

# Odabrani primjeri inovativnih poduzetničkih rješenja u Republici Hrvatskoj potaknuti koronakrizom

---

Levak, Marino

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:259343>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-06**



Repository / Repozitorij:

[VERN University Repository](#)



**SVEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Ekonomija poduzetništva

**ZAVRŠNI RAD**

**ODABRANI PRIMJERI INOVATIVNIH  
PODUZETNIČKIH RJEŠENJA U REPUBLICI  
HRVATSKOJ POTAKNUTI KORONAKRIZOM**

**Marino Levak**

**Zagreb, 2021.**

**SVEUČILIŠTE VERN'**

Preddiplomski stručni studij

Ekonomija poduzetništva

**ZAVRŠNI RAD**

**ODABRANI PRIMJERI INOVATIVNIH  
PODUZETNIČKIH RJEŠENJA U REPUBLICI  
HRVATSKOJ POTAKNUTI KORONAKRIZOM**

**Mentorica:**

mr.sc. Gordana Ćorić, v.pred.

**Student:**

Marino Levak

**Zagreb, listopad 2021.**

SVEUČILIŠTE VERN'  
Zagreb, Palmotičeva 82/1  
Ekonomija poduzetništva  
Broj\_\_\_\_\_

## ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

**Student:** Marino Levak

**Zadatak:** Odabrani primjeri inovativnih poduzetničkih rješenja u Republici Hrvatskoj potaknuti koronakrizom

**U radu je potrebno razraditi sljedeće:**

- Postaviti teorijski okvir i predstaviti ključnu terminologiju vezanu uz inovativnost i poduzetništvo, poslovne modele i krizu
- Predstaviti važnost prepoznavanja prilika i prijetnji, te učinkovite reakcije i inovativnih poslovnih rješenja za prevladavanje posljedica krize
- Predstaviti primjere novih poslovnih modela koji se mogu primijeniti u vrijeme krize i utjecati na smanjenje negativnih učinaka krize
- Anketirati građane različite životne dobi s ciljem dobivanja uvida u njihovo viđenje primjera inovativnih poduzetničkih rješenja potaknutih koronakrizom
- Dizajnirati istraživanje primjera dobre poslovne prakse u Hrvatskoj kao rezultat pravovremene reakcije na koronakrizu, provesti istraživanje i predstaviti rezultate analize studija slučaja
- Predstaviti mogućnosti razvijanja i primjene inovativnih poslovnih modela i rješenja u doba krize
- Definirati zaključak i preporuke za naredne korake pri uvođenju inovativnih poduzetničkih rješenja kao odgovor na krizu

**Napomena:** Pri izradi završnog rada kandidat ima obvezu pridržavati se i uvažavati primjedbe, sugestije i naputke mentorice, koristiti i primjenjivati znanja i umijeća stečena tijekom studija, upotrebljavati informacije i podatke prikupljene vlastitim istraživanjem te spoznaje i činjenice iz odgovarajuće znanstvene i stručne literature uz ispravno navođenje korištenih izvora.

Zadatak zadan **1.10.2021.**

Rok predaje **6.10.2021.**

**Mentorica:**

---

mr.sc. Gordana Ćorić, v.pred.

**Pročelnik studija:**

---

Joško Meter, dipl. ing., pred.

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
ABSTRACT .....	II
1. UVOD .....	1
2. TEORIJSKE ODREDNICE .....	2
2.1. Inovativnosti i kreativnost .....	2
2.2. Poduzetnost i poduzetničko djelovanje .....	3
2.3. Primjeri poslovnih modela i transformacija poslovnih modela.....	5
2.3.1. Model dodatno ( <i>add-on</i> ).....	6
2.3.2. Partnerski poslovni model .....	7
2.3.3. Digitalizacija fizičkih proizvoda .....	8
2.3.4. Model zaključavanja ( <i>lock-in</i> ).....	9
2.3.5. Model pretplate.....	10
2.3.6. Model platforma .....	11
2.4. Prepoznavanje prilika .....	12
2.5. Inovativni odgovor na koronakrizu: primjer <i>Podravka</i> d.d.....	13
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....	15
3.1. Uvid u primjere inovativnih rješenja potaknutih koronakrizom .....	15
3.2. Analiza dobrih inovativnih poduzetničkih (ili poslovnih rješenja) u Republici Hrvatskoj potaknutih koronakrizom .....	20
3.2.1. Gruntek.....	20
3.2.2. LAQO.....	25
3.2.3. Genox .....	27
3.2.4. ETF aviokompanija .....	29
3.2.5. Kolačomat .....	31
3.3. Rezultati i rasprava.....	32
4. ZAKLJUČAK .....	34
LITERATURA .....	35
PRILOZI.....	38
PRILOG 1: Upitnik o primjerima inovativnih poduzetničkih rješenja potaknutih koronakrizom ....	39
PRILOG 2: Struktura predstavljanja primjera inovativnih poduzetničkih rješenja potaknutih koronakrizom kao studija slučaja .....	40

## SAŽETAK

Koronakriza globalno je obilježila razdoblje od 2019. godine do danas, a izvjesno je i da će u sljedećem razdoblju imati znatan utjecaj. Osim na živote ljudi, ostavila je veliki trag i posljedice i na poslovanje brojnih poslovnih subjekata širom svijeta. Reakcije poduzetnika bile su različite – od predaje i odustajanja, preko smanjivanja obujma poslovanja i aktivnosti, pa do posezanja za novim, nerijetko inovativnim rješenjima i modelima, sve do procvata poslovanja zahvaljujući razumijevanju novih potreba na tržištu, dobro pogođenim odgovorima na ograničenja koja je kriza donijela, te demonstracijom najboljih značajki poduzetničkoga djelovanja.

Ovim završnim radom autor je pokušao dobrim odabirom inovativnih poduzetničkih rješenja koja su nastala kao odgovor na koronakrizu, doprinijeti pozitivnijem gledanju na budućnost poslovnih subjekata. Nakon predstavljanja značenja inovativnosti i kreativnosti u poduzetništvu, poduzetnosti i poduzetničkoga djelovanja, u radu se predstavljaju različiti poslovni model i značaj njihove pametne transformacije i inoviranja uslijed prepoznavanja novih prilika i okolnosti, poput ove s koronakrizom, te će se opisati neki od najpoznatijih primjera poslovnih modela. U istraživačkom dijelu rada prikazat će se primjeri inovativnih projekata za vrijeme koronakrize te kako su oni riješili problem vezan uz poslovanje pojedinih poduzeća za vrijeme pandemije virusa Covid-19. Cilj ovoga istraživanja jest prikazati kako su se pojedina poduzeća suočila s koronakrizom, kako su prevladavala poteškoće izazvane krizom, te na taj način stvoriti poticajno ozračje koje poručuje kako kreativnost i inovativnost, uz poduzetničku hrabrost, mogu odoljeti i najvećim nepoznicama i preprekama.

Ključne riječi: koronakriza, inovativnost, poduzetništvo, poslovni modeli, digitalizacija

## **ABSTRACT**

### **SELECTED EXAMPLES OF INNOVATIVE ENTREPRENEURIAL SOLUTIONS IN THE REPUBLIC OF CROATIA MOTIVATED BY CORONA CRISIS**

The Corona Crisis has globally affected the years from 2019 until 2021, and it is certain that its influence will continue. In addition to leaving its mark on people's lives, it has left significant consequences on many businesses around the globe. Entrepreneurs' reactions varied from giving up or reducing the volume of business activities, through reaching for new, often very innovative solutions and models, all the way to successful business activities made possible by understanding new market needs and crafting well-affected responses to crisis constraints, and by implementing the best quality of entrepreneurial activities.

With this final paper, the author tried to contribute to a more positive view of the future of business entities by showcasing good innovative entrepreneurial solutions that emerged in response to the crisis. After presenting the meaning of innovation and creativity in entrepreneurship and entrepreneurial activity, the paper presents different business models and the importance of their smart transformation and innovation due to the recognition of new opportunities and circumstances and will describe some of the most famous examples of business models. The research part of the paper will present examples of innovative projects during Corona Crisis and how they solved the problems related to the business of individual companies during the Covid-19 pandemic. The aim of the research is to show the way in which individual companies faced the Corona Crisis, how they overcame the difficulties during the crisis, and thus created a stimulating environment as an example of how creativity and innovation, along with entrepreneurial courage can withstand huge uncertainty and significant obstacles.

Keywords: Corona Crisis, innovation, entrepreneurship, business models,

# 1. UVOD

Inovativnost je potaknuta sposobnošću da se vide veze, uoče prilike i iskoriste njihove prednosti. Inovacija ipak ne znači samo otvaranje novih tržišta – ona također može ponuditi nove načine služeći etabliranim i zrelim poduzećima kako bi privukla još više potrošača/klijenata. Pandemija virusa Covid-19 preokrenula je skoro sva životna uporišta, od osobnog (kako ljudi žive i rade) do profesionalnog (kako poduzeća komuniciraju sa svojim potrošačima, kako potrošači biraju i kupuju proizvode i usluge, kako ih lanci opskrbe isporučuju). Poslovni modeli za tvrtke budućnosti stvaraju se danas. Tvrtka koja se ne može ponovno izumiti i razviti izvediv poslovni model uopće nema budućnost: izbljedjet će i umrijeti. Poduzeća su stalno usred promjena. Oni koji ne vide priliku, vide samo prijetnje. Tehnološke promjene i s njima povezani razvoj dopuštaju dalekosežne inovacije u poslovnim modelima. Tvrtke budućnosti iznenadit će novim i originalnim poslovnim modelima. U novom svijetu mogućnosti su sve veće. Po definiciji je nemoguće predvidjeti što će svijet iznenaditi ili što će se pokazati inovativnim.

Istraživanje za potrebe ovoga rada provedeno je na temelju dostupnih podataka iz raznih literaturnih izvora, uključujući internetske stranice raznih publikacija, službenih stranica poduzeća, a za dobivanje uvida u stavove i iskustva ljudi, provedeno je i anketno ispitivanje.

Cilj rada i provedenoga istraživanja jest prikazati načine na koje su se pojedina poduzeća suočila s pandemijom virusa Covid-19, te kako su prevladavali poteškoće u krizi, stvarajući nova i zanimljiva rješenja i poslovne modele.

Rad je strukturiran u četiri poglavlja; prvi dio predstavlja uvod u rad u kojem se opisuje predmet rada, metoda istraživanja, cilj rada te struktura rada. Drugi dio rada jest teorijski, koji predstavlja inovativnost i kreativnost, poduzetnost i poduzetničko djelovanje, koncept poslovnoga modela te inovativni odgovor na koronakrizu. Treći, empirijski dio rada, opisuje primjere dobrih inovativnih poduzetničkih (ili poslovnih) rješenja u Republici Hrvatskoj potaknutih koronakrizom, koji su predstavljeni kao mini studije slučaja. Tu su, također, predstavljeni i rezultati istraživanja provedenoga putem Google obrasca s ciljem dobivanja uvida u primjere inovativnih rješenja kao odgovor na koronakrizu, koje su ispitanici osjetili u svojim životima. Ovaj dio rada završava sumiranjem rezultata istraživanja i raspravom, u kojoj je provedena usporedba tih rezultata s rezultatima proučavanja literature. Posljednji, četvrti dio rada, donosi zaključna razmatranja i preporuke za naredne korake.



## 2. TEORIJSKE ODREDNICE

Ovo poglavlje objasnit će teorijske odrednice inovativnosti, kreativnosti, poduzetnosti, poduzetničkoga djelovanja, poslovnih modela i njihove transformacije, prepoznavanja prilika te uvesti čitaoce u važnost inovativnog odgovora na posljedice krize.

### 2.1. Inovativnosti i kreativnost

Inovacija je specifično oružje poduzetnika, sredstvo kojim oni upotrebljavaju promjene kao povoljne prilike za neki drugi posao ili uslužnu djelatnost. Izvori inovacija poduzetnici trebaju neprestano tražiti, kao i promjene i njihove simptome koji upućuju na povoljne prilike za uspješnu inovaciju, a potrebno je znati i primijeniti načela uspješne inovacije (Vukičević i Živković, 2019.).

Inovacija je akcija promjene koja predstavlja novost. Dolazi od latinske riječi *innovatio*, - *ōnis* što u prijevodu znači zauzvat, a izvedena je iz pojma inovirati. Inovacija se upotrebljava za povezivanje s idejom napretka i traženjem novih metoda, zasnovanih na znanju koje mu prethodi, kako bi se poboljšalo nešto što već postoji, riješio problem ili olakšala aktivnost. Inovacija je, dakle, kontinuirana akcija tijekom vremena i pokriva različita područja ljudskoga razvoja. U poslovnom svijetu inovacija predstavlja jedan od elemenata koji se uzimaju u obzir kada je u pitanju komercijalni uspjeh. Koncept poslovne inovacije može se odnositi na uvođenje novih proizvoda ili usluga na tržište, kao i na organizaciju i upravljanje poduzećem (Encyclopedia-titanica, 2021.).

Inovativnost odražava tendenciju tvrtke da se uključi i podrži eksperimentiranje, nove ideje i kreativne procese koji mogu rezultirati novim proizvodima, tehnološkim procesima ili uslugama (Šlogar i Bezić, 2020.). Inovativnost je aspekt otvorenosti prema novim idejama i korporativnoj kulturi tvrtke. Povezana je sa sposobnošću uvođenja novih ideja, procesa i proizvoda u tvrtku.

