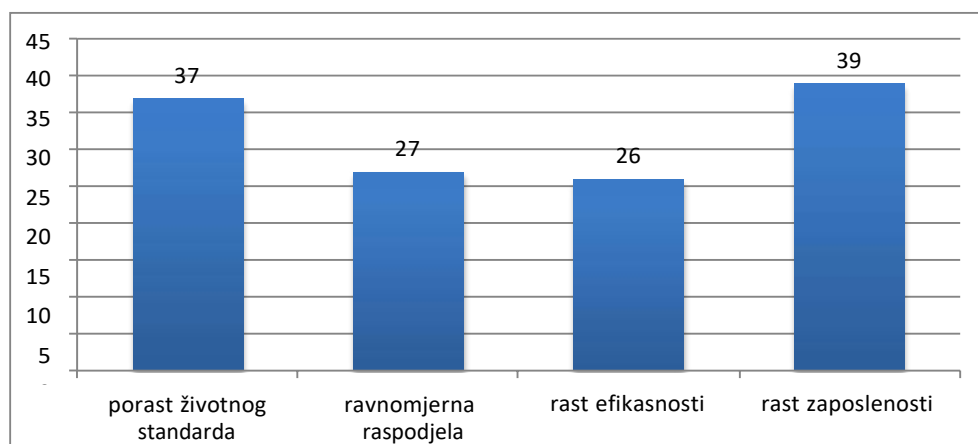
Tablica 1. Otežavajući čimbenici prilikom donošenje odluke poduzeća o pokretanju ili provođenju inovacijske aktivnosti u razdoblju od 2016. - 2018. godine

Čimbenik	% svih poduzeća
Previsoki troškovi	26,1
Manjak vlastitih sredstava za inovacije	22,2
Drugačiji prioriteti unutar poduzeća	18,2
Manjak kvalificiranih zaposlenika unutar poduzeća	17,4
Teškoće u dobivanju državne potpore	16,3
Jaka konkurencija na tržištu	14,8
Manjak sredstava u obliku kredita ili privatnog kapitala	14,7
Neizvjesna potražnja na tržištu za inovativnim idejama	10,2
Manjak partnera za suradnju	8,7
Manjak pristupa vanjskom znanju	6,6

Izvor: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/08-02-05\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/08-02-05_01_2020.htm)

Rezultat istraživanja Gregorić i sur. (2018.) pokazuje da se poduzetnici u Republici Hrvatskoj susreću s brojnim izazovima. U ispitivanju je sudjelovalo 129 malih i srednjih poduzetnika iz različitih dijelova Hrvatske. Većinu ispitanih na ulazak u poduzetništvo motiviralo je nezadovoljstvo prijašnjim poslom (23%), zatim želja za stjecanjem profita (22%) i želja za samostalnošću (20%). Obiteljski posao naslijedilo je 16% ispitanih, a 19% ispitanih motivaciju pronalaze u prilikama koje su ih zadesile, različitim suradnjama i sl. Kao najčešće izazove poduzetnika početnika ističu administraciju, prikupljanje temeljnog kapitala, nelikvidnost te pozicioniranje na konkurentskom tržištu. Da su inovacije i

poduzetništvo ključne za ekonomski razvoj smatra 124 ispitanika te većina poduzetnika inovira poslovanje kvartalno (45 ispitanika) i polugodišnje (27 ispitanika), a njih 26 inovira poslovanje mjesečno i 12 tjedno. Rezultati istraživanja tržišta su inspiracija za inovaciju 39 ispitanika, a njih 31 kao inspiraciju za inovaciju navodi potrebe i želje potražnje dok ostalih 49 vidi razlog u ostalome. Većina smatra da poduzetništvo ima najveći utjecaj na rast zaposlenosti kao indikator ekonomskog razvoja i porast životnog standarda (Slika 5).



