

# VAŽNOST INFORMACIJSKO KOMUNKACIJSKE TEHNOLOGIJE U PODUZETNIŠTVU U UVJETIMA POJAVE EKONOMSKE KRIZE

---

Kiš, Samantha

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:501714>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-03**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Specijalistički diplomski stručni studij „Ekonomika poduzetništva“**

**VAŽNOST INFORMACIJSKO KOMUNIKACIJSKE  
TEHNOLOGIJE U PODUZETNIŠTVU U UVJETIMA POJAVE  
EKONOMSKE KRIZE**

**Diplomski rad**

**Samantha Kiš**

**Zagreb, svibanj 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Specijalistički diplomski stručni studij „Ekonomika poduzetništva“**

**VAŽNOST INFORMACIJSKO KOMUNIKACIJSKE  
TEHNOLOGIJE U PODUZETNIŠTVU U UVJETIMA POJAVE  
EKONOMSKE KRIZE**

**THE IMPORTANCE OF INFORMATION AND  
COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN  
ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF THE  
ECONOMIC CRISIS**

**Diplomski rad**

**Samantha Kiš, 0067519298**

**Mentor: Prof. dr. sc. Ivan Strugar**

**Zagreb, svibanj 2021.**

## SAŽETAK

Ovaj rad bavi se važnošću informacijsko-komunikacijske tehnologije u poduzetništvu u uvjetima pojave ekonomske krize. Tema je posebno aktualna jer se trenutačno gotovo cijeli svijet nalazi u krizi uzrokovanoj borbom protiv pandemije virusa COVID-19. Utvrđeno je kako tehnologija općenito ima veliki značaj u suvremenom poduzetništvu, a posebno u uvjetima pojave ekonomske krize. Aktualna kriza mnoga je poduzeća prisilila na digitalizaciju, što je samo još više naglasilo značaj tehnologije. U sklopu rada provedeno je i istraživanje na temu „stupanj korištenja online tržnice kao novog modela poslovanja“. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom putem Google obrasca u periodu 19.11.2020 – 12.2.2021. Ukupno je sudjelovalo 222 ispitanika. Utvrđeno je kako je svijest o postojanju takvog oblika tržnice nedovoljna. Od ispitanika koji su upućeni u postojanost online tržnice samo manji broj je platformu i isprobalo. Većina ispitanika vrlo je zadovoljna ili zadovoljna uslugom. Kao glavni razlozi za nekorištenje online tržnice utvrđeni su nemogućnost neposrednog odabira proizvoda i zabrinutost zbog svježine proizvoda. S druge strane, kao glavni razlozi korištenja utvrđeni su ušteda vremena i nedostatak vremena za kupovinu, no veći dio ispitanika kao razlog naveo je i prisutnost pouzdanog proizvođača na platformi te preporuka kvalitetnih domaćih i svježih proizvoda. Zbog niske svijesti o postojanju online tržnice i niskom stupnju korištenja potrebno je raditi na promociji i marketingu online tržnice.

Ključne riječi: online tržnice, kriza, poduzetništvo, informacijsko-komunikacijska tehnologija, COVID-19

## **SUMMARY**

This paper deals with the importance of information and communication technology in entrepreneurship in the context of the economic crisis. The topic is particularly topical because currently almost the entire world is in crisis caused by the fight against the COVID-19 virus pandemic. It was found that technology in general is of great importance in modern entrepreneurship, and especially in conditions of economic crisis. The current crisis has forced many companies to digitize, which has only further emphasized the importance of technology. As part of the paper, a research was conducted on the topic "the degree of use of the online marketplace as a new business model." The research was conducted with a survey questionnaire via the Google form in the period 19.11.2020 - 12.2.2021. A total of 222 respondents participated. Awareness of the persistence of such a market form has been found to be insufficient. Of the respondents who are familiar with the persistence of the online marketplace, only a small number have tried the platform. Most respondents are very satisfied or satisfied with the service. The main reasons for not using the online marketplace were the impossibility of direct product selection and concerns about the freshness of the product. On the other hand, the main reasons for use were time savings and lack of time to buy, but many respondents also cited the presence of a reliable manufacturer on the platform and the recommendation of quality local and fresh products. Due to the low awareness of the persistence of the online marketplace and the low level of use, it is necessary to work on the promotion and marketing of the online marketplace.