Kao i svaka vrsta inovacije, inovacija poslovnoga modela sredstvo je za promjenu i proširenje sposobnosti poduzeća da djeluju učinkovito i djelotvorno. Usredotočena na predlaganje i stvaranje vrijednosti, inovacija poslovnoga modela postala je glavna tehnika za razvoj novih i promjenu postojećih oblika stvaranja organizacijske vrijednosti. Novo polje istraživanja i prakse o održivim poslovnim modelima preuzelo je ovaj pristup kako bi razumjelo i razvilo nove oblike stvaranja vrijednosti koji nude održive prijedloge vrijednosti kupcima i svim

drugim dionicima, a koji omogućuju tvrtkama da steknu ekonomsku vrijednost dok održavaju ili čak regeneriraju prirodni, društveni i gospodarski kapital. Inovacija održivoga poslovnog modela može se shvatiti kao način prevođenja strategija održivosti u djelotvorne 'nacrt' aktivnosti tvrtki koje stvaraju vrijednost. Na temelju desetljeća istraživanja o ovoj temi, ovaj pristup definira se na sljedeći način: inovacija održivoga poslovnog modela poboljšava sposobnost tvrtke da stvara, održava ili obnavlja prirodne, društvene i gospodarske uvjete. Kapital ostaje izvan svojih organizacijskih granica promjenom ponude vrijednosti za svoje klijente i sve ostale dionike i/ili način na koji se vrijednost stvara i isporučuje.

Kreativnost podrazumijeva sposobnost stvaranja jedinstvenoga i novoga rješenja, ideja, proizvoda i slično. Rezultati moraju biti originalni i statistički rijetki. Kreativni uradak u nekoj kulturi mora biti ocijenjen vrijednim, korisnim, uporabljivim (u području djelatnosti u kojoj je nastao), odnosno što je novo ili drukčije nije uvijek i kreativno već je često neprihvaćeno ili čudnovato (Hrvatska enciklopedija, 2021.).

Kreativnost sama po sebi nije dovoljna jer je za učinkovito inoviranje puno značajnije izabrati što vrijedi inovirati. Temeljni uzrok neuspjeha inovacija jest stvaranje nečega što nitko ne treba, poboljšanje onoga što je već dovoljno dobro ili dodavanje mogućnosti proizvodima ili uslugama koje ničemu ne koriste. Potrebno je promatrati potrebe potrošača i gledati na ponudu iz njihove perspektive te uočiti probleme i pokušati ih riješiti. Potrošači će rado platiti rješenje takvih problema, a inovacije zasnivane na takvom pristupu same pronalaze put do tržišta.

Prilike koje kreira treća faza globalizacije kapitala i inovativnih profinjenih tehnologija mogu biti iskorištene samo od strane kreativnoga i dinamičnoga poduzetničkog sektora. Zbog toga su nužne mjere podrške razvoju kreativnoga poduzetništva, kao što su: programi podrške inovativnim brzorastućim malim i srednjim poduzećima, programi podrške za nabavku tehnologije i opreme, programi standardiziranoga seta usluga za kreativne i inovativne poduzetnike koji se realiziraju preko priznatih regionalnih razvojnih agencija. Ovi programi trebaju biti prepoznati na svim razinama državnih organiziranja (Radović i Radović, 2016.).

## **2.2. Poduzetnost i poduzetničko djelovanje**

Pojam *poduzetništvo* koristi se više od dva stoljeća, a pojmovi *poduzetnik* i *poduzetništvo* tijekom povijesti različito su se tumačili. Upravo se zato danas u stručnoj literaturi mogu pronaći mnogobrojne definicije za navedene pojmove.

Riječ poduzetnik (engl. *entrepreneur*) dolazi od francuskih riječi *entre* što znači „između“ i *prendre* što znači „uzeti“. Riječ je izvorno upotrijebljena za opisivanje ljudi koji su 'preuzimali rizik' između prodavatelja i potrošača ili koji su 'poduzimali' aktivnosti kao što je započinjanje novih poslova, odnosno pothvata (Bolton i Thompson, 2002.).

Naime, mnogi autori različito definiraju poduzetništvo pa se tako može pronaći da je poduzetništvo proces u kojem pojedinci nastavljaju s radom bez obzira na trenutno raspoložive resurse radi iskorištavanja budućih dobara i usluga. Nasuprot tome, neki smatraju da je poduzetništvo jedna vrsta umjetnosti u kojoj poduzetnici svojim ponašanjem pokušavaju identificirati prilike te poslovnu ideju pretvaraju u konkretan posao ili pak poduzetništvo definiraju „kao sposobnost da se na osnovi kreativne čovjekove ekonomske djelatnosti i ograničenih proizvodnih čimbenika formira određena efikasna gospodarska djelatnost“ ekonomske i organizacijske naravi radi ostvarivanja dobiti te rasta u određenim uvjetima rizika i nesigurnosti (Ribić i Plešo Puljić, 2020.).

Pojam poduzetništva određuju neka obilježja kao što su inovacija, rad, rizik, maštovitost, znanje, obrazovanje, planiranje, procjena, predviđanje, motiv, moral, energija i smjelost, koje rezultiraju društvenim napretkom i određuju društvenu dimenziju poduzetništva. Poduzetništvo je značajan pokretač ekonomskoga rasta sektora, industrija i gospodarstva u cjelini te podrazumijeva proces u koji svakodnevno ulaze tisuće pojedinaca diljem svijeta. Upravo su ti pojedinci voljni preuzeti rizik, uložiti glavnice te svojim idejama i poduzetničkim inicijativama krenuti po nagradu (Ribić i Plešo Puljić, 2020.).

Prema Europskom referentnom okviru Europske komisije iz 2004. godine poduzetništvo je jedna od osam ključnih životnih kompetencija koje su nužan preduvjet za osobno ispunjenje, aktivno građanstvo i zapošljavanje te se mogu usvajati tijekom obveznoga obrazovanja, nastaviti razvijati, usavršavati i održavati tijekom cijelog života (Ribić i Plešo Puljić, 2020.).

U užem smislu, poduzetništvo podrazumijeva pokretanje poslovnoga pothvata, odnosno to je proces u kojem pojedinci s određenim karakteristikama pokušavaju poslovnu ideju pretvoriti u uspješan poslovni pothvat, kombinirajući resurse na najbolji način, bez obzira na to imaju li ih već ili ih tek trebaju pribaviti (Ribić i Plešo Puljić, 2020.). Danas nema pokretanja proizvodnje ni drugih poslovnih aktivnosti bez određenoga temeljnog nositelja, a u razvijenim društvima velikim dijelom ta uloga pripada poduzetništvu. Ključni cilj poduzetništva jest stvaranje vrijednosti pokretanjem i razvojem novih poslovnih organizacija te se na taj način otvara mogućnost kod zapošljavanja, inovacija, razvoja novog proizvoda i proizvodnih tehnika, ulaganja i širenja na nova tržišta (Ribić i Plešo Puljić, 2020.).

Poduzetništvo predstavlja sposobnost pokretanja određene akcije, poduzimanja aktivnosti sa svrhom postizanja željenoga cilja, sve predmnijevajući spremnost na borbu protiv prepreka, spremnost na neizvjesnost ishoda i rizika (Ribić i Plešo Puljić, 2020.).

Poduzetnik kao osoba koja pokreće poslovni pothvat, s ciljem da dovede do promjene u svrsi i ostvari dobit, pod permanentnim je utjecajem razvoja općih gospodarskih prilika i stanja u društvu. Na putu od ideje do njezine realizacije, ali i opstanka u gospodarskoj strukturi, mogući gospodarski uspjeh ili neuspjeh ovisi o velikoj mjeri o društvenom razvoju i državnoj potpori (Ribić i Plešo Puljić, 2020.).

Prema istim autorima, poduzetništvo je proces stvaranja nečega novog i vrijednog kroz posvećivanje vremena i truda, pretpostavljajući popratne financijske, fizičke i društvene rizike, i na kraju primanja nagrada u obliku novčanog i osobnog zadovoljstva i neovisnosti.

### **2.3. Primjeri poslovnih modela i transformacija poslovnih modela**

Oblikovanje poslovnoga modela podrazumijeva pronalaženje sustavnog načina za ostvarivanje dugoročne vrijednosti za poduzeće, isporučujući specifičnu vrijednost za korisnike kroz odgovarajući proizvod ili uslugu. Poslovni model ne podrazumijeva isključivo odgovor na pitanje na koji način poduzeće zarađuje. Poslovni model jest sveobuhvatan okvir za razumijevanje, definiranje i dizajniranje poslovanja na tržištu (Morić Milovanović, Srhoj i Krišto, 2016.).

Kako bi se usuglasili oko razumijevanja termina poslovni model, značajno je pravilno ga definirati. Razvoj teorije o poslovnom modelu upućuje da to nije nimalo jednostavan zadatak, a mnogi znanstvenici i praktičari su se do sada trudili da daju svoj doprinos što preciznijem definiranju ovoga pojma.

Inovacija poslovnoga modela jednostavno je novi način da se ti dijelovi spoje kako bi se stvorio sustav koji proizvodi veću vrijednost i za kupce i za samu organizaciju. Iako su se različite krize drastično razlikovale, smatra se da se uvidi iz različitih vrsta kriza mogu sintetizirati i usporediti kako bi se steklo bolje razumijevanje kako krize mogu utjecati na poslovne modele. Uvidi iz svake krize su relevantni<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ICT HUB Empowering innovation (2019). *Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela*. Preuzeto s: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> (6.09.2021.)

Jedan od najistaknutijih primjera poslovnih modela pogođenih krizom viđen je u rušenju *dot-com-a*. Devedesetih godina koncept poslovnih modela rastao je istodobno s internetom u smislu popularnosti i pažnje. Slijedom toga, kada je *dot-com* slom utjecao na gospodarstvo 2000., mnogi su tvrdili da je za to kriv koncept poslovnoga modela. Poslovni model jest koncept koji opisuje način na koji organizacija pokušava stvoriti vrijednost za sebe i svoje dionike (kupce, dobavljače, zaposlenike, dioničare i društvo), da sve organizacije imaju poslovanje model (eksplicitan ili implicitan), da je pojašnjenje poslovnoga modela organizacije važno za učinkovite strategije i operacije te da poslovni modeli sami po sebi nisu dobri ili loši, uspješni ili neuspješni.<sup>2</sup> Pad sustava *dot-com* istaknuo je ne samo potrebu razumijevanja poslovnih modela, već i činjenicu da je razvoj profitabilnih poslovnih modela važan menadžerski zadatak<sup>3</sup>.

U budućnosti, konkurentska prednost za poduzeća neće biti utemeljena na inovativnim proizvodima ili procesima, već na inovativnim poslovnim modelima. Primjeri koji slijede nisu primjeri inovativnih poslovnih modela koji su potaknuti koronakrizom, već predstavljaju različite poslovne modele koji su u nekom trenutku bili inovativni, a neki od njih mogu biti korisni i kao odgovor na promjene na tržištu izazvane krizom.

U nastavku će biti predstavljeni sljedeći primjeri poslovnih modela: model dodatno (*add-on*), partnerski poslovni model, model digitalizacije fizičkih proizvoda, model zaključavanja (*lock-in*), model pretplate, te model platforme.

### **2.3.1. Model dodatno (*add-on*)**

Kod poslovnog modela *add-on* temeljna je ponuda konkurentski određena, s tim da plaćanje svih potencijalnih dodataka definiira konačnu cijenu. S jedne strane, poduzeće je u mogućnosti generirati dodatne izvore prihoda, dok s druge strane potrošači ostvaruju prednosti time što zadovoljavaju svoje specifične potrebe<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> ICT HUB Empowering innovation (2019). *Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela*. Preuzeto s: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> (6.09.2021.)

<sup>3</sup> ICT HUB Empowering innovation (2019). *Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela*. Preuzeto s: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> (6.09.2021.)

<sup>4</sup> ICT HUB Empowering innovation (2019). *Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela*. Preuzeto s: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> (6.09.2021.)

Jedan od primjera ovoga poslovnog modela odnosi se na aviokompanije, osobito ukoliko su one *low-cost*. Potrošač kupuje avionsku kartu za relativno nisku cijenu, a dodatno plaća sve izabrane pogodnosti, poput pića, hrane ili dodatne prtljage koju želi nositi sa sobom. Potrošač je u mogućnosti dodatno platiti za sve prednosti koje može ostvariti kroz prilagođavanje temeljnoga proizvoda vlastitim potrebama, kupovinu povezanih usluga ili dodatnih karakteristika ili može jednostavno platiti samo osnovni proizvod ili uslugu. Kupujući dodatke uz osnovni proizvod na jednom mjestu, potrošači nekad mogu platiti i više nego što bi inicijalno platili sličnu ili sveobuhvatniju ponudu na drugom mjestu.

Ovakav poslovni model postoji odavno i teško je utvrditi kada se prvi put javlja na tržištu. Sigurno se dogodilo da je neka osoba odsjela u hotelu i da je, ako je ožednjela tijekom noći, posegnula za vodom iz minibara koju je onda platila po cijeni koja je znatno viša u odnosu na cijenu iste boce vode u prodavaonici. Još jedan primjer ovoga poslovnog modela je i kada neka osoba uplati aranžman u, primjerice, ljetovalištu u Egiptu, a završi sa značajno većim troškom jer je pristala platiti sve izlete oko lokacije koju je posjetila. Ta osoba se naravno ne kaje jer su iskustva nezaboravna i željela ih je, a i ne događaju se mnogo puta u životu (Osterwalder i Pigneur, 2014.).