Slika 5. Utjecaj poduzetništva na indikatore ekonomskog razvoja

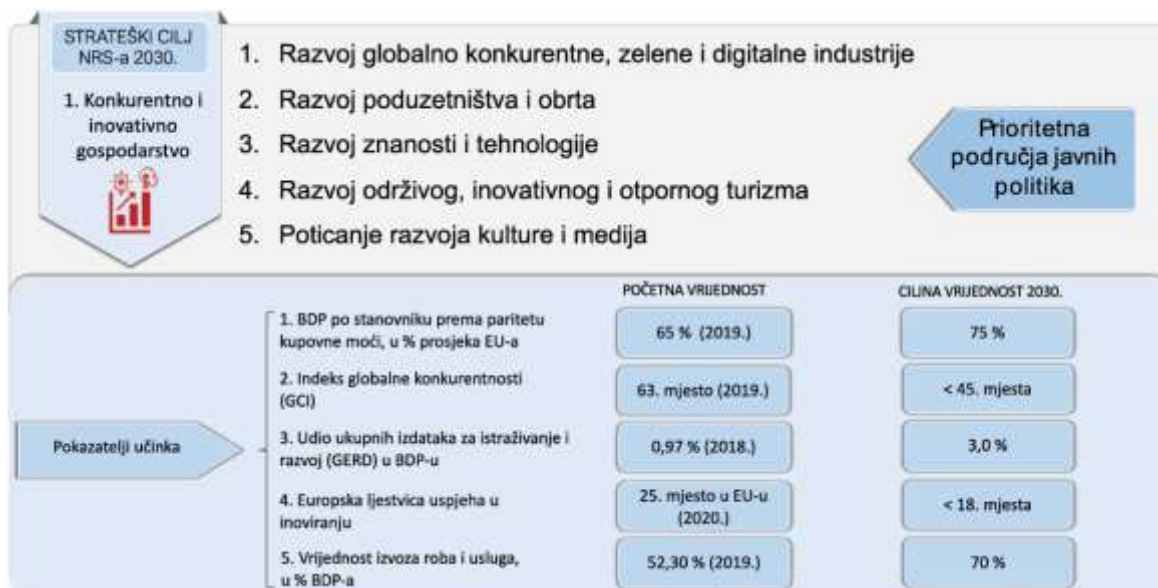
Izvor: Gregorić i sur. (2018.)

Poduzetnici traže poticajno poduzetničko okruženje. Svjesni su da bez navedenog ne mogu egzistirati niti napredovati te 98 ispitanika smatra da je propulzivno i poticajno poduzetničko okruženje izrazito važno za njih. Većina poduzetnika se prilikom ulaska u poduzetništvo susrela s problemom administracije, posebno ako se radilo o nekom nesvakidašnjem, drugačijem ili inovativnom i kreativnom pothvatu, koji do tada nije bio prisutan na hrvatskom tržištu. Smatraju da je najlakše osnovati poduzeće koje će se baviti s već poznatim poslovima koji su prisutni na tržištu, dok kada žele plasirati na tržište nove, napredne načine poslovanja, proizvoda i usluga, vrlo je teško zadovoljiti administrativnu formu i nailaze na prepreke. Naglašavaju da su davanja, fiskalni i parafiskalni nameti visoki te je često nemoguće izdvajati sredstva za daljnji razvoj novih tehnologija i sustava. S obzirom na važnost inoviranja za poduzetništvo, smatraju da izostaje sustav beneficija poduzetnicima te da inovacije kao kategorija koja potiče poduzetništvo u praksi ne postoji. Poduzetnici skreću pozornost na neusklađenost sustava obrazovanja mladih (i u teoriji i u praksi) sa zahtjevima modernog poduzetništva te smatraju da treba obrazovati mlade za

zanimanja koja im poduzetnici mogu ponuditi i da budu orijentirani prema ostvarivanju rezultata. Također, ističu važnost prilagodbe zaposlenika koji dolaze iz državnog sektora u privatni, jer su očekivanja državnog sektora prema efikasnosti, inovativnosti, znanju, vlastitom promišljanju značajno manja od one u privatnom sektoru (Gregorić i sur., 2018.). Rezultati globalnih istraživanja pokazuju da Hrvatska, po pitanju inovativnosti i elemenata okruženja koji su ključni za inovativnost, ne stoji najbolje. Naime, Hrvatska se u 2019. godini, od 141 promatrane države, nalazila na 63. mjestu prema Globalnom indeksu konkurentnosti. Najlošije su ocijenjeni upravo dijelovi koji čine inovacijski ekosustav. Prema poslovnoj dinamici Hrvatska se nalazila na 101. mjestu jer je imala jako loše ocijenjenu poduzetničku kulturu. U Hrvatskoj postoji averzija prema poduzetničkom riziku (137. mjesto) a poduzeća nisu sklona disruptivnim idejama. Kada se promatra inovacijska sposobnost, Hrvatska se nalazila na 73. mjestu. Pogotovo su loše ocijenjeni komercijalizacija rezultata istraživanja i razvoja, raznolikost radne snage (134. mjesto), razvoj klastera (132. mjesto) te međusobna suradnja različitih područja (132. mjesto) (Koprivnjak, 2020.).

Kao prilagodbu izazovima regionalnog, nacionalnog, europskog i globalnog tržišta, Sabor Republike Hrvatske je 2021. godine izglasao Nacionalnu razvojnu strategiju Hrvatske do 2030. godine. Ona predstavlja dugoročni plan Hrvatske, kojim se usmjerava razvoj društva i gospodarstva. Strategija se zasniva na iskorištavanju svih potencijala Hrvatske i donosi jasnu viziju Hrvatske te definira ciljeve koji se žele postići do 2030. godine. Hrvatska ima na raspolaganju značajna sredstva Europske unije koja će joj pomoći u ostvarivanju tih ciljeva ([www.sabor.hr](http://www.sabor.hr)). Hrvatska je u 2030. godini konkurentna, inovativna i sigurna zemlja prepoznatljivog identiteta i kulture, zemlja očuvanih resursa, kvalitetnih životnih uvjeta i jednakih prilika za sve ([www.sabor.hr](http://www.sabor.hr)). Jedan od strateških ciljeva Nacionalne razvojne strategije do 2030. godine je „Konkurentno i inovativno gospodarstvo“ (Slika 6).