Keywords: online markets, crisis, entrepreneurship, information and communication technology, COVID-19

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz nečitljivog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Studentica:

U Zagrebu, 04.05.2021.



## SADRŽAJ:

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	1
2. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA KAO TEMELJNE KOMPONENTE EKONOMIJE.....	2
2.1. Definiranje pojma poduzetništvo.....	2
2.2. Važnost inovacija u poduzetništvu.....	5
2.3. Povezanost poduzetništva i ekonomije.....	8
3. ULOGA INFORMACIJSKO KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U SUVREMENOM PODUZETNIŠTVU.....	12
3.1. Informacijsko komunikacijska tehnologija i njezina uloga u poslovanju.....	12
3.2. Poduzetništvo temeljeno na digitalizaciji.....	16
3.2.1. Internet trgovine.....	17
3.2.2. E-poslovanje.....	20
3.3. Važnost ulaganja u informacijsko komunikacijsku tehnologiju u suvremenom poduzetništvu.....	22
4. UTJECAJ TEHNOLOGIJE NA POSLOVANJE U VRIJEME POJAVE EKONOMSKE KRIZE.....	25
4.1. Pojam ekonomske krize.....	25
4.2. Indikatori pojave ekonomske krize.....	26
4.2.1. Pad prodaje i potražnje.....	28
4.2.2. Konkurentnost.....	29
4.2.3. Nedostatak u lancu distribucije.....	31
4.3. Kriza kao prilika za promjene.....	32
4.4. Prisilna digitalizacija.....	35
4.4.1. Online nastava.....	39
4.4.2. Online tržnice.....	42
4.4.3. Online zdravstvo.....	43

5. ISTRAŽIVANJE O STUPNJU KORIŠTENJA ONLINE TRŽNICE KAO NOVOG MODELA POSLOVANJA.....	47
5.1. Metodologija istraživanja.....	47
5.2. Rezultati istraživanja.....	47
5.3. Rasprava.....	52
5.4. Ograničenja istraživanja.....	54
6. ZAKLJUČAK.....	55
LITERATURA .....	57
POPIS GRAFIKONA .....	62
POPIS SLIKA.....	63
POPIS TABLICA .....	64
PRILOZI .....	65
ŽIVOTOPIS .....	68



# **1. UVOD**

Informacijsko-komunikacijska tehnologija (u daljnjem tekstu: IKT) u današnjem vremenu ima vrlo veliki značaj i ulogu. Ona se koristi u svakodnevnom životu pa tako i u poslovanju. Za vrijeme krize može biti alat za upravljanje krizom, a u slučaju inovacija i konkurentska prednost. Stoga je važno ulagati u IKT, ali i njome kvalitetno upravljati.

Gotovo cijeli svijet u današnje je vrijeme pogođen krizom zbog borbe protiv pandemije virusa COVID-19. Ta je kriza mnoga javna, ali i privatna poduzeća, prisilila na digitalizaciju te tako još jednom povećala značaj IKT u vrijeme krize.

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je ukazati na važnost IKT u poduzetništvu u uvjetima pojave ekonomske krize. Cilj rada je u teorijskom smislu utvrditi važnost i značaj IKT u današnje vrijeme, a posebno u doba pojave krize te u praktičnom smislu istražiti stupanj korištenja online tržnice kao novog modela poslovanja.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Prilikom izrade ovog rada korišteni su primarni podaci dobiveni iz anketnog upitnika te sekundarni podaci u obliku knjiga, znanstvenih i stručnih članaka, zakonskih akta te relevantnih internetskih izvora. Korištene su i različite metode izrade poput povijesne, komparativne, induktivne, deskriptivne, metode analize, i dr.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen na šest cjelina. Nakon uvoda, u drugom se poglavlju obrađuje pojmovno određenje poduzetništva kao temeljne komponente ekonomije. Treće poglavlje bavi se ulogom IKT u suvremenom poduzetništvu. Četvrto poglavlje opisuje utjecaj IKT na poslovanje u vrijeme pojave krize. Peto poglavlje sadrži praktični dio u kojem se iznose rezultati provedenog istraživanja. U šestom poglavlju iznosi se zaključak.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA KAO TEMELJNE KOMPONENTE EKONOMIJE**

U ovom poglavlju proučit će se temeljni pojmovi vezani uz poduzetništvo i inovacije u poduzetništvu. Prvo se definira sam pojam poduzetništva.