Primjer ovakvoga poslovnog modela, kada je u pitanju digitalni proizvod, jest SAP, njemačko poduzeće koje poslovnim korisnicima prodaje softverska i upravljačka rješenja. Po umjerenoj cijeni, poduzeće nudi osnovno poslovno okruženje, dok je dodatno moguće platiti i koristiti rješenja koja se tiču upravljanja odnosa s korisnicima, upravljanja životnim ciklusom proizvoda, izbora s dobavljačima i slično. SAP na ovaj način generira prihode iz prodaje temeljnoga proizvoda, ali i prodaje svih dodatnih opcija koje korisnici žele.

### **2.3.2. Partnerski poslovni model**

Kod ovakvoga poslovnog modela poduzeće podržava druga poduzeća u prodaji njihovih proizvoda svojim korisnicima i obrnuto, kako bi ostvarila zaradu iz uspješne transakcije. Na ovaj način poduzeće dolazi do novih korisnika bez dodatnih prodajnih ili marketinških napora. Model je veoma popularan u *online* iznosu, gdje se naplata partnerskih preporuka može ostvariti kroz više modela – naplata po realiziranoj prodaji ili po predstavljanju proizvoda ili usluge potencijalnim potrošačima. Primjer su sva poduzeća koja na svojim službenim internetskim

stranicama prikazuju takozvane *banere* koji promoviraju druga poduzeća i njihove proizvode ili usluge<sup>5</sup>.

Ideja o ovakvom partnerskom modelu nije novitet i nije prisutna isključivo u digitalnom svijetu. Osiguravajuća poduzeća ili banke mogu angažirati agente koji će raditi za proviziju od svakoga prodanog proizvoda ili usluge. Ipak, internet je omogućio da moderni partnerski programi dobiju daleko značajniju popularnost. Ključno je da kupac u konačnici dospije na originalnu stranicu prodavača, praćen identifikacijom koja omogućava poduzeću da kupca jasno veže uz stranicu preprodavača ili posrednika, stranicu s koje je i došao.

Mnoge uspješne internetske stranice svoj uspjeh i zaradu u potpunosti duguju ovakvom poslovnom modelu. Pinterest je jedna od njih i koncept je jako jednostavan. Korisnici stvaraju virtualne tematske tablice s omiljenim slikama i linkovima, koje dijele s prijateljima i svima koji su zainteresirani za njih. Često se podijeljeni sadržaj stavlja na prodaju na drugim mjestima, a Pinterest pametno povezuje sve sadržaje s originalnim prodavačima i uključuje svoj partnerski pokazatelj. U prilog tome koliko je Pinterestov poslovni model uspješan govori činjenica da je ovo jedno od rijetkih poduzeća čija cijena akcija na burzi raste, u odnosu na druga, naizgled popularnija tehnološka poduzeća koja su u posljednjih godinu dana postale ona čijim se akcijama javno trguje<sup>6</sup>.

### **2.3.3. Digitalizacija fizičkih proizvoda**

Digitalizacija fizičkoga proizvoda podrazumijeva transformaciju postojećih proizvoda ili usluga u njihovu digitalnu verziju. Na ovaj način, uklanjajući posrednike u prodaji i velike fiksne troškove proizvodnje i/ili distribucije, generiraju se ne samo novi izvori prihoda, već i značajne uštede, ali se dolazi i do korisnika koji su danas zainteresirani isključivo za digitalna rješenja.

Ovaj poslovni model svoju je primjenu pronašao u industriji tiskarskih medija, nudeći njihove digitalne verzije, zatim u industriji iznajmljivanja video sadržaja koji se danas „streamaju“ i uglavnom plaćaju kroz model pretplate, o čemu će biti riječi u potpoglavlju 2.3.5.. U vrijeme

---

<sup>5</sup> ICT HUB Empowering innovation (2019). *Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela*. Preuzeto s: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> (6.09.2021.)

<sup>6</sup> ICT HUB Empowering innovation (2019). *Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela*. Preuzeto s: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> (6.09.2021.)

digitalnoga konzumerizma, nuđenje željenoga sadržaja korisnicima mora biti efikasno, uvijek dostupno, pouzdano, prilagodljivo, pa je stoga internet imao značajnu ulogu u promoviranju ovoga poslovnog modela. Nekadašnja predsjednica poduzeća Hewlett-Packard, Karli Fjorina, jednom prilikom izjavila je da *sve što može biti digitalizirano, bit će i treba biti digitalizirano*<sup>7</sup>.

Danas se glazba može kupiti *online*, bilo gdje i bilo kada, bez odlaska u potragu za kompaktnim diskovima, koji već duže vremena skupljaju prašinu. Također, danas kino, kao fizičko mjesto gdje se gledaju filmovi u formi digitalnoga sadržaja, mora osigurati potpuno drugačije iskustvo u odnosu na razdoblje od prije samo desetak godina. Negativna strana digitalizacije jest „piratstvo“ sadržaja koje korisnicima omogućava lakše dolaženje do besplatnoga sadržaja, ali i dodatno stvaranje pritiska na tradicionalne industrije koje su se digitalizirale kako bi osmislile dodatne poslovne modele kroz koje će ponuditi odgovarajuću vrijednost korisnicima, te tu vrijednost zaista i naplatiti (Osterwalder i Pigneur, 2014.).

#### **2.3.4. Model zaključavanja (lock-in)**

Poslovni model takozvanoga „zaključavanja“ korisnika omogućava poduzeću da svoje korisnike zadrži na način koji bi kod njih prouzrokovao visoke troškove prelaska kod dugog dobavljača, bilo da su oni novčane prirode ili da se ogledaju u nekim drugim resursima.

Jedno od poduzeća koje je prvo uspješno implementiralo ovakav poslovni model jest *Gillette*. Prvi brijači sa zamjenjivim oštricama prodavali su se davne 1904. godine. Kupci su na ovaj način bili primorani kupovati isključivo oštrice brenda *Gillette*. Poduzeće se i kroz seriju patenata pobrinulo da konkurenciju drži dalje od mogućnosti kopiranja. Prodaja zamjenskih oštrica stvara ponavljajući prihod, s visokim marginalnim troškovima, što nadomješta niske marže koje postoje na prodaji samih drški brijača<sup>8</sup>.

Sljedeći dobro poznati primjer jest poduzeće *Lego*, koje je također jedan od predvodnika korištenja ovakvog poslovnog modela. Dizajniranje svih novih kolekcija proizvoda ili dodataka usmjereno je na stvaranje kompatibilnih komponenti čiji je dizajn zaštićen patentnom. Nemogućnost kombiniranja s dijelovima drugih proizvođača korisnike usmjerava isključivo na

---

<sup>7</sup> ICT HUB Empowering innovation (2019). *Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela*. Preuzeto s: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> (6.09.2021.)

<sup>8</sup> ICT HUB Empowering innovation (2019). *Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela*. Preuzeto s: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> (6.09.2021.)



*Lego* dijelove, što za poduzeće znači zadržavanje korisnika i stalni izvor prihoda. *Lego* je, zahvaljujući tome, u međuvremenu stvorio jak brend i svoje načine inoviranja u potpunosti otvorio prema korisnicima koji sami i dizajniraju za *Lego* (*co-design, co-creation, community creation*) i doprinose stvaranju vrijednosti koju žele<sup>9</sup>.

Još jedan primjer dolazi od poduzeća *Nestlé*, koje je s *Nespresso* sustavom, osmišljenim od strane jednog od zaposlenika u poduzeću<sup>10</sup>, davne 1976. godine uspjele svoje potrošače koji su kupili aparat za kavu „zaključati“ i usmjeriti na kupovinu isključivo njihovih kapsula s kavom. Da bi spriječio da kratak životni vijek aparata kupce odvede do konkurencije, *Nestlé* stalno radi na unapređenju svojih uređaja i produživanju njihovog životnog vijeka jer su svjesni činjenice da je zadržavanje postojećega potrošača višestruko jeftinije od privlačenja i akvizicije novog, što je i teza „lock-in“ poslovnoga modela.

### 2.3.5. Model pretplate

Poslovni model pretplate na proizvod ili uslugu korisnicima omogućava da ih upotrebljavaju na redovnoj osnovi, kada to žele. Oni s poduzećem, koje im pruža uslugu, sklapaju ugovor koji definira dužinu i učestalost osiguranja servisa. Na ovaj način korisnici imaju željenu uslugu na raspolaganju kada žele, plaćajući za to unaprijed i u redovnim vremenskim intervalima (mjesečno, kvartalno, godišnje). Korisnici preferiraju ovakav model upotrebe usluge ili proizvoda jer im daje mogućnost upotrebe kada im je to potrebno, koliko je potrebno, istovremeno izbjegavajući troškove kupovine samoga proizvoda ili plaćanja u vrijeme kada se ne koriste proizvodom ili uslugom jer za tim trenutno ne postoji potreba<sup>11</sup>.

Prvi model ove vrste može se pronaći kod vlasnika njemačkih knjižara koji su uveli princip pretplate još u dalekom 17. stoljeću. Uskoro je većina izdavača časopisa i novina odlučila usvojiti model koji primjenjuju i dan-danas.

Ovakav model pretplate inspirirao je mnoge proizvođače softvera da ga primijene. Poduzeće *Salesforce* svoje softver za upravljanje odnosima s klijentima (CRM ili *Customer Relationship*

---

<sup>9</sup> ICT HUB Empowering innovation (2019). *Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela*. Preuzeto s: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> (6.09.2021.)

<sup>10</sup> ovo je primjer unutarkorporacijskog ili internog poduzetništva, u kojem poduzeće daje prostor za inovativno djelovanje na poboljšanje postojećih ili stvaranju novih rješenja

<sup>11</sup> ICT HUB Empowering innovation (2019). *Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela*. Preuzeto s: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> (6.09.2021.)

*Management* softver) nudi upravo na ovakav način. Ovo poduzeće je model pretplate uvelo u softversku industriju još 1999. godine. Korisnici plaćaju mjesečnu pretplatu za pristup softveru, uz osigurana sva unaprjeđenja i najnovije verzije programa. Na ovaj način poduzeća ne moraju kupiti gotova rješenja ili licence za upotrebu softvera, a model pretplate im omogućava brz rast i ostvarivanje kontinuiranih prihoda, što je znatno učinkovitije iz kuta upravljanja financijama u odnosu na model licenciranja softvera.

Poduzeće *Dollar Shave Club* svojim korisnicima omogućava periodično dobivanje nove oštrice za svoje brijače. Kompanija *Unilever* je 2016. godine kupila *Dollar Shave Club* za čak milijardu dolara, zahvaljujući ovom modelu pretplate, koji se pokazao kao izvrstan odgovor na sve uspješniji poslovni model poduzeća *Gillete*. Danas je kupovina mnogih proizvoda i usluga koja se ponavlja, omogućena upravo na ovakav način: na ovaj se način prodaju čarape, donje rublje, kozmetički proizvodi, kozmetika, šminka, glazba, filmovi, automobili... – čini se da je danas skoro sve moguće kupiti na ovakav način<sup>12</sup>.

### **2.3.6. Model platforma**

Platforme su najpopularniji poslovni model digitalne ekonomije, a smatra se da tko god ih posjeduje, ne mora brinuti o svojoj budućnosti. One značajno olakšavaju interakciju dviju komplementarnih skupina koje kroz platformu ostvaruju uzajamne koristi. Platforme skupljaju ponudu i potražnju na jednom mjestu, raspolažući svim podacima obje strane, koje vremenom postaju upućene na platformu da bi opstale. Uloga platformi je osigurati upravljačku strukturu, skup standarda i protokola i neometani tijek komunikacije ovih dviju skupina sudionika, što olakšava njihovu interakciju i to u velikom obujmu kako bi se postigao mrežni učinak. Najpoznatije internetske platforme jesu *eBay*, *Amazon* i *Zappos*.

Ako u radu platforme sudjeluje više korisnika, radi se o višestranom tržištu ili višestrukoj platformi. Primjer toga je Google pretraživač koji okuplja tri interesne skupine, odnosno korisnike interneta, vlasnike internetskih stranica i oglašivače. Budući da nije obvezno da svi korisnici platforme plaćaju za ostvarivanje koristi, stoga je u ovom slučaju, primjerice,

---

<sup>12</sup> ICT HUB Empowering innovation (2019). *Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela*. Preuzeto s: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> (6.09.2021.)

obavljanje pretraga besplatno za krajnje korisnike, dok oglašivači plaćaju svoje prisustvo na internetskim stranicama ili za bolje pozicioniranje pri samoj pretrazi<sup>13</sup>.

Na primjerima *Apple* proizvoda, *iTunes* i *AppStore*, najbolje se mogu uvidjeti prednosti izgradnje platformi. *iTunes* proizvođačima glazbe nudi tehničku bazu koju oni dalje mogu koristiti za prodaju svojih proizvoda, a prema standardima baze i uz odgovarajuću zaštitu od nelegalnog kopiranja<sup>14</sup>.

Nadalje, primjer višestrane platforme jesu portali grupne prodaje (npr. *Groupon*), koji povezuju trgovce s potrošačima. Tako, primjerice, restorani, obrtnici, kazališta, obrazovne institucije, hoteli i drugi mogu ponuditi svoje usluge i proizvode kroz posebne ponude (npr. uz popust od 50%) na *web*-mjestu portala grupne prodaje, pa ih potrošači tada mogu kupiti pod povoljnijim uvjetima, isprobati i steći dojam žele li nastaviti i dalje koristiti taj proizvod ili uslugu<sup>15</sup>.

## 2.4. Prepoznavanje prilika

Ideju je potrebno ocijeniti i djelovati da bi postala poslovna prilika. Taj put od ideje do poslovne prilike može se dogoditi tek ako ideja ima potencijalnu ekonomsku vrijednost: mora biti u stanju generirati profit, treba biti nova i inovativna te mora biti privlačna i poželjna za ljude koji žele kupiti proizvod ili uslugu koja nastane od te ideje (FutureLearn, 2021.).