U sljedećih deset godina, snažniji razvoj Hrvatske će ovisiti o prepoznavanju i prilagođavanju europskim i globalnim trendovima. Da bi povećalo produktivnost, hrvatsko gospodarstvo mora biti otvoreno prema novim idejama, prihvaćati promjene na tržištu i uvoditi nove tehnologije, graditi inovacijski ekosustav, koji ima inovacije na svim razinama i koje potiču proizvodnju visokotehnoloških proizvoda, te ulagati u ljudske potencijale jer su ključni za uspjeh ([www.sabor.hr](http://www.sabor.hr)).



Slika 6. Prioritetna područja javnih politika za strateški cilj "Konkurentno i inovativno gospodarstvo"

Izvor: <https://narodne-novine.nn.hr/>

Brži rast produktivnosti gospodarstva postići će se promjenom pristupa istraživanju i razvoju i inovacijama. Vrlo je važno u budućem razdoblju povećati ulaganje poslovnog sektora u istraživanje i razvoj jer su ta ulaganja najčešće povezana s istraživanjem i razvojem novih proizvoda a oni imaju veću vjerojatnost postati inovacije. Na taj način će se povećati kapacitet gospodarstva za iskorištavanje prilika digitalnog gospodarstva i tehnološkog napretka ([www.sabor.hr](http://www.sabor.hr)).

Da bi se ostvarilo ulaganje u inovacije i razvoj treba osigurati primjereno financiranje te poticajno poslovno i fiskalno okruženje. Financijsko tržište Hrvatske uglavnom čine banke i dužničko financiranje koje je u većini slučajeva dostupno poznatim poduzećima sa stabilnom slikom poslovanja. Zato u budućem periodu treba osigurati povoljne izvore financiranja (preko europskih fondova) koji bi omogućili financiranje poduzeća u različitim fazama životnog ciklusa. To bi povećalo potencijal različitih poduzeća za rast i oživilo bi se poslovno tržište i potaknulo stvaranje malih inovativnih poduzeća, kao i novoootvorenih i rastućih poduzeća čija je baza znanje ([www.sabor.hr](http://www.sabor.hr)).

Kada se govori o izvozu Hrvatske, turizam još uvijek zauzima glavno mjesto. Međutim, u zadnje vrijeme primjećuje se rast izvoza poslovnih usluga kao što su prijevoz, građevinarstvo, usluge informacijske tehnologije, te financijske usluge. Treba ići u tom pravcu i potaknuti brži rast izvoza poslovnih usluga jer će to potaknuti održivost cijelog

sektora. Izvozni sektor bi mogao imati najviše koristi od politike koja je usmjerena na produktivnost, konkurentnost i inovativnost ([www.sabor.hr](http://www.sabor.hr)).

Kako brze tehnološke promjene jako utječe na potrebna znanja, vještine i kompetencije, njihovo stjecanje igra veliku ulogu u održavanju konkurentnosti država. Stoga je Hrvatska pokrenula različite reforme sustava obrazovanja u cilju prilagodbe, svih razina obrazovanja, te suvremenom tržištu rada ([www.sabor.hr](http://www.sabor.hr)).

Cilj je, da se Hrvatska na ljestvici Svjetskog gospodarskog foruma, približi prvih 45 zemalja. To se namjerava postići optimizacijom procesa između poduzetnika i javnih tijela, jačanjem inovacijskog kapaciteta, diversificirat će se gospodarstvo pomoću nacionalnog inovacijskog sustava i ulaganja u inovacije i istraživanje i razvoj. Zatim, poticanjem znanosti i povezivanjem poslovnog sektora s akademskim istraživačkim će stvoriti znanje i upotrebu znanja i povećati produktivnost oslanjajući se na digitalnu transformaciju i primjenu novih tehnologija u gospodarstvu ([www.sabor.hr](http://www.sabor.hr)).