### **2.1. Definiranje pojma poduzetništvo**

Važno je napomenuti kako se pojam poduzetništva koristi u različite svrhe te ima različit značaj. Nažalost, pojam i karakteristike poduzetništva nisu dovoljno standardizirani, stoga postoje različite definicije poduzetništva.

Poduzetništvo se može definirati kao dinamičan proces stvaranja uvećane vrijednosti (Škrtić, 2006:5). „Poduzetništvo označava sposobnost pokretanja, vođenja i razvijanja poslovnog pothvata s dostatnim kapitalom, a što je povezano s većom ili manjom neizvjesnošću i rizikom. To je i splet poslovnih aktivnosti u sklopu kojih poduzetnik ima ideju koju drži dobrom poslovnom prilikom, ulaže vlastiti ili tuđi kapital, nabavlja sredstva, zapošljava ljude, s ciljem ostvarenja profita“ (Tkalec, 2011:36). Poduzetništvo je „ukupnost organizacijskih, nadzornih, usmjeravajućih, voditeljskih i upravljačkih funkcija poslovnog čovjeka“ (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=48956>).

Iz ovih definicija jasno je da poduzetništvo treba rezultirati uvećanom (dodanom) vrijednošću, no istovremeno uz preuzimanje rizika od poslovnog neuspjeha. U pravilu, cilj poduzetništva je ostvarivanje profita, iako postoje određene vrste poduzetništva poput socijalnog, kojemu primarni cilj ipak nije profit.

Poduzetništvo neminovno uključuje i određene karakteristike kao što su (Tkalec, 2011:39-40):

- altruizam,
- hrabrost,
- kreativnost i inovativnost,

- odgovornost,
- spremnost preuzimanja rizika,
- stvaralaštvo,
- vizionarstvo,
- itd.

Poduzetništvo se može podijeliti na više načina, a jedna od najčešćih podjela je na malo i srednje te veliko poduzetništvo. Mala i srednja poduzeća mogu se klasificirati prema više kriterija (Pešić, 2011:430):

- veličina (mikro - do 9 zaposlenika, mala - do 49 zaposlenika, srednja - do 200 ili 250 zaposlenika),
- životna faza (nova i zrelija poduzeća),
- području/grupi (razvijena područja i nerazvijena područja, bolje i slabije stojeće grupe, i sl.),
- sektor (primarni, sekundarni, tercijarni, kvartalni).

U Republici Hrvatskoj (u daljnjem tekstu: RH) u zakonskim dr odredbama koristi se termin „malo gospodarstvo“. Malo gospodarstvo predstavljaju subjekti koji: (Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, 2016):

- u prosjeku godišnje imaju zaposleno manje od 250 radnika,
- neovisni su u poslovanju,
- godišnje ostvaruju poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 eura.

Prema Zakonu o računovodstvu (2016.) velika poduzeća su ona koja zadovoljavaju minimalno dva od sljedećih uvjeta:

- čija je ukupna aktiva veća od 150.000.000,00 kuna,
- čiji je ukupan prihod veći od 300.000.000,00 kuna,
- čiji je broj radnika tijekom poslovne godine u prosjeku veći 250 radnika.

Ova podjela važna je jer poduzeća različitih veličina posjeduju i različite karakteristike. Među najvažnije karakteristike malih i srednjih poduzeća ubrajaju se (Netahli, 2008:5):

- fleksibilnost i brza prilagodba kretanjima na tržištu,
- univerzalnost djelatnika i opreme,
- veća spremnost na tehnološke i druge promjene,
- inovativnost i brža primjena novih znanja,
- ekonomska samostalnost i spremnost na podnošenje rizika u poslovanju.