Postoje dva načina za prepoznavanje mogućnosti (FutureLearn, 2021.):

- može ih se otkriti ili
- poduzetnik ih može stvoriti sam ili u suradnji s drugima.

Poduzetnici otkrivaju prilike kada ih traže na postojećim tržištima. To znači da promatraju tehnološke, gospodarske ili društvene trendove. Prepoznavanje mogućnosti jest kognitivni proces koji se oslanja na sposobnost ljudi da prepoznaju uzorke i *povežu točke*.

Poduzetnici stvaraju prilike kada se angažiraju s drugima u prenošenju ideja, njihovom testiranju i usavršavanju. Svaki put kada se dogodi novi krug poboljšavanja testnih verzija

---

<sup>13</sup> ICT HUB Empowering innovation (2019). *Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela*. Preuzeto s: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> (6.09.2021.)

<sup>14</sup> ICT HUB Empowering innovation (2019). *Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela*. Preuzeto s: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> (6.09.2021.)

<sup>15</sup> Groupon Business Model (2021). The Business Model Analyst. Preuzeto s: <https://businessmodelanalyst.com/groupon-business-model/> (2.10.2021.)

proizvoda ili usluga, postaje sve jasnije i određenije što je korisniku potrebno i kako će riješiti problem zbog kojeg treba taj proizvod ili uslugu. Stvaranje mogućnosti društveni je proces, koji se oslanja na sposobnost poduzetnika za interakciju.

Primjeri dobro prepoznatih prilika su npr. *event* industrija, *online* eventi, *web*-seminari, virtualno obilaženje stanova i muzeja i drugi.

## **2.5. Inovativni odgovor na koronakrizu: primjer *Podravka* d.d.**

Stalna komunikacija i brza prilagodba sa svim dionicima u krizi značajnija je nego ikad. Brendovi koji su u ovom razdoblju održali prisutnost i odnos s potrošačima, poslije krize će s njima ostvariti još čvršću povezanost, a oporavak i povratak na staro za njih će biti lakši i jednostavniji (Blašković, Bičak, Duić, Ivezić i Varošaneć, 2020.). Tako su u *Podravki*, vodećem prehrambenom poduzeću u Hrvatskoj, odgovorili na pitanje kako osigurati opstanak brenda u vrijeme šoka koji je globalno, cijelom društvu, a posebice gospodarstvu, donijela pandemija virusa Covid-19.

Prioritet *Podravke*, na početku epidemije, kao strateški značajnoga domaćeg prehrambenog poduzeća, bio je organizirati proizvodno-logističke procese kako bi se osigurala redovita opskrba tržišta. Zahvaljujući dobroj organizaciji i posebnom naporu svih djelatnika, to su uspjeli u veoma kratkom roku, poštujući sve preporuke Nacionalnog stožera civilne zaštite (Blašković i sur., 2020.).

*Podravka* je odmah reagirala, te u suradnji s Hrvatskom poštom omogućila *online* narudžbe paketa svojih prehrambenih proizvoda, uz besplatnu dostavu. U paketima nazvanim „Pošiljka sa srcem“, koje je moguće naručiti putem internetske trgovine Žuti klik, nalaze se najtraženiji proizvodi iz njihovog asortimana (Jashari, 2020.).

Ponuda paketa proizvoda je, nadalje, proširena s dvije nove verzije „Podravkine legende“ i „Paket za male“. Digitalna tehnologija, kojom se svakodnevno služe kupci i potrošači, omogućila je *Podravki* učinkovit način povezivanja s brendovima. Kupcima i potrošačima je danas više nego ikad potrebna pomoć kroz jasnu, korisnu i pravovremenu informaciju o proizvodima koji mogu riješiti njihove potrebe i probleme (Blašković i sur., 2020.).

Također je poduzeće *Podravka* za vrijeme koronakrize prilagodilo ton komunikacije kao i same sadržaje na društvenim mrežama, pa se na njima ističu objave i recepti prilagođeni situaciji. Ideje kako zabaviti djecu objavljuju se na *Lino* programima. Kako ističu iz *Podravke*, cilj im je

bio potaknuti pozitivno razmišljanje, suosjećanje i izravnu komunikaciju s korisnicima. U ovim izazovnim vremenima nije zaboravljena ni društveno odgovorna uloga, koja uključuje pružanje pomoći potrebitima te podrškom zdravstvenim ustanovama i civilnoj zaštiti u borbi protiv virusa. Time se *Podravka* istaknula kao bitno obilježje hrvatskoga gospodarstva i pokretač domaće poljoprivredne proizvodnje koja se u koronakrizi ponovno potvrdila kao strateški značajna i obvezna grana koju se mora čuvati i poticati. Posebnu pozornost usredotočili su prema domaćim poljoprivrednim proizvođačima nudeći im partnerstvo u uzgoju i sigurnom otkupu povrća kroz projekt „Postani Podravkin partner“ (Blašković i sur., 2020.).

Kako također ističu iz *Podravke*, organizirali su rad u tri, odnosno četiri smjene, ovisno o potrebama proizvodnje, logistike i distribucije. Za zaposlene u službama za koje je to moguće, organiziran je rad od kuće, dok su djelatnici tih službi koji nemaju mogućnost rada od kuće angažirani u pomoći i podršci zaposlenima u proizvodnim pogonima. Djelatnici u proizvodno-logističkim cjelinama te službama podrške ulažu velike napore, nesebično i predano rade kako bi proizvodnja i isporuka što bolje funkcionirale.

Kad je riječ o investicijama, ali i očekivanim prihodima, zbog neizvjesnosti situacije i nemogućnosti predviđanja trajanja pandemije, smatraju da je prerano za procjene. U kriznim situacijama poput ove, prilagodbe i planiranja rade se svakodnevno.

Za razdoblje od siječnja do rujna 2020. godine prihodi od prodaje porasli su za 90,1 milijun kuna. Ostvarena neto dobit iznosila je 210,1 milijun kuna, dok su vlastiti brendovi ostvarili rast od prodaje u iznosu od 103 milijuna kuna te je ostvaren rast u oba segmenta poslovanja, *Prehrani* i *Farmaceutici*. Poslovni program *Kulinarstvo* te regija *Centralna Europa* ostvarili najveći rast prihoda od prodaje u odnosu na usporedno razdoblje. Unatoč mnogim negativnim djelovanjima na poslovanje, među kojima se posebno mogu istaknuti negativne tečajne razlike, rast cijena sirovina i materijala, slabiju turističku sezonu te mnoge druge, iz *Podravke* su uspjeli brzom transformacijom poslovanja odgovoriti na razne izazove te ostvariti rezultate na koje svi zajedno mogu i moraju biti ponosni (*Podravka*, 2020.).

*Podravka* je pet puta tijekom 2020. godine isplaćivala svojim zaposlenicima dodatne nagrade u vrijednostima od 1000 pa do 3 000 kuna. Poduzeće *Podravka* je time zahvaljivalo zaposlenicima za trud i angažman u izuzetno zahtjevnim uvjetima poslovanja uslijed pandemije koronavirusa.

### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

U ovom su poglavlju prikazani rezultati dobiveni istraživanjem provedenim putem anketnoga upitnika i strukturiranom analizom podataka dostupnih iz različitih literaturnih izvora o primjerima inovativnih poduzetničkih rješenja potaknutih koronakrizom.

#### **3.1. Uvid u primjere inovativnih rješenja potaknutih koronakrizom**

U nastavku su sumirani odgovori dobiveni provedenim istraživanjem o inovativnim poduzetničkim i poslovnim rješenjima, potaknutim koronakrizom. Pitanja koja je upitnik sadržavao nalaze se u Prilogu 1: Primjeri inovativnih poduzetničkih rješenja potaknutih koronakrizom.

##### **1. Beskontaktno plaćanje**

Jedan ispitanik je u svom odgovoru na pitanje o dojmivim inovativnim poduzetničkim i/ili poslovnim rješenjima izazvanim koronakrizom, istaknuo da se u zadnjih godinu i pol prvi put osobno susreo s uvođenjem beskontaktnoga plaćanja.

To je siguran način da potrošači kupuju proizvode ili usluge upotrebljavajući debitnu, kreditnu ili pametnu karticu, s pomoću *radio frequency identification* (RFID) tehnologije ili komunikacije u blizini (NFC). Da bi se obavilo beskontaktno plaćanje, potrebno je približiti karticu terminalu na prodajnom mjestu, koji je opremljen tehnologijom beskontaktnoga plaćanja. Veličina je transakcija na karticama ograničena jer beskontaktno plaćanje ne zahtijeva potpis ili osobni identifikacijski broj. Tako je jedan odgovor iz istraživanja glasio da je popularnost aplikacije Glovo zasigurno potaknuta i epidemijom koronavirusa jer je od 2020. godine ova aplikacija, koja korisnike povezuje s restoranima, lancima supermarketa, ljekarnama i maloprodajnim prodavaonicama, imala porast veći od 500% nego prije pandemije virusa Covid-19.

##### **2. Beskontaktna isporuka jela**

Još je jedno inovativno rješenje, koje je potaknuto koronakrizom, primjerice, ponuda jela koja se također isporučuju beskontaktno. Tako su primjerice iz Bistro Neola za vrijeme koronakrize počeli proizvode iz svoje kuhinje, te određena vina i koktele dostavljati beskontaktnim putem preko aplikacije Wolt. Prije svake dostave, odnosno pripreme hrane, chef Kočiš posebnu pozornost pridaje tome da hrana iz Neola izađe nekontaminirana.

Još jedan primjer korištenja ovoga inovativnog rješenja jest rješenje restorana O'brok koji je imao besplatnu dostavu hrane i *drive-in* (preuzimanje hrane ispred restorana bez izlaska iz vozila). Također su neke pivnice ponudile „Pivo za van“ i beskontaktno plaćanje.

### **3. Ponuda proizvoda-to-go i porast broja samoposlužnih aparata**

Ugostiteljski objekti također su pronašli još jedno inovativno rješenje koje je potaknuto koronakrizom: ponuda kave-za-van. Naime, svi oni koji su željeli popiti kavu izvan kuće i stana, oni koji su u nekoj čekaonici ili jednostavno koji čekaju javni prijevoz, dobili su na raspolaganje veliku ponudu dostupnih samoposlužnih aparata za kavu.

Još jedno od inovativnih rješenja potaknutih koronakrizom jest aparat za kolače, mlijeko, jaja i slične proizvode. Jedno od takvih rješenja postavljeno je u poznatoj varaždinskoj kavani Arbia Dorka, gdje se kupci svakodnevno mogu poslužiti raznim slasticama, a sve su slastice pakirane u ambalažu uz koju se dobije i žličica. Može se platiti novčanicama od 10 i 20 kuna i kovanicama, a planira se i uvođenje plaćanja beskontaktnom karticom.

### **4. Promjena dotadašnjih modela poslovanja i proizvodnog/uslužnog asortimana**

Koronakriza utjecala je na brojna poduzeća onemogućavanjem nastavka dotadašnjeg načina poslovanja i nemogućnošću proizvodnje proizvoda ili usluga koje su im oduvijek bile osnovni posao (core business). Primjerice, projekt poduzetnice Željke Maras „Jedem doma“, nastao je kao odgovor na koronakrizu i pad interesa za dotadašnjim uslugama (*catering*, dostava hrane u urede, kuhanje u domu klijenta po narudžbi, itd.). Poduzetnica je pravovremeno odustala od dotadašnjih usluga i poslovnog modela i pokrenula novi poslovni model proizvodnjom polugotovih premium jela, te njihovom direktnom distribucijom klijentima. Odlično je iskoristila sredstva iz EU fondova koji su joj pomogli pri pokretanju novoga poslovnog modela temeljenoga na opremi za proizvodnju polugotovih jela od vrhunskih namirnica.

Drugi primjer koji je koristio strategiju promjene svojega proizvodnog asortimana jest tvrtka "Đanić", koja je prije koronakrize proizvodila alkoholna pića i likere, preorijentirala se na proizvodnju alkoholnih sredstava za dezinfekciju. Nisu se prepustili očaju i dopustili da skladišta ostanu prepuna neprodanih proizvoda, ispravno su razumjeli što nedostaje na tržištu, a preorijentirali su se na proizvodnju traženoga i prijeko potrebnoga proizvoda.

### **5. Uvođenje novina u prodaju prehrambenih tradicionalnih proizvoda**

Koronakriza je dala značajan zamah platformi eCeker (platforma za promociju i prodaju ekoloških i tradicijskih proizvoda), koja nudi mogućnost oglašavanja i kupovine domaćih

ekološki proizvedenih prehrambenih proizvoda, te je tako proizvođačima omogućen grupni izlazak na tržište i jeftiniji marketing, a kupcima dostava visokovrijednih namirnica na kućni prag. Osim u Osijeku, narudžbe se dostavljaju jedan do dva puta tjedno kupcima u Zagrebu. Osim toga, kupci iz Osijeka mogu naručiti proizvode *online*, i onda ih pokupiti na tržnici u terminu koji dogovore. Tijekom 2020. godine eCeker je djelovao kao samostalna jedinica, a od svibnja 2021. se spojio s *web-shopom ekotrznica.hr*. Ovo je model kojim su se koristili i neki drugi lokalni proizvođači izvornih proizvoda, prvenstveno preko društvenih mreža, ali eCeker je to pretvorio u uspješan poslovni model jer je od početka radio na održivosti i skalabilnosti, te je mogao odgovoriti na porast interesa i broja narudžbi bez pada kvalitete.