## 6. ZAKLJUČAK

Osnovno obilježje inovacijskog poduzetništva je da koristi inovaciju kao jedan od glavnih čimbenika za ostvarivanje konkurentnosti i dobiti na tržištu. Osim inoviranja proizvoda i usluga, sve se više nameće važnost inoviranja poslovnih modela po kojima tvrtke posluju. Naime, velika konkurencija na globalnom tržištu, koje je zasićeno proizvodima i uslugama koje je sve teže razlikovati jedne od drugih, zatim sve kraći životni vijek proizvoda dovodi do toga da kupci počinju gubiti interes za određenim proizvodima i uslugama te prilikom kupovine ne ostaju vjerni određenom poduzeću nego biraju na osnovu cijene. Zato bi inoviranje poslovnih modela trebalo koristiti više poduzeća, a tako i poljoprivredni subjekti i na taj način graditi i osigurati svoju poziciju na tržištu. Izvrstan poslovni model može biti odlučujući hoće li poduzeće biti uspješno ili ne. Trenutna pandemija Covid-19 je pokazala da upravo poslovni subjekti koji su uspjeli brzo revidirati svoje poslovne modele su uspjeli, ne samo opstati na tržištu nego i, ostvariti dobit.

Inovacijsko poduzetništvo je poduzetništvo 21. stoljeća i bazira se na znanju, tehnologiji i informacijama. Uvođenje naprednih tehnologija je imperativ inovacijskog poduzetništva, a to zahtijeva i radnu snagu koja će koristiti tehnologiju u svrhu povećanja proizvodnosti. To znači da obrazovne institucije moraju provoditi programe koji stvaraju stručnu radnu snagu, koja razmišlja proaktivno, inovativno i koja je spremna nadograđivanjem svog znanja stvarati nove proizvode i tehnologije.

Inovativnost ovisi o poslovnom okruženju u kojem se posluje. S obzirom da se od suvremenog poduzetništva očekuje rješavanje problema nezaposlenosti, ono je vrlo važno za sve nacionalne ekonomije. Zato vlade i politike moraju osigurati povoljno poslovno okruženje koje je poticaj inovacijskom poduzetništvu.

Uspješno poslovanje u poljoprivredi u 21. stoljeću mora imati sve karakteristike inovacijskog poduzetništva.

## 7. POPIS LITERATURE

1. Chesbrough, H. (2007.) :Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, Vol. 35, No. 6, pp. 12-17. Dostupno na: [https://www.academia.edu/24177663/Strategy\\_and\\_Leadership\\_Article\\_information](https://www.academia.edu/24177663/Strategy_and_Leadership_Article_information)
2. Čop, T., Sušac, G., Šimanović, M., Njavro, M. (2020.): Stanje i izgledi e-poljoprivrede. *Agroeconomia Croatica*, 10 (1), 67-77. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/251627>
3. Dabić, M., Potočan, V. (2012.): *Entrepreneurship and Innovation*. Faculty of Economics and Business Maribor, Faculty of Economics and Business Zagreb, Maribor, Zagreb. Dostupno na: [www.researchgate.net/publication/283090695\\_Entrepreneurship\\_and\\_Innovation](http://www.researchgate.net/publication/283090695_Entrepreneurship_and_Innovation)
4. Deže, J., Kanisek, J., Ranogajec, Lj., Tolušić, Z., Lončarić, R., Zmaić, K., Tolić, S., Sudarić, T., Kralik, I., Turkalj, D., Kristić, J., Crnčan, A. (2008): *Agroekonomika - priručnik*. Dostupno na: [http://www.obz.hr/hr/pdf/poljoprivredni\\_info\\_pult/2010/Agroekonomika.pdf](http://www.obz.hr/hr/pdf/poljoprivredni_info_pult/2010/Agroekonomika.pdf) (datum pristupa: 18.09.2021.)
5. Deže, J., Ranogajec, Lj., Lončarić, R., Rabik, M. (2016.): Mogućnosti razvoja poduzetništva u ekološkoj poljoprivredi Vukovarsko-srijemske županije. *Poljoprivreda*, 22 (2), 64-69. <https://doi.org/10.18047/poljo.22.2.10>
6. Džanić, E. (2020.): *Krizno upravljanje - Inovacije u doba korone*, Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/krizno-upravljanje-inovacije-u-doba-korone-emir-d%C5%BEani%C4%87-ph-d> (datum pristupa: 05.08.2021.)
7. efos2: *Poslovni model. Komponente poslovnog modela. Poduzetništvo predavanja* (2013.). Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wpcontent/uploads/sites/206/2013/04/P15\\_Poslovni-model\\_2013\\_14.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wpcontent/uploads/sites/206/2013/04/P15_Poslovni-model_2013_14.pdf) (datum pristupa: 27.07.2021)
8. efos3: *Poduzetništvo za 21. stoljeće: poduzetništvo u ekonomskoj teoriji. Priručnik za učitelje/trenere, savjetnike i promotore poduzetništva*. Zagreb,1999. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wpcontent/uploads/sites/206/2013/04/Poduzetnistvo-za-21-stoljece\\_2013.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wpcontent/uploads/sites/206/2013/04/Poduzetnistvo-za-21-stoljece_2013.pdf) (datum pristupa 17.07.2021.)
9. Fagerberg, J. (2003.): *Innovation: A Guide to the Literature*. Centre for Technology, Innovation and Culture University of Oslo. Georgia Tech Library. Dostupno na: <https://smartech.gatech.edu/handle/1853/43180>