Među karakteristike velikih poduzeća ubrajaju se (Netahli, 2008:5):

- bolja podjela poslova i odgovornosti (npr. u malom poduzeću je vlasnik često i menadžer, ulagač, knjigovođa, marketinški stručnjak, i dr.),
- raspolaganje i pristup većim financijskim resursima i veća mogućnost ublažavanja neuspjelih poslovnih poteza,
- veća otpornost na sezonske ili druge oscilacije na tržištu,
- veća otpornost na financijske krize i nelikvidnosti,
- raspolaganje kvalitetnim stručnjacima specijaliziranim za pojedine poduzetničke funkcije, veće mogućnosti dodatnog obrazovanja i treninga zaposlenih,
- i dr.

Svaka vrsta poduzeća, odnosno poduzetništva, posjeduje neke prednosti i nedostatke u odnosu na druge vrste. Međutim, neovisno o veličini poduzeća, smisao poduzetništva jednak je, a moguće ga je promatrati u užem i širem smislu (Tkalec, 2011:38):

- u širem smislu poduzetništvo se može definirati kao svaka aktivnost koja uključuje kreativnost, inovativnost, preuzimanje rizika, odgovornost, samostalnost i dr.,
- u užem smislu poduzetništvo predstavlja proces stvaranja vrijednosti na način da se kombiniraju resursi kako bi se iskoristile poslovne prilike, uz istovremeno razumno preuzimanje rizika.

S obzirom da je u današnje vrijeme prisutan velik broj konkurenata, posebno važna karakteristika poduzetništva je inovativnost. Mnoga poduzeća nastoje se na neki način razlikovati od drugih, a jedan od najboljih načina kako je to moguće učiniti je pomoću inovacija.

## 2.2. Važnost inovacija u poduzetništvu

Kreativnost i inovativnost odvojeni su pojmovi. Kreativnost se može definirati kao proizvodnja novih i korisnih ideja ili rješenja. Inovativnost se odnosi na uspješnu implementaciju kreativnih ideja u organizaciji (Jakovljević, Peša i Čovo, (2012:26).

Poduzeće može biti kreativno, ali ne i inovativno. Takva organizacija ima bogati izvor ideja, međutim, ne uspijeva te ideje pretvoriti u nešto opipljivo. S druge strane, poduzeće koje je inovativno a nije kreativno zna kako zamisli pretvoriti u nešto opipljivo, međutim, nedostaje mu pravih, odnosno, dobrih zamisli.

Postoje određene djelatnosti, ali i područja ljudskog svakodnevnog djelovanja koja zahtijevaju kreativnost, pa i inovativnost. Kada se poduzetništvo promatra kao višedimenzionalni fenomen, moglo bi se zaključiti da je i svako kreativno ili inovativno činjenje/poduzimanje ujedno i svojevrsni oblik poduzetništva, neovisno o tome radi li se o tržišnim aktivnostima ili ne.

Neki pojedinci sami po sebi mogu biti kreativni, no to ne znači da će ujedno biti i inovativni. Za razvoj inovativnosti važno je i poduzetničko obrazovanje koje ima „značajnu ulogu u stvaranju kapaciteta pojedinaca za nošenje s kompleksnošću i nesigurnošću okruženja u kojem djeluju. Ono razvija proaktivnost, inovativnost i odgovornost pojedinca te spremnost na preuzimanje rizika u donošenju odluka i rješavanju problema. Poduzetničko obrazovanje zahtijeva povezivanje različitih znanstvenih disciplina, te razvija vještine multidisciplinarnog pristupa analizi problema i traženju rješenja“ (Oberman Peterka, Delić, Perić, 2016:24).

S gledišta upravljanja, inovacija se odnosi na primjenu novih ideja kako bi se poboljšali organizacijski procesi, proizvodi ili usluge. U današnje vrijeme inovacija ima ključnu važnost za dugoročni uspjeh brojnih organizacija. Organizacije koje nisu inovativne gube na konkurentnosti (Certo i Certo, 2008:49).