S druge strane, nedostatak radne snage za branje voća, doveo je do razvoja koncepta "Dani otvorenog voćnjaka". Iako taj koncept nije posve nov, počelo ga se intenzivnije koristiti za vrijeme *lockdowna*. Radi se o ponudi aktivnosti branja jabuka, grožđa, maslina, itd. (kao svojevrsnoj rekreaciji ili izletu), u kombinaciji s brigom za zdravu prehranu i edukacijom (pokazati djeci od kuda dolazi voće), te o omogućavanju beračima da proizvode kupe po povoljnijoj cijeni. Inovativno je to što se u ovoj tradicionalnoj djelatnosti skraćuje lanac od proizvođača do kupca, kupci znaju da je proizvod koji su sami nabrali zdrav i da nije bio danima/tjednima ili duže u skladištima. Nadalje, berači maslina, primjerice, dobiju priliku kupiti maslinovo ulje u čijem su stvaranju sudjelovali, a čak su spremni platiti višu cijenu. Uzgajivačima je ovo povoljno rješenje jer imaju manje troškove radne snage, i osiguranu prodaju, bez troškova skladištenja, te naplatu u puno kraćem roku (odmah nakon završene berbe ili proizvodnje) i sl., a osim toga, usput mogu dodatno prodati i neke svoje proizvode (npr. LUPO prodaje svoje sokove od jabuka, kolače, ocat, i sl.)

## **6. Korištenje *online* mogućnosti u obrazovanju, *event* industriji i kulturnim aktivnostima**

Event industrija, te kulturne i edukativne aktivnosti - neke su od industrija najsnažnije pogođenih koronakrizom. Međutim, nakon nekoga vremena i ove su se djelatnosti okrenule inovativnim načinima korištenja *online* mogućnosti kako bi nastavile pružati korisnicima svoje usluge. Tako su brojne konferencije, edukacije, radionice, seminari, okrugli stolovi i slično organizirani u *online* okruženju, više ili manje uspješno, ali uz nepodijeljene simpatije i podršku korisnika tih usluga, koji su bili zahvalni na prividu normalnoga funkcioniranja. U početku je sve bio veliki eksperiment i dosta zbivanja radilo se uz besplatno sudjelovanje. S vremenom i usavršavanjem *online* izvedbe kontaktnih aktivnosti, polaznicima i sudionicima se vezanom prodajom nudila npr. prodaja knjiga, edukacija,



savjetovanja, konzaltinga, izrada elaborata i sl. Neki *eventi* su se naplaćivali, snimke *evenata* mogle su se dobiti po još nižoj cijeni, i to je pomoglo da poduzetnici iz tih djelatnosti ne ostanu bez prihoda.

Ovaj pristup prelaska iz živoga okruženja u virtualno sigurno je osvijestio kod mnogih ljudi da uvjeti poslovanja nisu nikada idealni, i da treba naučiti raditi s onim što imaju na raspolaganju, umjesto žalopojki da je nešto nemoguće. Treba biti otvoren prema novim pristupima, te imati višu toleranciju prema nepoznanicama i neizvjesnosti. Bilo bi dobro da je ovaj pristup utjecao na poduzetnike da stalno propituju svoje poslovanje i utvrđuju je li moguće drugačije, bolje, jeftinije, i sl. Neki poduzetnici iz edukativne djelatnosti koriste se ovim iskustvom i razvijaju paralelno *online* programe i programe u fizičkom prostoru. Primjerice, narasla je popularnost *online* instrukcija. S obzirom da je, radi virusa, potrebna distanca, *online* instrukcije idealno su rješenje za nadoknađivanje propuštenoga gradiva ili dodatno pojašnjenje bilo kakvoga problema vezanoga uz predmet/kolegij.

#### **7. Zaokret – promjene tržišne niše, segmenta kupaca ili proizvodnog asortimana**

Hrabrost promjene tržišne niše, segmenta kupaca i proizvoda/usluge, te dugoročno ili kratkoročno provođenje zaokreta u poslovanju ključna je za brzu prilagodbu novonastalim okolnostima poslovanja. Zahtijeva pozorno praćenje svega što nedostaje na tržištu i smišljanje kreativnog odgovora za zadovoljenje potrebe kupca. Na primjer, na početku pandemije svima je bila potrebna zaštitna maska, a poduzetnica-vlasnica *second-hand* shopa, koju ispitanik navodi kao primjer, odgovorila je tako da je u počecima pandemije počela proizvoditi unikatne zaštitne maske za lice (u kombinaciji s drugim odjevnim predmetima po narudžbi klijenta) i prodavati ih u dućanu ili dostavom, a uz marketing na društvenim mrežama. Dakle, izradom zaštitnih maski kojima je dodala i modni pristup, omogućila je klijentima da se ne osjećaju kao gubitnici i iskoristila razdoblje nesnalaženja velikih konkurenata. Nadalje, ispitanik navodi primjer tvrtke Naftalina: došlo je do prebacivanja s proizvodnje modne odjeće i modnih dodataka na proizvodnju kvalitetne i sigurne radne i zaštitne odjeće za medicinsko osoblje, radnike, i sl.

Iako u istoj industriji, poduzetnice su različito odgovorile na njega. Iz ovih primjera može se zaključiti da se poslovni model može promijeniti obraćanjem drugim klijentima (Naftalina - kompanijama, a ne više individualnom kupcima, tj. B2B umjesto B2C) i ponudom novih proizvoda (to više nije gotov proizvod na policama, već je proizvod kreiran po želji i odabiru kupca, od njegova materijala ili materijala/uzorka koji sam naruči).

Drugi dio istraživanja odnosio se na definiranje onoga što su ispitanici u predstavljenom rješenju smatrali inovativnim odgovorom na probleme izazvane konokarizom. Slijede zključni odgovori.

1. Budući da osobe koje imaju virus Covid-19 ili sumnjaju da su oboljeli od tog virusa, moraju biti izolirane od drugih osoba, očite su prednosti beskontaktnoga plaćanja naručenih proizvoda iz restorana, lanaca supermarketa, ljekarni i maloprodajnih prodavaonica. Nakon izvršenog *online* plaćanja, automatski se unosi poruka „Dostaviti ispred vrata“ ili poruka sa sloganima kao primjerice „Ostani doma“, što istovremeno znači da prodavač, odnosno dostavljač ne dolazi ni u kakav kontakt s potrošačima. Poduzeća se za takvo rješenje problema koriste mobilnim aplikacijama, ali i kontakt telefonom ili e-mailom.
2. Pojedini restorani su se pobrinuli za svoje klijente koji ne mogu doći u restoran zbog koronakrize, zbog koje su unutarnji i vanjski prostori restorana bili zatvoreni. To je vjerna skupina klijenata, koji su navikli jesti jela iz tih restorana ili ih je situacija oko koronakrize posve okupirala pa nemaju vremena za kuhanje. Iz tog razloga, restorani su ponudili posebne jelovnike, koji su bili sastavljeni po posebnim cijenama i koji su bili pakirani u ambalažama. Također se iz pojedinih pivnica mogla uzeti piva *za van* (ponijeti u park ili popiti kod kuće).
3. Inovativnost odgovora na probleme izazvane koronakrizom u vezi s ponudom kave-to-go se ogleda u tome što osobe koje žele popiti kavu, odnosno hladno ili toplo piće izvan svog stana ili kuće, mogu u određenim restoranima i kafićima kupiti željeni napitak u prilagođenoj ambalaži. Takav način prodaje kave i napitaka je do koronakrize bio moguć samo na kioscima Tiska, a koristio ga je rijetko koji ugostiteljski objekt.
4. Na probleme izazvane koronakrizom Kolačomat odgovara tako što kupci sada po slastice ne moraju odlaziti u slastičarnice i slične ugostiteljske objekte, koje su za vrijeme koronakrize bili zatvorene, nego do najbližeg automata koji nude te slastice. Primjerice, to je dobro rješenje za osobe koje s djecom u parku žele pojesti neku slasticu dok se djeca igraju, a u takvoj ambalaži se mogu kupiti i jesti gdje god žele.
5. Uvođenje novina u prodaju prehrambenih tradicionalnih proizvoda daje puno mogućnosti za inovativna rješenja jer su tradicionalne djelatnosti sklone pružati otpor novim pristupima, i zato se promjene događaju sporije i rjeđe. Navedeni primjeri pokazuju veliki raspon mogućnosti – od trajnih održivih rješenja do *ad hoc* reakcija na trenutnu krizu.

6. Inovativno u prelasku na *online* održavanje edukacija, zbivanja i kulturnih događanja je u tome što se cijela industrija prilagodila novoj situaciji, što nije odustala od svog osnovnog posla, održavala kontakt sa svojim klijentima i stalno ih podsjećala da su tu za njih. Iako se ljudi u velikoj mjeri žale da *online* rad ima otuđen i distanciran pristup, te da im nedostaju socijalni i fizički kontakti, nitko ne može osporiti da se ovim poslovnim modelom radi o ogromnim uštedama i velikoj učinkovitosti.
7. Kod provođenja strategije zaokreta, promjenom tržišne niše, segmenta kupaca ili proizvodnog asortimana, mogućnosti su beskrajne, a o samom poduzetniku koji ju provodi ovisi koliko će biti inovativan, te hoće li iskoristiti zaokret za uspješno rješavanje nekih problema iz prošlih vremena (pad prodaje, zasićenost dotadašnjim načinom rada, nedovoljni resursi za razvoj ili održivost itd.).

Predstavljeni primjeri pokazuju inovativna rješenja u djelatnostima koje su ispitanicima bile najuočljivije, odnosno, koje su pretrpjele najviše udaraca pod utjecajem koronakrize, te su, zbog svog učestalog korištenja njihovih proizvoda ili usluga, vrlo brzo zamijetili one najinovativnije promjene, koje su pomogle da ne bude nestašica proizvoda ili usluga, te istovremeno dale poruku da se rješenja uvijek mogu naći, ili - bar ostavile privid da je sve u redu i „Pod kontrolom“.

### **3.2. Analiza dobrih inovativnih poduzetničkih (ili poslovnih rješenja) u Republici Hrvatskoj potaknutih koronakrizom**

Primjeri dobre prakse izabrani su po kriteriju najveće popularnosti i prisutnosti u medijima, a istraženi su na internetskim stranicama i društvenim mrežama. Za svaki primjer najprije je predstavljena djelatnost kojom se bavi ili iz koje dolazi, potom je objašnjena specifičnost i inovativnost tog rješenja na problem izazvan koronakrizom, a na kraju je predstavljen zaključak na temelju predstavljenoga primjera.

#### **3.2.1. Gruntek**

Predstavljanja primjera dobre prakse	<b>Gruntek</b> je inovativni poljoprivredni projekt koji nudi ljudima mogućnost najma malih parcela za ekološki uzgoj povrća, no oni neće biti tradicionalni zakupci svoje zemlje. Umjesto toga, oni će biti digitalni zakupci, s parcelama kojima se upravlja putem aplikacije. Vizija zdrave budućnosti temelj je na kojemu je nastao ovaj društveno korisni projekt. Mladi entuzijasti i stručnjaci iz raznih područja udružili
--------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>su se kako bi osmislili rješenje za sve koji žele vlastito eko povrće i mjesto za odmor i opuštanje. Ovaj je projekt prvi u svijetu koji omogućava građanima metropole boravak na otvorenom, roštilj, piknik, edukacije i stalan izvor ekološki uzgojenog povrća. Prosenik i Budanec su udružili snagu za pokretanja projekata nakon što je pandemija virusa Covid-19 mnoge ljude onesposobila za rad, a također su izrazili zabrinutost zbog lanca opskrbe hranom. Kako ističe Prosenik, Gruntek je rođen kao univerzalno rješenje za suočavanje s nečim otpornim na virus Covid-19. Ideja je bila učiniti nešto što je intuitivno i lijepo, poput proizvodnje organske hrane i stvoriti neku vrstu lanca opskrbe hranom u kojoj ljudi više neće ovisiti o supermarketima. Glavni cilj Grunteka jest inovirati (Juničić, 2020.).</p>
Godina nastanka	2020.
Lokacija	Čazma
Djelatnost	Poljoprivreda - agronomija
Problem s kojim se poduzeće i/ili djelatnost suočila u vrijeme krize	<p>Problem s kojim se poduzeće suočilo u vrijeme virusa Covid-19 prije nije postojao, a projekt je tek nastao za vrijeme virusa Covid-19. Za vrijeme prvog <i>lockdowna</i> Prosenik i Budanec su obavili razgovor o budućnosti poduzeća. Pretpostavili su da 2020. i 2021. godina neće biti povoljne za organizaciju internacionalnih događaja zbog čega su počeli razmišljati o novom projektu koji će ispuniti na poslovnoj, ali i privatnoj razini. Pored puno negativnih vijesti htjeli su se okupirati nečim pozitivnim, htjeli su stvarati, htjeli su dati – sebi i drugima. Upravo je tako nastao Gruntek. Vizija Grunteka produkt je tinskoga rada, a glavni cilj jest omogućiti građanima Zagreba transformaciju od klasičnog potrošača u modernog proizvođača zdravog i ekološki uzgojenog povrća. Dok se nije krenulo s realizacijom projekta, nisu bili svjesni kako je ekološka proizvoda slabo zastupljena u Hrvatskoj. Na primjer, od 160.000 obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava samo 4.374 prakticira ekološke metode uzgoja. Zahvaljujući Grunteku, korisnici vrtova budućnosti će moći, uz pomoć pouzdanih poljoprivrednika, uzgajati eko povrće – osiguravajući tako sebi i svojim najbližima bolju i zdraviju budućnost (Inkubator sreće, 2021).</p>