10. Folnović, T. (n.d.): Tehnologije koje mijenjaju poljoprivredu. Dostupno na: <https://www.agrivi.com/hr/blog-hr/tehnologije-koje-mijenjaju-poljoprivredu/> (datum pristupa: 19.09.2021.)
11. Galović, T. (2016.): Uvod u inovativnost poduzeća: Sveučilišni udžbenik (e-izdanje). Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Dostupno na: [https://www.efri.uniri.hr/upload/tg.el.\\_izduvod\\_u\\_inovativnost.pdf](https://www.efri.uniri.hr/upload/tg.el._izduvod_u_inovativnost.pdf)
12. Gregorić, M., Hegeduš, I., Kolenko, K. (2018.): Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8 (Special issue/Posebno izdanje), str. 23-43.
13. Hadelan, L., Franić, R. (2006.): Upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom kao čimbenik konkurentnosti poljoprivrede. *Agronomski glasnik*, 68 (4), 287-304. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/175999>
14. Halilović, P., Cankar, F., Tominc, P. (2014.): Inovativnost i poduzetništvo može se naučiti i nadograditi. *Croatian Journal of Education*, 16 (Sp. Ed. 3), str. 133-153. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/129524> (datum pristupa: 13.07.2021.)
15. Huljenić, D. (2021.): Inovacije i upravljanje tehnologijom: Otkriće, izum, inovacija. Sveučilište u Zagrebu. FER. Dostupno na: [https://www.fer.unizg.hr/\\_download/repository/P1-IUT-2021\\_otkrice\\_izum\\_inovacija.pdf](https://www.fer.unizg.hr/_download/repository/P1-IUT-2021_otkrice_izum_inovacija.pdf) (datum pristupa 28.07.2021.)
16. Jašarević, F., Kuka, E. (2015.): Poduzetništvo i ekonomski razvoj države. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 6(2), str. 73-79. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/151081> (datum pristupa: 17.07.2021.)
17. Jež Rogelj, M., Hadelan, L., Kovačićek, T., Mikuš, O. (2019.): Obrazovanost kao preduvjet inovativne poljoprivrede. *Agroeconomia Croatica*, 9 (1), 81-90. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/231059>
18. Johnson, M. W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008.): Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 12, pp. 57-68. Dostupno na: <http://syv.pt/login/upload/userfiles/file/Reinventing%20Your%20business%20model%20HBR.pdf>
19. Jurišić, M., Šumanovac, L., Zimmer, D., Barač, Ž. (2015.): Tehnički i tehnološki aspekti pri zaštiti bilja u sustavu precizne poljoprivrede. *Poljoprivreda*, 21 (1), 75-81. <https://doi.org/10.18047/poljo.21.1.12>



20. Katavić, I., Šimunić Rod, V., Konjevod, B. (2020.): Poslovni modeli nakon Covid-19: postati bolji i uspješniji, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 10 (2), str. 126-138. <https://doi.org/10.38190/ope.10.2.11>. (datum pristupa: 04.08.2021.)
21. Kim, C.W., Mauborgne, R. (2007.): *Strategija plavog oceana: Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*. Zagreb: Poslovni dnevnik: Masmmedia.
22. King, A. (2017.) *Technology: The Future of Agriculture*. *Nature* 544, S21–S23 (2017). <https://doi.org/10.1038/544S21a> (datum pristupa 17.09.2021.)
23. Kolaković, M. (2006.). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija.
24. Krstić, M., Skorup, A., Lapčević, G. (2016.): *Trendovi u razvoju inovativnih poslovnih modela*. *Trendovi u poslovanju*, Vol. 4, No. 2 (8), pp. 43-54.  
Dostupno na: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-816X/2016/2334-816X1602043K.pdf>
25. Kružić, D. (2007.): *Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji*, *Ekonomika misao i praksa*, (2), str. 167-191. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21281> (datum pristupa: 15.07.2021.)
26. Lemić, D., Radanović, R., Orešković, M., Genda, M., Kapor, K., Virić Gašparić, H. (2021.): *Dronovi kao moderan alat za suvremenu poljoprivredu*. *Glasilo biljne zaštite*, 21 (4), 476-491. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/259328>
27. Levar, M., Nikolić, M. (2012.): *Inovacije i razvoj kao uzrok i posljedica poduzetništva*, *Učenje za poduzetništvo*, 2 (1), str. 64-68. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/130176> (datum pristupa: 13.07.2021.)
28. Linde, H., Herr Grehklau, A. (2006.): *Innovation Of The Intergrated Product And Proces Development by WOIS*, WOIS INSTITUT Coburg, *TRIZ Conference 2006*, Japan, Osaka. Dostupno na:  
<https://www.osaka-gu.ac.jp/php/nakagawa/TRIZ/eTRIZ/elinksref/eJapanTRIZ-CB/e2ndTRIZSymp06/eKeynotes06/eLindePaper060726.pdf>
29. Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., Deimler, M.S. (2009.): *Business Model Innovation: When the Game Gets Tugh,Change the Game*,The Boston Consulting Group. Dostupno na:  
[https://imagesrc.bcg.com/Images/BCG\\_Business\\_Model\\_Innovation\\_Dec\\_09\\_tcm56-121706.pdf](https://imagesrc.bcg.com/Images/BCG_Business_Model_Innovation_Dec_09_tcm56-121706.pdf)
30. Mason, K., Spring, M. (2011.): *The sites and practices of business models* *Industrial Marketing Managment*, Vol. 40, No. 6, pp. 1032-1041. Dostupno na:

[https://www.kth.se/social/upload/528c4a66f2765458b3ba8e53/Mason%20%26%20Spring%20\(2011\).pdf](https://www.kth.se/social/upload/528c4a66f2765458b3ba8e53/Mason%20%26%20Spring%20(2011).pdf)

31. Mičičeta, B., Biñasová, V., Kasajová, M., Howaniec, H. (2020.): Business model canvas as a tool of manager 4.0, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, Vol. 21., pp. 51-64. Dostupno na:  
[https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie\\_zeszyt/Zarz\\_1\\_2020/Zarz%C4%85dzanie%201\\_2020%20Micieta.pdf](https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz_1_2020/Zarz%C4%85dzanie%201_2020%20Micieta.pdf)
32. Morić Milovanović, B., Srhoj, S., Krišto, T. (2016.): Poslovni modeli kao koncepcijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća, *Ekonomika misao i praksa*, (2), str. 535-563.
33. Mudassir, H. (2020.): COVID-19 Will Fuel the Next Wave of Innovation, *Entrepreneur Europe*. Dostupno na: <https://www.entrepreneur.com/article/347669#> (datum pristupa: 04.08.2021.)
34. Narodne novine. Dostupno na: <https://narodne-novine.nn.hr/>
35. Nikolić, G. (2018.): Inovacije i izumi, danas i kroz povijest, *Tekstil*, 67 (5-6), str. 139-145. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/229011> (datum pristupa: 20.07.2021.)
36. OECD/Eurostat (2018.): Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Dostupno na: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-e>
37. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010.): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, Canada, John Wiley & Sons, Inc. Dostupno na:  
[https://profesores.virtual.uniandes.edu.co/~isis1404/dokuwiki/lib/exe/fetch.php?media=bibliografia:9\\_business\\_model\\_generation.pdf](https://profesores.virtual.uniandes.edu.co/~isis1404/dokuwiki/lib/exe/fetch.php?media=bibliografia:9_business_model_generation.pdf)
38. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005.): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.16, No.1, pp. 1-25. Dostupno na:  
<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>
39. Pavić, L., Cerjak, M., Milfelner, B., Vukmanič, T., Kraner Šumenjak, T. (2020.): Poljoprivreda kao zanimanje budućnosti? Stavovi generacije Z u kohezijskoj regiji Istočna Slovenija. *Agroeconomia Croatica*, 10 (1), 33-45. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/251624>

40. Prijedlog Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine. Zagreb, 2021. Dostupno na: [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2021-01-14/165903/NAC\\_RAZVOJNA\\_STRATEGIJA\\_RH\\_2030.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2021-01-14/165903/NAC_RAZVOJNA_STRATEGIJA_RH_2030.pdf) (datum pristupa: 25.07.2021.)
41. Priopćenje Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske. Inovacije u poduzećima u razdoblju od 2016. - 2018. Zagreb, 30.09.2020. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/08-02-05\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/08-02-05_01_2020.htm) (datum pristupa: 07.08.2021.)
42. Radman, G. (2011.): Inovativnost: ključ održive konkurentnosti, Radionica: Hrvatski kvocijent inteligencije, HGK. Dostupno na: [http://www.een.hr/upload/vedran/3\\_vern-radman.pdf](http://www.een.hr/upload/vedran/3_vern-radman.pdf) (datum pristupa: 19.07.2021.)
43. Rupčić, N. (2021.): Značajke post-milenijalaca ili generacije Z kao novih sudionika na tržištu rada. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 15 (1-2), str. 47-60.
44. Smoljić, M. (2011.): Znanstvena i tehnološka politika i inovativno poduzetništvo. Učenje za poduzetništvo, 1 (1), str. 251-269.
45. Šimunić Rod, V. (2020.): Nova generacija poduzetnika: generacija Z, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 10 (1), str. 7-23.
46. Šipić, N., Najdanović, Z. (2012.): Osnove poduzetništva. Visoka poslovna škola Zagreb: Katedra za marketing, Zagreb. Dostupno na: <https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2018/08/Skripta-osnove-poduzetnistva-03-2013.pdf>
47. Škrtić, M. (2006.): Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
48. Škrtić, M., Mikić, M. (2011.): Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
49. Turuk, M.(n.d.): Društveno poduzetništvo. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu. EFZG. Dostupno na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/ETE/bsisek/Drustveno%20poduzetnistvo.pdf> (datum pristupa: 18.07.2021.)
50. Vukičević, A., Živković, L. (2019.): Aspekti razvoja inovacijskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, (3-4/2019), str. 41-51. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/235542> (datum pristupa: 14.07.2021.)
51. Vugrinec Hitrec, V. (2007.): W. Chan Kim, Renne Mauborgne: Strategija plavog oceana, Market-Tržište, 19 (1), str. 133-136. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21383> (datum pristupa: 05.07.2021.)