Inovacija, najkraće rečeno, predstavlja uvođenje isplativih novina. Inovacije se uvode da bi se ostvarili sljedeći ciljevi (Bogavac, Skorup, Vasiljević, 2012):

- „obnavljanje i/ili proširenje skupa proizvoda i usluga, kao i pridružene prodaje,

- uspostavljanje novih metoda proizvodnjom,
- uspostavljanje novih metoda snabdijevanja i distribucijom,
- uvođenje promjena u menadžmentu i organizaciji rada.“

Orijentacija poduzeća na inovacije uključuje (Sikavica, Šiber-Bahtijarević, Pološki Vokić, 2008:157):

- broj novih proizvoda ali i usluga u određenom razdoblju,
- broj inovacija u tehnološkom procesu u nekom razdoblju,
- broj novih proizvoda ili usluga koji su opstali,
- broj registriranih patenata u nekom razdoblju,
- odnos između broja inovacija koje su uspjele i broja neuspjelih pokušaja,
- broj interesantnih neuspjeha u nekom razdoblju,
- broj nagrada dodijeljenih inovatorima svake godine,
- broj novih, malih projekata za neko razdoblje,
- postotak vremena/proračun koji u istraživanju i razvoju otpada na nove proizvode,
- broj pilot istraživanja tijekom razdoblja od godine dana.

Postoje i različite skupine inovatora (Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2005:13):

- „uspješan poduzetnik koji ima inovaciju,
- inovator koji želi postati poduzetnik početnik,
- inovator koji surađuje s uhodanim poduzetnikom i
- najveća skupina- inovator bez poduzetničkog duha i nepovjerljiv prema mogućim partnerima.“

Iz prethodnog je vidljivo da najveću skupinu čine inovatori koji nemaju poduzetnički duh i koji su nepovjerljivi prema mogućim partnerima. Iz tog razloga, izuzetno je važno poticati inovacije na državnoj razini, provodeći državnu politiku.

U literaturi koja obrađuje inovacije one se na različite načine klasificiraju, a jedna od klasifikacija je i podjela na (Bogavac, Skorup, Vasiljević, 2012):

- socijalne (društvene),
- socijalno-tehnološke i
- tehnološke inovacije.

Socijalne inovacije odnose se na uvođenje novina u okviru društveno-političkog sistema. Tu se ubrajaju (Bogavac, Skorup, Vasiljević, 2012):

- tržišne i marketinške inovacije,
- inovacije u području upravljanja,
- političke inovacije te
- institucionalne inovacije.

Socijalno-tehnološke inovacije podrazumijevaju skup inovacija koje su generirane i okupljene oko jednog centralnog proizvoda. Kao jedan od primjera je kompjuter koji predstavlja tehnološku inovaciju okupljanja te niz socijalnih inovacija koje izaziva u društvenom okruženju.

Tehnološke inovacije podrazumijevaju nova, inovativna dostignuća u tehnologiji. Mogu se odnositi na inovacije proizvoda ili usluga ili na inovacije različitih procesa. Međutim, značaj tehnoloških inovacija često je prenaplašen, dok se istovremeno zanemaruje značaj drugih inovacija kao što su socijalnih i socijalno-tehnoloških inovacija. U principu, sve su tri skupine inovacija od bitnog su značaja te vrlo često imaju međusobni utjecaj. Primjerice, tehnološke inovacije generiraju nove društvene zahtjeve, dok socijalne inovacije potiču nove tehnološke inovacije.

Kao što je već spomenuto, inovacije se mogu odnositi na proizvod, proces proizvodnje, odnosno pružanja usluge, te na menadžerske inovacije. Međutim, inovacije također mogu biti i inkrementalne i radikalne, što je povezano sa stupnjem novosti inovacija.

„Jasno da samo mala promjena u izgledu automobila nije isto što i potpuno novi koncept automobila koji ide na struju i izrađen je od kompozitnih materijala umjesto od čelika i stakla. Slično tome, povećanje brzine i preciznost glodalice nije isto što i zamjena te glodalice kompjutorski navođenim laserskim procesom odstranjivanja slojeva. Ima, dakle, stupnjeva u

novitetu, od minornih noviteta, s inkrementalnim poboljšanjima, pa sve do radikalnih promjena koje mijenjaju način razmišljanja o proizvodu i način na koji se rabi“ (Prester, 2010:15).