<p>Opis inovativnog rješenja i posljedice/rezultati uvođenja novog poslovnog modela u vrijeme krize (prednosti, <i>lessons learned</i> i slično)</p>	<p>Inovativni projekt Gruntek, koji na najbolji način povezuje digitalizaciju, poljoprivredu i zaljubljenike u organsku hranu 12. lipnja 2021. godine po prvi put otvorio je svoja vrata za korisnike. Na svečanom otvorenju u Prokljuvanima održalo se predstavljanje Grunteka koje je okupilo stotinjak zagrebačkih obitelji, a svoje vrtove posjetile su i poznate osobe kao što su primjerice kazališni glumac Mislav Čavajda, radijski i televizijski voditelj Frano Ridjan, kazališna glumica Olga Pakalović te načelnik općine Križ Marko Magdić koji je lijepom gestom vrtove na Grunteku osigurao vrtićima u svojoj općini (Journal, 2021.).</p> <p>Kako navodi <i>Journal</i> (2021.), Gruntek je okupio i lokalne marke koje podržavaju održiv način života kao što su, primjerice, Pčelarko omoti, Eko Borovnice Lisjak, Biljke Plants, Eko platnene vrećice, Fakat studio i obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo pčelarstvo Sekereš, koji su predstavili svoje proizvode korisnicima vrtova. S ciljem održavanja ekosustava na Grunteku, Lara Šafar iz udruge BIUS održala je radionicu izrade hotela za pčele koje će se uskoro smjestiti na vrtovima budućnosti. Program je obuhvatio i mnoge dječje radionice edukativnoga karaktera, koje su održane u dječjem parku posebno osmišljenom za obitelji s djecom.</p> <p><i>In Store</i> o Grunteku kaže da su to „vrtovi budućnosti“ namijenjeni Zagrepčanima koji se žele obrazovati o eko uzgoju te koji žele imati za odmor i opuštanje mjesto na kojemu raste domaće i ekološki uzgojeno povrće. Na površinu Grunteka koja se rasprostire na dvadeset dva hektara posađeno je 400,000 sadnica, zanimljivo je i da je na Grunteku razvučeno 170 kilometara organske <i>mulch</i> folije od razgradivog škroba, što predstavlja najveću nabavu organske folije ikada u Hrvatskoj.</p> <p>Kako ističe Željka Rački-Kristić (2020.) konferencija „Održivi prehrambeni sustavi u vremenu poslije krize virusa Covid-19“ održala se 28. studenoga, na Agronomskom fakultetu u Zagrebu, uz prijenos uživo putem Facebook i Youtube kanala udruge ZMAG-a. U sklopu njega se održao i <i>online</i> panel o strategiji Hrvatske za ostvarivanje ciljeva postavljenih Europskim zelenom planom, te zanimljive i</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

praktične radionice. Mnoge promjene za svjetske prehrambene sustave donijela je 2020. godina. U samo nekoliko mjeseci, virus Covid-19 zaustavio je i preobrazio dosadašnji način proizvodnje i distribucije hrane. Slike panične kupovine, praznih polica s namirnicama i kilometarskih redova u prodavaonicama hrane iznenada su sve osvijestile koliko su prehrambeni sustavi značajni u čovjekovom životu i koliko su postali neuravnoteženi. Kako napominje Željka Rački-Kristić (2020.) obnova gospodarstva poslije krize nudi jedinstvenu priliku za transformaciju globalnoga prehrambenog sustava i stvaranje njegove otpornosti na buduće šokove, osiguravajući ekološki održivu i zdravu hranu za sve.

Kao što je već rečeno, Gruntek je nedavno skovana riječ koja znači „mala zemlja“, a inovativan je poljoprivredni projekt koji nudi ljudima mogućnosti digitalnog najma malih parcela. Smještene samo sat vremena vožnje od Zagreba, ove će parcele obrađivati profesionalni vrtlari koji će zakupcima jamčiti svježe, organsko povrće. Skoro sto parcela je već prodano od početka projekta 16. studenog 2020. godine. Projekt u početku nudi tisuću parcela za testiranje tržišta, iako zemljište ima kapacitet za još mnogo toga. Partner u projektu, Vjekoslav Budanec, jedan je od najpoznatijih hrvatskih povrćara i predsjednik njihove krovne udruge (Juničić, 2020.).

Tino Prosenik i Vjekoslav Budanec udružili su snage za pokretanje projekta nakon što je pandemija virusa Covid-19 mnoge ljude onesposobila za rad, a također su izrazili zabrinutost zbog lanca opskrbe hranom.

Vjeruju da se ideja ne razlikuje od bilo kojeg drugog modela vrta u zajednici koji se trenutno nudi. Aplikacija obavještava stanare koji je usjev najbolje posaditi i kada. Korisnici tada mogu sami odabrati koje usjeve žele posaditi. Također će to biti svojevrsna obrazovna aplikacija koja će davati stalne smjernice što i kada uzgajati, kakvi su prinosi i slično. Ljudi će kroz to naučiti nešto o vrtlarstvu. Tim Grunteka procjenjuje da se na parceli od 40 četvornih metara može očekivati prosječno oko 140 kilograma organskog povrća u razdoblju od osam

mjeseći. Cijene proizvedenih usjeva konkurentne su cijenama organskih proizvoda kupljenih u supermarketima. Digitalni stanari će također moći pratiti što se događa na njihovoj parceli putem aplikacije koja korisnicima nudi uvid u njihovu parcelu, a također i putem tjednih ažuriranja (Juničić, 2020.).

Kako je izjavio Prosenik „živimo u vremenu koje ne dopušta luksuz vrtlarstva, a onda ulazimo u priču svojim tehnološkim rješenjem da premostimo taj jaz“. Ipak, digitalni element projekta ne stoji samo na korisnicima (Juničić, 2020.).

Također će tim vrtlara imati koristi od ruke digitalne tehnologije. Uglavnom će se to dogoditi upotrebom aplikacija koje će bilježiti stanje svakoga pojedinog vrta ili pojavu štetočina ili bolesti. Projekt također planira upotrebu dronova za snimanje vrta iz zraka i otkrivanje bilo kakvih anomalija u vlažnosti i slično. Na koncu, projekt ima cilj ponovno povezati građane s njihovom hranom i okusima njihove mladosti. Nadaju se da će korisnici, osim u interakciji putem aplikacije, s djecom posjetiti i vrtove te prisustvovati danima otvorenih vrata koje organizira tim Gruntek (Juničić, 2020.).

Misija Grunteka je prvenstveno proizvodnja organskog povrća, a sekundarno stvaranje malih poljoprivrednika. Aplikacija je udica i žele da se tipkanje po mobitelu pretvori u petljanje po vrtu. Ako to uspiju, njihova misija je u potpunosti uspjela. Tada će se stvoriti drugačiji 'način razmišljanja' i promijeniti kultura urbanoga stanovništva. To bi bio pravi uspjeh (Juničić, 2020.).

Iako trenutno vlada velik interes, a početna je kampanja lansiranja uspješna, vrijeme će pokazati hoće li projekt zaista krenuti. Trenutno se tim koncentrira na to da funkcionira u Hrvatskoj, ali ako se pokaže uspješnim, mogao bi poslužiti i kao zanimljiv model za slične projekte diljem Europske unije (Juničić, 2020.).

Brzi život popraćen lošim prehrambenim navikama ostavlja velik trag na ljudsko zdravlje i vrijeme je da se ljudi zapitaju što konzumiraju i koliko truda ulažu u svoje zdravlje i budućnost. Gruntek stoga omogućava besplatne edukacije o branju eko-povrća i njegovoj

	<p>pripremi. Osim što su iz Grunteka usmjereni na edukaciju odraslih, pozornost im je i na psihofizičkom zdravlju djece. Naime, vrtlarstvo pozitivno djeluje na kardiovaskularni sustav i na opće fizičko zdravlje, a kada su u pitanju današnja djeca koja su okružena stresom, vrtlarstvo dobiva puno veći smisao. Vrt na Grunteku postaje mjesto opuštanja, učenja, igre i zabave.</p>
<p>Opaska (komentar, zaključak, preporuka za ostale koji bi koristili ovaj model i pristup i slično)</p>	<p>Iz ovoga primjera može se zaključiti da je čak moguće digitalizirati i ekološku poljoprivredu, naime Gruntek je pružio ljudima uzgajanje eko vrta uz pomoć stručnjaka upotrebom digitalnih medija i alata, plaćanjem sadnje beskontaktnim putem, edukacijom o eko vrtovima, te ubiranjem plodova. Svakako je preporuka da se ovaj model i dalje primjenjuje i širi i na druge dijelove zemlje. Ljudi u suvremeno vrijeme često nemaju vremena za uzgajanje i održavanje vlastitih vrtova, a opće je poznato da ljudi više vole eko-uzgojeno voće i povrće za koje znaju odakle dolazi, nego kupljeno u supermarketima za koje se ne zna odakle dolazi.</p>

### 3.2.2. LAQO

Naziv poduzeća	<p><b>LAQO</b> nudi ugovaranje obveznoga i kasko auto osiguranja potpuno digitalno, na jednostavan, brz i pametan način. Ugovaranje se obavlja u samo par klikova na web stranici laqo.hr, bez odlaska u poslovnicu, a cijeli proces traje manje od minute. Na Android i iOS uređajima, dostupna je i LAQO aplikacija u kojoj korisnici imaju pregled svih dokumenata. Pomoću LAQO aplikacije je moguće brzo i jednostavno prijaviti štetu, a ako je sve u redu, ponuda stiže već u roku od 24 sata“ (Petric, 2020.).</p>
Godina nastanka	2020.
Lokacija	Zagreb
Djelatnost	osiguranje
Problem s kojim se poduzeće i/ili djelatnost suočila u vrijeme krize	<p>LAQO osiguranje, Croatia osiguranje u čijem je sastavu LAQO osiguranje nije imao digitalno osiguranje dok uslijed koronakrize nije došlo do nemogućnosti obavljanja posla (sklapanja ugovora) na uobičajeni način, na sastanku s klijentom.</p>



<p>Opis inovativnog rješenja i posljedice/rezultati uvođenja novog poslovnog modela u vrijeme krize (prednosti, lessons learned i slično)</p>	<p>LAQO, osim jedinstvenoga korisničkog iskustva, nudi i atraktivne cijene uz jasan i transparentan proces ugovaranja. Posebna pogodnost je maksimalnih pedeset posto bonusa za sve klijente, a uz policu autoosiguranja je moguće uzeti i šest dodatnih opcija (Vuča i asistencija, Vozač i putnici, Zaštita bonusa, Tuča, Sudar sa životinjom i Kasko basic). Donosi još jednu inovaciju na domaće tržište, a to je poseban popust onim korisnicima koji voze manje, po principu „manje voziš, manje plaćaš“ (Petric, 2020.). Točnije rečeno, pređe li se godišnje vlastitim vozilom manje od 10.000 kilometara, dobit će se još pet posto popusta na premiju redovnoga osiguranja. Ako se pređe manje od 7.500 kilometara, popust raste na 7,5 posto, a ako se pređe manje od 5.000 kilometara, poput na ionako sniženu cijenu osiguranja je dodatnih deset posto. Dodatnih pet posto popusta se može dobiti i za plaćanje odjedanput (Petric, 2020).</p> <p>Kako je istaknuo predsjednik Uprave Croatia osiguranja, „pametnim digitalnim rješenjima, kao što je LAQO, Croatia osiguranje odgovara na izazove budućnosti. Ponosan je što su okupili tim izvrsnih stručnjaka u, spojili njihovo znanje i inovativnost te razvili potpuno digitalno osigurateljno rješenje, koje je u cijelosti hrvatski proizvod, usporediv i najboljima u svijetu. Kao tržišni i digitalni lider, trenutno ulaže više od dvjesto milijuna kuna u digitalizaciju i razvoj novih proizvoda. S LAQO osigurateljnim rješenjem donose tehnološki najnaprednije osiguranje na ovim prostorima i podižu razinu digitalizacije ukupnog osigurateljnog tržišta“ (Petric, 2020.).</p> <p>Dakle, policu LAQO osiguranja se ugovara putem <i>web</i>-stranice <a href="http://www.laqa.hr">www.laqa.hr</a>, dok je LAQO aplikaciju moguće skinuti na App Store i u Google Play trgovini. Sve dodatne informacije mogu se dobiti na društvenim mrežama Facebook i Instagram, a na raspolaganju je i digitalna korisnička podrška na Viberu i Messenger chatu, te na WhatsAppu (Petric, 2020.).</p> <p>Croatia osiguranje ovim digitalnim rješenjem na najbolji način promiče vrijednosti Adris grupe koja u svim svojim poduzećima njeguje kulturu</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>izvrsnosti, okrenuta inovativnim poslovnim rješenjima i budućnosti (Petric, 2020.).</p> <p>Treba spomenuti da Croatijin LAQO, prvo hrvatsko sto posto digitalno osiguranje, ima najbolje korisničko iskustvo i najbolji <i>call centar</i> do trideset ljudi. Ove dvije nagrade dodijeljene su na svečanosti CX portala koji šestu godinu zaredom dodjeljuje nagrade s ciljem podizanja svijesti o značaju korisničkoga iskustva (Bug, 2021.).</p> <p>Pametnim digitalnim rješenjima, kao što je LAQO, Croatia osiguranje odgovara na izazove budućnosti. Ponosni su što su okupili tim izvrsnih stručnjaka u Croatiji, spojili znanje i inovativnost te razvili potpuno digitalno osigurateljno rješenje, koje je u cijelosti hrvatski proizvod, usporediv s najboljima u svijetu.</p>
Opaska (komentar, zaključak, preporuka za ostale koji bi koristili ovaj model i pristup i slično)	Može se, dakle, zaključiti da LAQO osiguranje olakšava korisnicima osiguranja samim time što im štedi vrijeme, koje je danas dragocjeno jer su ljudi stalno u žurbi. Također, LAQO omogućava neke dodatne popuste na osiguranje. Iz ovog primjera, drugim poduzećima može se preporučiti da se i usred određenih problema mogu smisliti druga inovativna rješenja te tako pomoći poduzeću da opstane. Dakle, i druga osiguravajuća društva mogla bi razviti platforme svojih osiguranja i tako smanjiti vrijeme čekanja u redovima, ali također i pomoći ljudima ako opet dođe do zatvaranja da mogu bez odgode uplatiti osiguranje jer bez osiguranja ne mogu ni registrirati svoje motorno vozilo.