52. Vukadinović, V.(2020.): Pametna poljoprivreda. Dostupno na: [http://tlo-i-biljka.eu/Gnojdba/Zanimljivosti/Zanimljivosti\\_09\\_2020\\_Pametna\\_poljoprivreda.pdf](http://tlo-i-biljka.eu/Gnojdba/Zanimljivosti/Zanimljivosti_09_2020_Pametna_poljoprivreda.pdf) (datum pristupa: 19.07.2021.)
53. Žutinić, Đ., Hubak, N. (2019.): Stavovi poljoprivrednika o primjeni informatičke tehnologije u poljoprivredi. *Agroeconomia Croatica*, 9 (1), 49-58. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/231056>

## 8. SAŽETAK

Inovacijsko poduzetništvo koristi inovaciju, tehnologiju i znanje kao ključne elemente postizanja konkurentnosti, rasta i razvoja poduzeća.

Inovacijsko poduzetništvo u poljoprivredi je suvremeno poduzetništvo koje se prakticira na poljoprivrednim gospodarstvima s ciljem ostvarivanja profita.

Poslovni modeli imaju veliku važnost za tvrtke jer odabir dobrog poslovnog modela može značiti hoće li tvrtka uspješno poslovati ili ne. Proces inoviranja nije statičan, pa je tako inoviranje postojećeg poslovnog modela sljedeći nužni korak za tvrtke koje žele zadržati konkurentnost na tržištu te ostvariti rast i razvoj. Inoviranje poslovnog modela treba ići u pravcu otvaranja novih nepostojećih tržišta te na taj način stvarati novu vrijednost za kupce i zaštititi se od konkurencije. Preporuka je da tvrtke stvaraju svoje „plave oceane“.

Inovativnost ovisi o okruženju u kojem djeluje, te vlade i nacionalne politike trebaju biti vjetar u leđa inovacijskom poduzetništvu. Obrazovne institucije trebaju provoditi programe koji podupiru stručnost, znanje u tehnologiji, proaktivnost i inovativnost.

Trenutna pandemija je pokazala važnost inovativnog poduzetništva. Samo ona poduzeća koja u svom poslovanju koriste nove tehnologije i koja brzo inoviraju svoje poslovne modele opstaju na globalnom tržištu.

**Ključne riječi:** inovacija, poduzetništvo, poljoprivreda, inoviranje poslovnog modela.

## 9. SUMMARY

Innovative entrepreneurship uses innovation, technology and knowledge as key elements in achieving competitiveness, growth and development of enterprises.

Innovative entrepreneurship in agriculture is a modern entrepreneurship that is practiced on farms with the aim of making a profit.

Business models are of great importance to companies because choosing a good used model can mean whether the company will operate successfully or not. The innovation process is not static, so innovating the existing business model is the next necessary step for companies that want to remain competitive in the market and achieve growth and development. Innovating the business model should go in the direction of opening new non-existent markets and thus create new value for customers and protect themselves from competition. It is recommended that companies create their own "blue oceans".

Innovation depends on the environment in which it operates, and governments and national policies should be the wind in the back of innovative entrepreneurship. Educational institutions should implement programs that support expertise, knowledge in technology, proactivity and innovation.

The current pandemic has shown the importance of innovative entrepreneurship. Only those companies that use new technologies in their business and that quickly innovate their business models survive in the global market.