O prethodno spomenutim stupnjevima noviteta brine se menadžment inovacija koji provodi i upravljanje inovacijama. U smislu upravljanja potrebno je (Prester, 2010:21):

1. analizirati vanjsku i unutarnju okolinu kako bi se mogli prikupiti ali i obraditi signali o potencijalnim inovacijama,
2. strateški odabrati inovacije koje imaju veću vjerojatnost postizanja uspjeha,
3. osigurati resurs za inovacije i primjenu znanja,
4. implementirati inovacije u praksi,
5. revidirati sve prethodne korake.

Menadžment inovacija treba osigurati uvjete za stvaranje inovacija. Potrebna su stalna ulaganja u organizaciju i njene resurse kako bi se zadržala fleksibilnost i bili u sposobnost za bržim učenjem. Postoje i tzv. radikalne inovacije koje se sve više vežu za poduzetnike, no, velike etablirane tvrtke također uspijevaju iskoristiti prilike.

### **2.3. Povezanost poduzetništva i ekonomije**

Poduzetništvo, ekonomija i gospodarstvo usko su povezani. „U ekonomskoj se teoriji poduzetništvo promatra kao poseban proizvodni čimbenik. Zadatak mu je da na najpovoljniji način kombinira i koordinira druge proizvodne čimbenike (rad, zemlja, kapital) i tako maksimizira čisti profit“ (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=48956>).

Općenito je poduzetništvo u svijetu prepoznato kao vodeća snaga koja može doprinijeti ekonomskom prosperitetu, pa tako i pozitivno utjecati na konkurentnost neke zemlje. „Poduzetništvo ima pozitivan utjecaj na stupanj zaposlenosti, povećava efektivnost, kvalitetu i konkurentnost ekonomskog sistema te unaprjeđuje izvoz i prilagođava ekonomski sistem modernom svjetskom tržištu“ (Udovičić, 2011:406).

Uska je i povezanost između inovacija, poduzetništva i ekonomskog razvoja. Temeljem stanja poduzetništva i inovacija u nekoj državi (ili na nekom području), moguće je predvidjeti i trendove



ekonomskog razvoja. Vrijedi i obrnuto, uvidom u podatke o ekonomskom razvoju moguće je i donijeti zaključke o tome koliko je poduzetničko okruženje poticajno i kvalitetno.

„Jedna je od ključnih zadaća ekonomskog razvoja promicanje poduzetničkog duha. Zemlja ne može opstati bez skupine vlasnika ili menadžera spremnih preuzeti rizike, otvoriti nove pogone, usvojiti nove tehnologije i uvesti nove načine poslovanja. Na najosnovnijoj razini, inovacije i poduzetništvo uspijevat će kada su vlasnička prava jasna i potpuna, a porezi i druga iscrpljivanja zarade (poput korupcije) niski i predvidljivi“ (Gregorić, Hegeduš, Kolenko, 2018:30).

Veliki broj razvijenih zemalja svoje ekonomsko blagostanje temelji upravo na poduzetništvu. Stoga je u interesu svake države poticati poduzetništvo te osigurati što bolje uvjete za njegov razvoj. Važno je razlikovati tzv. nacionalne i opće poduzetničke uvjete.

Nacionalni uvjeti uključuju (Kružić, 2007:177):

- „orijentiranost na svjetsko tržište,
- razvijenost fizičke infrastrukture i financijskih tržišta,
- fleksibilnost tržišta rada,
- tehnološki razvoj i intenzitetom usvajanja novih znanja,
- ulaganja u istraživanje i razvoj,
- razvoj institucija civilnoga društva – prije svega onih pravnih,
- dostupnost znanja i upravljačkih vještina,
- poticajne mjere vlada i slično.“

Uvjeti poduzetničkog djelovanja uključuju (Kružić, 2007:177):

- „dostupnost financijskih resursa,
- vladine politike,
- programi poticanja novih poslovnih pothvata,
- obrazovanje i obučenosť kadrova za poduzetništvo i u poduzetništvu,
- pristup uslugama podrške – osobito komercijalnoj i pravnoj infrastrukturi,
- unutarnja tržišna otvorenost etabliranih poduzeća prema poduzetništvu,
- pristup fizičkoj infrastrukturi,

- kulturne i društvene norme.“

Osim navedenog, uspješnost poduzetništva ovisi i o uvjetima na tržištu te poduzetničkom kapacitetu koji se odnosi na pokretanje novih poslova kako bi se zadovoljile potrebe tržišta i iskoristile prilike.