### 3.2.3. Genox

Naziv poduzeća	<b>Genox</b> je najveći hrvatski proizvođač ekoloških sredstava za dezinfekciju i čišćenje, a proizvode ih već skoro dvadeset godina. Poslije dvije godine truda i povjerenja poduzeće je steklo značajno priznanje – halal certifikat (24ContentHaus, 2021.).
Godina nastanka	Nepoznato
Lokacija	Pleternica
Djelatnost	Proizvodnja ekološki neotrovnog dezinficijensa
Problem s kojim se poduzeće i/ili	Poduzeće se u vrijeme krize suočilo s povećanom potražnjom za dezinficijensima, posebice onima koji posjeduju certifikat Halal.

djelatnost suočila u vrijeme krize	
Opis inovativnog rješenja i posljedice/rezultati uvođenja novog poslovnog modela u vrijeme krize (prednosti, lessons learned i slično)	<p>Za Genox se može reći da je najveći hrvatski proizvođač ekoloških sredstava za dezinfekciju i čišćenje, a proizvodi ih već skoro dvadeset godina. Korisnici su kućanstva, trgovine, tvornice, farme, bolnice, policija, civilna zaštita i drugi (24ContentHaus, 2021). U vrijeme krize virusa Covid-19 posao s dezinficijensima je „eksplozirao“, sad se nadaju i većem izvozu u države u kojima se traži halal certifikat. Halal kvaliteta, naime, predstavlja ukupnost obilježja proizvoda ili usluga koje su u skladu s islamskim propisima i ispunjavaju zahtjeve kvalitete te su takvi dopušteni potrošačima hrane islamske vjere. „Halal“ je arapska riječ koja označava čisto ili dopušteno te etiketira u islamu sve stvari i djela koji su prema islamskom zakonu dopušteni (24ContentHaus, 2021.). Genox u proizvodnji primjenjuje posebnu zaštićenu tehnologiju Aquagen, a za izum je zaslužna upravo inženjerka Marijana Čiško. Već prije tu su prednost u proizvodnji uočili potrošači iz zemalja s muslimanskim stanovništvom, a njihov interes naglo je porastao tokom pandemije (24ContentHaus, 2021.).</p>
Opaska (komentar, zaključak, preporuka za ostale koji bi koristili ovaj model i pristup i slično)	<p>Certifikat Halal otvorit će mnoga vrata koja će ostati nedostupna onoj velikoj većini čiji su dezinficijensi uglavnom alkoholni. Očekuju povećani izvoz na tržišta regije, prvenstveno u Bosnu i Hercegovinu, ali i na ona udaljena. Certifikat su uručili Aldin Dugonjić, koji vodi Centar za certificiranje halal kvalitete pri Islamskoj zajednici u Hrvatskoj, te glavni auditor halal kvalitete Muhamed Mandžić (24ContentHaus, 2021.).</p> <p>Prema zadnjim istraživanjima, poduzeća u Hrvatskoj poslije dobivanja halal certifikata povećavaju izvoz svojih proizvoda od jedan do pedeset posto. Uzevši u obzir strelovit rast i razvoj halal tržišta, očekivanja Genoxa za plasman svojih proizvoda su velika, ali rezultati, jasno, ovise i o prodajnim i marketinškim aktivnostima na tržištu.</p> <p>Inače, TLK Grupa, u čijem je sastavu i poduzeće Genox, počela je graditi novu tvornicu u Poslovnoj zoni Pleternica i to zbog povećane proizvodnje. Vrijednost ulaganja iznosi oko četrdeset milijuna kuna,</p>

	tvornicu će graditi od dvije do tri godine, a zapošljavat će oko trideset osoba (24ContentHaus, 2021.).
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.2.4. ETF aviokompanija

Naziv poduzeća	<b>ETF Airways (Enjoy The Flight</b> ili, prevedeno na hrvatski, <i>uživajte u letu</i> ) predstavljen je u Zračnoj luci Pula. Riječ je o čarter-kompaniji koja neće imati redovite linije, a njeni su osnivači iskusni ljudi iz zrakoplovstva, ali i poznati hrvatski biznismeni poput Zdenka Adrovića, bivšega predsjednika uprave RBA banke i sadašnjega direktora Hrvatske udruge banaka, Velimira Šonje, bivšeg člana uprave RBA i osnivača poduzeća Arhivanalitika, te Ratka Bajakića iz ICF Grupe. Kao najveći investitori Adrović, Šonje i Bajakić čine Nadzorni odbor ETF-a, kojem temeljni kapital iznosi nešto više od 7,5 milijuna kuna (Bohutinski, 2021.).
Godina nastanka	2020.
Lokacija	Zagreb
Djelatnost	Prijevozna - aviokompanija
Problem s kojim se poduzeće i/ili djelatnost suočila u vrijeme krize	Zrakoplovna poduzeća su inače u velikim gubitcima, a konkretan problem s kojim se moglo susresti ovo poduzeće za vrijeme krize jest nemogućnost međunarodnih letova jer su granice bile zatvorene
Opis inovativnog rješenja i posljedice/rezultati uvođenja novog poslovnog modela u vrijeme krize (prednosti, lessons learned i slično)	Posada je hrvatska, a zbog virusa Covid-19 bili su u prilici okupiti jak tim pa su tako sva tri člana ETF-a uprave piloti instruktori, a imaju još pet pilota. Petorica njihovih pilota ujedno su i instruktori. Prvi veliki val zapošljavanja u ETF-u počinje od 1. lipnja i zaposlit će dvadeset do dvadeset pet ljudi kao kabinsko i zemaljsko osoblje. Održavanje zrakoplova ugovorili su s dvjema hrvatskim poduzećima. „Šonje je na predstavljanju Boeinga 737 u Puli naglasio da početak poslovanja izvan Hrvatske ne znači da ETF Airways neće postati značajan most za turizam Hrvatske.“ (Bohutinski, 2021.). Kako je izjavio Bedić „svijet je velik, ipak oni su prije svega hrvatsko poduzeće. Razumljivo je da su pandemija i orijentacija na autogoste zakočili ulaganja u razvoj prometnih mostova prema udaljenijim emitivnim tržištima kao što su

sjever Europe, Rusija i Izrael. Ipak, čarter-zrakoplov je nezamjenjiva zračna autocesta i sigurni su da će sljedećih godina nastaviti otvaranje novih tržišta i mostova prema putnicima više platežne moći. Oni mogu produljiti sezonu i osnažiti hrvatski turizam. Prirodan su partner velikim turističkim agencijama, hotelijerima i destinacijama. Iz tog razloga su sigurni da će sljedećih godina zajedno otvarati nova tržišta i stvarati nove vrijednosti koje će razvijati hrvatski turizam.

Pri predstavljanju prvoga zrakoplova ETF-a predsjednik uprave te kompanije Stjepan Bedić kazao je da se tržište brzo oporavlja poslije proljetnog popuštanja pandemije. Potražnja za njihovim uslugama izvan Hrvatske raste iznad svih očekivanja, što je i njih iznenadilo. Međutim, imaju sjajan tim koji je uspio odgovoriti na sve izazove i pripremiti svoje poduzeće za ulazak u prvu sezonu operacija s dva zrakoplova tipa Boeing. To je prvi put u proteklih trideset godina da se Boeing pojavljuje na tržištu regije.“ Predsjednik NO Ratko Bajakić je istaknuo da je prošlogodišnji poremećaj na avio tržištu otvorio nove prigode zbog kojih je odlučio kapitalno podržati ETF Airways (Bohutinski, 2021.).

Posao zrakoplovstva iznimno je zahtjevan i u normalnim vremenima jer nije lako ući na tako kompetitivno tržište. Uvjeti za najam velikih zrakoplova, međutim, naglo su se poboljšali. Uspjeli su ispregovarati dobre uvjete najma, što im pruža odskočnu dasku u nastavku širenja posla. Vjeruju da imaju najbolji upravljački tim, te posvećene i motivirane djelatnike koji će uz potporu investitora ostvariti ambiciozan poslovni plan. ETF Airways neće biti linijski prijevoznik i poslovna strategija poduzeća se zasniva na *charter*-letovima te naručenim letovima za druga poduzeća, takozvanim *wet lease* ugovorima – ugovorima o zakupu zrakoplova s posadom. Manjim zrakoplovnim poduzećima je skoro nemoguće konkurirati gigantima poput Ryanaira i Lufthanse. Međutim, na tržištu postoji velik broj niša, jednim dijelom vezanih uz turizam, u kojima ima više nego dovoljno mjesta za poduzeća poput njihovog (Bohutinski, 2021.).

Opaska (komentar, zaključak, preporuka za ostale koji bi koristili ovaj model i pristup i slično)	Dosad je u Hrvatskoj bilo mnogih najava o pokretanju novih aviokompanija, no ipak od toga na kraju nije bilo ništa. Jedna je od novijih najava osnivanja zrakoplovne kompanije, primjerice, Pragusa, čiji je osnivač već za ovo ljeto najavio interkontinentalne letove iz SAD-u u Hrvatsku. Međutim, to poduzeće još nije, ako uopće i bude, napravilo ovakvo nešto kao ETF, koji je svečano obilježio dolazak svog prvog zrakoplova. ETF aviokompanija je upotrebom platformi i raznih dodatnih oglašavanja postala veoma poznata za vrijeme krize, što će joj uvelike pomoći u daljnjem poslovanju. Treba se više oglašavati po raznim portalima i ostalim mrežama, manifestacijama i drugim događanjima kako bi budući klijenti prepoznali poduzeće i odabrali baš njih za siguran let.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.2.5. Kolačomat

Naziv poduzeća	Kolačomat je postavila poznata varaždinska kavana Arbia Dorka, čije slastice Varaždinci, ali i turisti već odavno poznaju.
Godina nastanka	2020.
Lokacija	Varaždin
Djelatnost	slastičarstvo
Problem s kojim se poduzeće i/ili djelatnost suočila u vrijeme krize	Zatvaranje unutarnjega i vanjskoga prostora ugostiteljskog objekta
Opis inovativnog rješenja i posljedice/rezultati uvođenja novog poslovnog modela u vrijeme krize (prednosti, lessons learned i slično)	Radi se o samoposlužnom aparatu u kojem se umjesto kave ili, primjerice, grickalice mogu kupiti kolači. Najukusnije, svježije kolače iza kojih stoji tamošnja kavana Arbia Dorka, čiji se vlasnici osim proizvodnjom kolača bave i hotelijerstvom, a cilj im je, kažu, uvijek i u svemu isti - zadovoljstvo kupaca. Činjenica da "Kolačomat" od postavljanja pune više puta dnevno, vjerojatno je najbolji dokaz da su kupci zadovoljni. Sama ideja došla je na početku koronakrize. Prateći strane medije, vidjeli su da polako dolazi do zatvaranja objekata i počeli su razmišljati kako će svoje kolače ponuditi na jedan suvremeni način. Tako su došli na ideju da naprave <i>kolačomat</i> . Svaki kolač

	upakiran je u zasebnu ambalažu, a u paketu dolazi i žličica tako da se odmah može jesti.
Opaska (komentar, zaključak, preporuka za ostale koji bi koristili ovaj model i pristup i slično)	Vlasnici prvoga varaždinskog, a moguće i prvoga hrvatskog "Kolačomata" planiraju i daljnju realizaciju projekta, a do tada redovito će puniti ovaj postojeći jer interesa itekako ima.

### 3.3. Rezultati i rasprava

Iz teorijskoga dijela rada se može vidjeti da su najčešće korišteni poslovni modeli često prisutni i u samoj praksi. Naime, bez inovacija u poslovanju, kao i korištenja suvremenih dostignuća poput digitalizacije i korištenja naprednih komunikacijskih rješenja, kao što je utvrđeno u teorijskom dijelu rada, sve je teže poslovati. Iz provedenoga anketnog ispitivanja moglo se vidjeti da su najvažnija neposredna inovativna rješenja potaknuta koronakrizom uvođenje beskontaktnog plaćanja, ponuda jela i pića „za ponijeti“ (to-go), aparata za kolače, mlijeko, jaja i slične proizvode. S druge strane, kao primjeri održivih rješenja i rješenja na „duge staze“, ispitanici su predstavili primjere promjene dotadašnjih modela poslovanja i proizvodnog/uslužnog asortimana, zatim uvođenje novina u tradicionalne proizvodne djelatnosti, mogućnosti koje se otvaraju korištenjem online rješenja u visoko-kontaktim djelatnostima, te provođenje više ili manje radikalnih zaokreta (promjenom tržišne niše, segmenata kupaca ili proizvodnog asortimana).