**Keywords:** innovation, entrepreneurship, agriculture, business model innovation.

## 10. POPIS SLIKA

Slika 1. Osnovne karakteristike Strategije crvenog i plavog oceana.....	14
Slika 2. Usporedba poslovanja unutar Strategije plavog i crvenog oceana.....	15
Slika 3. Udio inovativnih poduzeća u prometu i zaposlenima, prema djelatnosti.....	28
Slika 4. Inovativna poduzeća prema vrsti inovacije i djelatnosti u od 2016.-2018.godine .	28
Slika 5. Utjecaj poduzetništva na indikatore ekonomskog razvoja .....	30
Slika 6. Prioritetna područja javnih politika za strateški cilj "Konkurentsko i inovativno gospodarstvo" .....	32

## **11. POPIS TABLICA**

Tablica 1. Otežavajući čimbenici prilikom donošenja odluke poduzeća o pokretanju ili provođenju inovacijske aktivnosti u razdoblju od 2016. - 2018. godine..... 29



# TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek  
Sveučilišni diplomski studij, smjer Agroekonomika

Diplomski rad

## Inovacijsko poduzetništvo u poljoprivredi

Marko Horvat

### Sažetak:

Inovacijsko poduzetništvo koristi inovaciju, tehnologiju i znanje kao ključne elemente postizanja konkurentnosti, rasta i razvoja poduzeća. Inovacijsko poduzetništvo u poljoprivredi je suvremeno poduzetništvo koje se prakticira na poljoprivrednim gospodarstvima s ciljem ostvarivanja profita. Poslovni modeli imaju veliku važnost za tvrtke jer odabir dobrog poslovnog modela može značiti hoće li tvrtka uspješno poslovati ili ne. Proces inoviranja nije statičan, pa je tako inoviranje postojećeg poslovnog modela sljedeći nužni korak za tvrtke koje žele zadržati konkurentnost na tržištu te ostvariti rast i razvoj. Inoviranje poslovnog modela treba ići u pravcu otvaranja novih nepostojećih tržišta te na taj način stvarati novu vrijednost za kupce i zaštititi se od konkurencije. Preporuka je da tvrtke stvaraju svoje „plave oceane“. Inovativnost ovisi o okruženju u kojem djeluje, te vlade i nacionalne politike trebaju biti vjetar u leđa inovacijskom poduzetništvu. Obrazovne institucije trebaju provoditi programe koji podupiru stručnost, znanje u tehnologiji, proaktivnost i inovativnost. Trenutna pandemija je pokazala važnost inovativnog poduzetništva. Samo ona poduzeća koja u svom poslovanju koriste nove tehnologije i koja brzo inoviraju svoje poslovne modele opstaju na globalnom tržištu.

**Rad je izrađen pri:** Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

**Mentor:** doc. dr. sc. Jelena Kristić

**Broj stranica:** 44

**Broj slika:** 6

**Broj tablica:** 1

**Broj literaturnih navoda:** 53

**Broj priloga:** 0

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** inovacija, poduzetništvo, poljoprivreda, inoviranje poslovnog modela

**Datum obrane:** 30. rujna 2021. godine

### Stručno povjerenstvo za obranu:

1. prof. dr. sc. Jadranka Deže, predsjednik
2. doc. dr. sc. Jelena Kristić, mentor
3. izv. prof. dr. sc. Tihana Sudarić, član

**Rad je pohranjen u:** knjižnici Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek, Sveučilište u Osijeku, V. Preloga

1.

# BASIC DOCUMENTARY CARD

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek  
University Graduate Studies, course Agroecconomics

Graduate thesis

## Innovation entrepreneurship in agriculture

Marko Horvat

### **Abstract:**

Innovative entrepreneurship uses innovation, technology and knowledge as key elements in achieving competitiveness, growth and development of enterprises. Innovative entrepreneurship in agriculture is a modern entrepreneurship that is practiced on farms with the aim of making a profit. Business models are of great importance to companies because choosing a good used model can mean whether the company will operate successfully or not. The innovation process is not static, so innovating the existing business model is the next necessary step for companies that want to remain competitive in the market and achieve growth and development. Innovating the business model should go in the direction of opening new non-existent markets and thus create new value for customers and protect themselves from competition. It is recommended that companies create their own "blue oceans". Innovation depends on the environment in which it operates, and governments and national policies should be the wind in the back of innovative entrepreneurship. Educational institutions should implement programs that support expertise, knowledge in technology, proactivity and innovation. The current pandemic has shown the importance of innovative entrepreneurship. Only those companies that use new technologies in their business and that quickly innovate their business models survive in the global market.

**Thesis performed at:** Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek

**Mentor:** PhD Jelena Kristić

**Number of pages:** 44

**Number of figures:** 6

**Number of tables:** 1

**Number of references:** 53

**Number of appendices:** 0

**Original in:** Croatian

**Key words:** innovation, entrepreneurship, agriculture, business model innovation

**Thesis defended on date:** 30.9.2021.

### **Reviewers.**

1. PhD Jadranka Deže, Full Professor, president
2. PhD Jelena Kristić, Assistant professor, mentor
3. PhD Tihana Sudarić, Associate Professor, member

**Thesis deposited at:** Library of Agrobiotechnical Sciences Osijek, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, V. Preloga 1.