Iako poduzeća svih veličina imaju utjecaj na gospodarstvo, posebno je naglašen gospodarski značaj malih i srednjih poduzeća. Mala i srednja poduzeća smatraju se jednim od najvećih, ako ne i najvećim pokretačem gospodarstva, odnosno gospodarskog razvitka svake zemlje.

Sektor malog i srednjeg poduzetništva pozitivno utječe na stupanj zaposlenosti, efektivnost rada, kvalitetu i konkurentnost ekonomskog sistema, unapređenje izvoza, itd. Globalizacija je dovela do toga da je pozicija malog i srednjeg poduzetništva kompleksnija, konkurencija postaje rastuća na tržištu, dok istovremeno potrebe potrošača postaju sve zahtjevnije. (Udovičić, 2011:406).

Kroz povijest je značaj malih i srednjih poduzeća na gospodarstvo rastao, a neki od razloga koji su na to utjecali su globalizacija, liberalizacija tržišta, europske integracije, brze gospodarske promjene, jačanje i povećanje konkurencije, i dr. U takvim uvjetima raste značaj malih i srednjih poduzeća za gospodarstvo, zbog čega se ona danas smatraju i temeljnim pokretačem gospodarstva svake zemlje.

Malo i srednje poduzetništvo stoga ima direktni, a kako mnogi smatraju, i presudni utjecaj na ekonomsku i gospodarsku sliku, odnosno stanje u nekoj zemlji. Zbog toga u novije se vrijeme posebna pažnja pridodaje sektoru malog gospodarstva, odnosno malim i srednjim poduzećima (Pešić, 2011:430).

Mala i srednja poduzeća mogu doprinijeti dinamici razvoja svakog gospodarstva. Taj sektor otvara i najveći broj radnih mjesta. Taj je sektor posebno vrijedan i zbog mogućnosti brzog odgovora na promjene. Zato se smatra da mala i srednja poduzeća čine osnovu gospodarstva u širem smislu (Bistričić, Agatić i Kuzman, 2011:147).

Nadalje, takva poduzeća kreiraju najveći broj radnih mjesta. Samo taj podatak već je dovoljno ilustrativan kolika je njihova važnost za gospodarstvo jer, kao što je poznato, visoka zaposlenost jedan je od temeljnih ciljeva makroekonomske politike i načina gospodarskog razvitka.

„Inovacijske se aktivnosti u suvremenim uvjetima poslovanja smatraju ključnim pokretačem poslovnog uspjeha, kao i cjelokupnog gospodarskog razvoja. Stoga su one u literaturi često istican čimbenik koji dovodi do napretka poduzeća. Mala i srednja poduzeća su vrlo značajan pokretač zaposlenosti i gospodarskog rasta, što postižu upravo svojim inovacijskim aktivnostima“ (Božić i Radas, 2005:32).

Za mnoga mala i srednja poduzeća inovacije su od ključne važnosti za ostvarenje poslovnog uspjeha. Putem inovacija razvijaju se novi proizvodi, usluge, ideje, poslovni procesi i poslovne prakse i sl., što ne utječe samo na konkurentnost, povećanje prodaje i prihoda, već potencijalno i na povećanje izvoza. Sve to u konačnici utječe i na gospodarsku sliku neke zemlje.

### **3. ULOGA INFORMACIJSKO KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U SUVREMENOM PODUZETNIŠTVU**

U današnje vrijeme postoje različiti utjecaji na odvijanje i upravljanje procesima u poslovanju kao što su: (Budimir, 2013:579):

- „razvoj novih tehnoloških dostignuća i umreženosti,
- napredak u procesu prikupljanja, obrade, pohrane, pristupa, razmjene podataka i informacija,
- novi načini i oblici komunikacije,
- usavršavanje i dostupnost suvremenih matematičkih, sistemskih, računalnih i inih tehnoloških rješenja,
- mogućnosti izbora alata, tehnika, metoda, modela koji donositelju odluka stoje na raspolaganju.“

Razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije (u daljnje tekstu: IKT) otvorile su se nove mogućnosti za njenu uporabu u poslovanju. Danas je gotovo nezamislivo da poduzeće ne koristi neki oblik IKT u poslovanju.