Zbog izoliranja osoba koje boluju od Covid-19 te koje sumnjaju da imaju virus uvela se mogućnost beskontaktnoga plaćanja putem koje prodavač, odnosno dostavljač i kupac ne dolaze u izravan kontakt, što je prije koronakrize bilo rijetko da neko ugostiteljsko poduzeće ponudi takvu uslugu. Također se može vidjeti da su ugostitelji svoje probleme zatvaranja riješili inovativnim putem ponudom hrane i pića u posebnim ambalažama po posebnim cijenama. Još jedna inovacija koja je ponuđena kupcima jest samoposlužna kupovina određenih živežnih namirnica, koje je prije koronakrize bilo moguće kupiti samo u prodavaonicama, a sada je dostupna i u posebnim aparatima. Nadalje, prebacivanje na *online* aktivnosti, moderniziranje tradicionalnih djelatnosti, zaokreti u poslovanju, te brze reakcije na promjene na tržištu promjenom poslovnog modela ili asortimana, još su neki od modela koji su brzo zaživjeli kao reakcija na koronakrizu.

Kao što se moglo vidjeti za vrijeme krize, puno poduzeća svoje je usluge prilagodilo digitalnom poslovanju. Najčešće upotrijebljen poslovni model jest digitalizacija fizičkoga proizvoda koji podrazumijeva transformaciju postojećih proizvoda ili usluga u njihovu digitalnu verziju. To se dogodilo kod poduzeća Croatia Osiguranja kada su svoju ponudu osiguranja pretvorili i u pomoćni proizvod odnosno LAQO osiguranje, a skoro je identično i kod poduzeća Genox. Za poslovni model platforme može se reći da je kod primjera iz prakse slično poduzeće Gruntek koje je otvorilo svoje poslovanje putem digitalnih medija, odnosno platformi na kojima se može zakupiti čestica na koju je moguće zasaditi određeno povrće ili voće.



## 4. ZAKLJUČAK

Već u posljednjih nekoliko godina u mnogim se tvrtkama mogla uočiti tendencija veće digitalizacije. Razvoj je definitivno ubrzan trenutnom situacijom s koronakrizom. Mnoge tvrtke prepoznaju rizike koje preuzimaju ako nemaju digitalnu strategiju, pa se zbog toga ne mogu prebaciti na alternativne kanale prodaje. Koronakriza mogla bi postati jedan od najvećih pokretača digitalizacije svakodnevnoga života.

Prema provedenom anketnom upitniku moglo se vidjeti da su poznata inovativna rješenja za koronakrizu uvođenje beskontaktnog plaćanja, uvođenja posebnih ambalaža za hranu i piće *za ponijeti*, kao i uvođenje posebnih automata za namirnice, kao što su primjerice jaja, mlijeko, med i slastice. Osim toga, transformacija aktivnosti na *online* izvedbu, moderniziranje tradicionalnih djelatnosti, provođenje zaokreta u poslovanju u smjeru uvođenja inovativnih rješenja koja doprinose širem spektru koristi za tvrtku, promjene poslovnoga modela ili asortimana, i sl. su modeli koji su svoju potvrdu ispravnosti dobili vrlo brzo tijekom koronakrize.

Iz praktičnih primjera koji su prikazani u ovom radu može se vidjeti da se najviše poduzeća u ovom razdoblju oslanjalo na digitalizaciju i sve što se može napraviti bez fizičkog kontakta. Do prije nekoliko godina se uopće nije moglo ni zamisliti saditi vrt i vrtlariti *online*, to je samo bilo moguće u igricama te možda negdje u svijetu. Poduzeće Gruntek je tu uslugu uvelo prvo, te je time mnoge oduševilo. Iz primjera LAQO osiguranja može se vidjeti kako se osiguranje može sklopiti i *online* te pri tome dobiti također i dodatne pogodnosti. Kod poduzeća Genox može se vidjeti kako je to poduzeće prevladalo krizu virusa Covid-19 zbog toga što su proizvodili proizvode koji su se tražili u to vrijeme. Aviokompanija ETF je nova kompanija koja je i unatoč virusu Covid-19 uspjela plasirati svoje letove i razvijati svoje usluge.

Iz ovoga se rada moglo vidjeti kako su se određena poduzeća suočavala s problemima koronakrize te koja su inovativna rješenja osmislili za prevladavanje posljedica te krize. Doprinos rada ogleda se u tome da omogućuje poduzećima koja se još nisu suočila s krizom i prevladala ju, da pogledaju kako su određena, odabrana, poduzeća to napravila. Istraživanje bi se moglo produbiti proučavanjem većeg broja poduzeća iz drugih djelatnosti.

Osim toga, daljnja istraživanja mogla bi se usmjeriti prema ispitivanju scenarija odgovora malih i srednjih poduzeća i osmišljavanju i provedbi izvedivih scenarija za razvoj održivih poslovnih modela.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bolton, B. i Thompson, J. (2002). *Entrepreneurs*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
2. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela: priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelji izazova*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Ribić, D. i Pleša Puljić, N. (2020). *Osnove poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga.

### Znanstveni i stručni članci:

1. Radović, D. i Radović, B. (2016). Kreativnost i inovativnost kao razvojni potencijal kreativnih industrija. *Ekonomski vidici*, XXI(2-3), 131-144.
2. Šlogar, H. i Bezić, H. (2020). Odnos između poduzetničke orijentacije i inovativnosti u Hrvatskim poduzećima. *Poslovna izvrsnost*, 14(2), 71-87.
3. Vukičević, A. i Živković, L. (2019). Aspekti razvoja inovacijskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4), 41-51.

### Internetski izvori:

1. 24ContentHaus (2021). *U pandemiji je ovoj našoj tvrtki posao procvjetao, a zbog velike proizvodnje grade i tvornicu*. Preuzeto s: <https://www.24sata.hr/news/u-pandemiji-je-ovoj-nasoj-tvrtki-posao-procvjetao-a-zbog-velike-proizvodnje-grade-i-tvornicu-759418> (6.09.2021.)
2. Blašković, A., Bičak, D., Duić, M., Ivezić, B. i Varošaneć, S. (2020). Što je pokazao korona šok i gdje su pronašli ključ preživljavanja. *Poslovni.hr*. Preuzeto s: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/korona-sok-je-pokazao-da-ne-mozemo-imati-generalnu-probu-za-sve-situacije-ali-kljuc-prezivljavanja-nasli-su-u-mudroj-i-brzjoj-prilagodbi-te-zajednistvu-4234388> (5.09.2021.)
3. Bohutinski, J. (2021). *Poznati biznismeni osnovali ETF Airways i dočekali svoj prvi avion*. Preuzeto s: <https://www.vecernji.hr/biznis/nova-hrvatska-zrakoplovna-tvrtka-predstavila-svoj-prvi-putnicki-boeing-1496328> (5.09.2021.)
4. Bug (2021). *Croatijin LAQO nagrađen za najbolje korisničko iskustvo i call centar*. Preuzeto s: <https://www.bug.hr/dogadjaji/croatijin-laqo-nagradjen-za-najbolje-korisnicko-iskustvo-i-call-centar-21243> (6.09.2021.)

5. Encyclopedia-titanica (2021). *Značenje inovacije (što je to, koncept i definicija) – tehnologija i inovacije*. Preuzeto s: <https://hr.encyclopedia-titanica.com/significado-de-innovaci-n> (6.09.2021.)
6. FutureLearn (2021). *What is opportunity recognition*. Preuzeto s: <https://www.futurelearn.com/info/courses/technology-entrepreneurship-start-a-new-venture/0/steps/45095> (6.09.2021.)
7. Groupon Business Model (2021). *The Business Model Analyst*. Preuzeto s: <https://businessmodelanalyst.com/groupon-business-model/> (2.10.2021.)
8. Hrvatska enciklopedija (2021). *Kreativnost*. Preuzeto s: <https://www.enciklopedija.hr/kreativnost> (6.09.2021.)
9. ICT HUB Empowering innovation (2019). *Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela*. Preuzeto s: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> (6.09.2021.)
10. In Store (2021). *Inovativna aplikacija s eko vrtovima za Zagrepčane bez grunta*. Preuzeto s: <https://www.instore.hr/hrvatska/inovativna-aplikacija-s-eko-vrtovima-za-zagrepčane-bez-grunta-19498.html> (5.09.2021.)
11. Inkubator Sreće (2021). *Vrtovi budućnosti su stigli – unajmi svoj Gruntek i jedi ekološki uzgojenu hranu*. Preuzeto s: <https://www.inkubatorsrece.com/index.php/vrtovi-buducnosti-su-stigli-unajmi-svoj-gruntek-i-jedi-ekoloski-uzgojenu-hranu/> (6.09.2021.)
12. Jashari, E. (2020). *Utjecaj Kovida-19 na digitalnu transformaciju, digitalna transformacija – stub ekonomskog oporavka*. Konrad Adenauer Stiftung, Preuzeto s: <https://www.kas.de/documents/286052/0/Policy+Brief+20-12-11+The+Impact+of+COVID-19++on+Digital+Transformation+%28SRB%29.pdf/822cc411-0529-5056-49ed-b8539d5759d1?version=1.0&t=1609943350697> (6.09.2021.)
13. Journal (2021). *Otvoren je Gruntek – vrt budućnosti za užurbane Zagrepčane*. Preuzeto s: <https://www.journal.hr/green/otvoren-je-gruntek-vrt-buducnosti-za-uzurbane-zagrepčane/> (5.09.2021.)
14. Juničić, K. (2020). *Innovative agri project aims to create 'digital tenants' in Croatia*. Preuzeto s: <https://www.euractiv.com/section/agriculture-food/news/innovative-agri-project-aims-to-create-digital-tenants-in-croatia/> (5.09.2021.)

15. Morić Milovanović, B., Srhoj, S. i Krišto, T. (2016). *Poslovni modeli kao koncepcijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća. Ekonomska misao i praksa*, (2), 535-563. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/171476> (5.9.2021.)
16. Petric, D. (2020). *LAQO je digitalno auto osiguranje s 50% bonusa za sve i manjom cijenom za one koji se voze manje*. Preuzeto s: <https://www.bug.hr/mobilne-aplikacije/laqo-je-digitalno-auto-osiguranje-s-50-bonusa-za-sve-i-manjom-cijenom-za-one-16842> (5.09.2021.)
17. Podravka (2020). *Rezultati poslovanja grupe Podravka za 1.-9. 2020. godine*. Preuzeto s: <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/vijesti/rezultati-poslovanja-grupe-podravka-za-1-9-2020-godine/> (5.09.2021.)
18. Rački-Kristić, Ž. (2020). *Što nas je Covid-19 kriza naučila o proizvodnji i konzumaciji hrane?*. Preuzeto s: <https://www.agroklub.com/sajmovi-dogadjanja/sto-nas-je-covid-19-kriza-naucila-o-proizvodnji-i-konzumaciji-hrane/64656/> (5.09.2021.)

## **PRILOZI**

PRILOG 1: Upitnik o primjerima inovativnih poduzetničkih rješenja potaknutih koronakrizom

PRILOG 2: Struktura predstavljanja primjera inovativnih poduzetničkih rješenja potaknutih koronakrizom kao studija slučaja

## **PRILOG 1: Upitnik o primjerima inovativnih poduzetničkih rješenja potaknutih koronakrizom**

### **Upitnik: Primjeri inovativnih poduzetničkih rješenja potaknutih koronakrizom**

Pozdrav,

pri izradi završnog rada na temu „Odabrani primjeri inovativnih poduzetničkih rješenja u Republici Hrvatskoj potaknuti koronakrizom“ pomogla bi mi vaša iskustva s primjerima inovativnih poduzetničkih i poslovnih rješenja potaknutih koronakrizom s kojima ste se susreli u zadnjih godinu i pol dana, pogotovo ako su vas oduševili i olakšali vam život.

Unaprijed zahvaljujem na vašim odgovorima! Ako imate više primjera, ponovite postupak otvaranja ovog upitnika! Želite li po završetku istraživanja dobiti listu s primjerima tih inovativnih rješenja, na kraju ostavite svoju e-mail adresu.

Unaprijed zahvaljujem, Marino Levak

PS: Već sam proučio Gruntek, Genox, Jedem doma, LAQO, ETF, i još neke...

1. S kojim ste se inovativnim poduzetničkim i/ili poslovnim rješenjem, potaknutim koronakrizom, susreli u zadnjih godinu i pol dana?
2. Što u tom rješenju smatrate inovativnim odgovorom na probleme izazvane koronakrizom?
3. Ako imate link na izvor informacija o tom rješenju (web stranica, društvene mreže, novinski članak, intervju, i sl.) molim vas da ga navedete ovdje.
4. Želite li dodati još neki komentar koji bi mi mogao pomoći – ovo je pravo mjesto za to:
5. Želite li po završetku istraživanja dobiti listu s primjerima inovativnih rješenja, ostavite ovdje svoju e-mail adresu: \_\_\_\_\_

## **PRILOG 2: Struktura predstavljanja primjera inovativnih poduzetničkih rješenja potaknutih koronakrizom kao studija slučaja**

Struktura predstavljanja i analize primjera dobre prakse u formi studije slučaja

Naziv poduzeća	
Godina nastanka	
Lokacija	
Djelatnost	
Problem s kojim se poduzeće i/ili djelatnost suočila u vrijeme krize	
Opis inovativnog rješenja i posljedice/rezultati uvođenja novog poslovnog modela u vrijeme krize (prednosti, lessons learned i slično)	
Opaska (komentar, zaključak, preporuka za ostale koji bi koristili ovaj model i pristup i slično)	