#### **3.1. Informacijsko komunikacijska tehnologija i njezina uloga u poslovanju**

IKT se temelji na informacijama i komunikacijama. Informacije su temelj za donošenje bilo kakvih poslovnih odluka te predstavljaju „podatak obrađen u obliku koji je smislen njezinom primatelju i koji ima stvarnu ili percipiranu vrijednost za njegove sadašnje i buduće odluke i akcije. Informacija zapravo predstavlja moć koja proizlazi iz pristupa informacijama te kontroli istih“ (Lamza-Maronić, Glavaš i Lepešić, 2009:1).

Važno je razlikovanje podatka i informacije. Podatak predstavlja činjenicu, a tek se prerađivanjem te činjenice, odnosno podatka, može govoriti o informaciji. Informacija je stoga određen oblik znanjate je iz tog razloga IKT usko povezana i sa procesom upravljanja znanjem.

„Učinkovito upravljanje znanjem zahtijeva kombinaciju ljudi i tehnologije. Dok su ljudi potrebni radi razumijevanja, sinteze i interpretacije raznih vrsta nestrukturiranog znanja, računala i komunikacijski sustavi omogućuju njegovo prikupljanje, prijenos i distribuciju. Računalni i mrežni sustavi i njihova uporaba omogućuju jednostavnu i brzu razmjenu znanja bez obzira na udaljenost“ (Đula, 2010:232).

Takva tehnologija nema samo veliki utjecaj na poslove koje zaposlenici obavljaju, kao i poslovne procese, već ona također ima utjecaj i na stvaranje, pohranu i razmjenu znanja. Budući da IKT ima veliki utjecaj na procese upravljanja znanjem jasna je i njena golema važnost u tom segmentu. Bez tehnologije velik dio procesa upravljanja znanjem ne bi bio uopće moguć, dok drugi procesi ne bi bili ni blizu uspješni kao što to jesu upotrebom tehnologije.

Neke od brojnih prednosti koje donosi IKT u poslovanju su (Šuber, 2005:100):

- ukidanje vremenskih i zemljopisnih ograničenja,
- brže raspolaganje informacijama potrebnim za donošenje poslovnih odluka,
- podrška u vidu timskog rada,
- bolja povezanost s kupcima,
- skraćivanje vremena razvoja samog proizvoda
- ubrzavanje poslovnih procesa.

Uz IKT vežu se i određeni nedostaci. Poslovni subjekti trebaju biti svjesni važnosti IKT jer samo tako ona može biti sredstvo za povećanje konkurentske prednosti. U suprotnome, ukoliko poslovni subjekti nisu svjesni njene važnosti tehnologija će biti sredstvo zaostajanja za konkurencijom, globalnim trendovima, itd. Osim toga, primjena tehnologije zahtijeva određenu dozu informatičke pismenosti. U pravilu, što je tehnologija složenija, potrebna su i složenija znanja za njenu adekvatnu primjenu.

IKT „temelj je i ključni pokretač upravljanja poslovnim procesima. To je menadžerska disciplina koja uključuje metodologiju i procesno orijentiranu kulturu, kao i čitav niz aktivnosti koje su važne u različitim fazama životnog ciklusa poslovnog procesa. Nadalje, uključuje ne samo softverske aplikacije već i ljude – vlasnike procesa, izvršitelje, analitičare, IT dizajnere i poslovne korisnike

s različitim vještinama. Osnovni cilj upravljanja poslovnim procesima nije automatizacija procesa, već usmjerenje na procese i učinkovito upravljanje, koje nužno ne implicira automatizaciju već optimizaciju. Poslovni procesi su ključni čimbenik u integraciji organizacije, dok je IT pomoćni alat u upravljanju poslovnim procesima“ (Lončar, 2008).

Određeni se poslovni procesi u potpunosti mogu promijeniti primjenom tehnologije. Cilj primjene tehnologije u upravljanju poslovnim procesima je optimizacija. U pravilu, primjena treba rezultirati ili nekom uštedom ili povećanjem efikasnosti, što je vrlo bitno za poboljšanje opće konkurentnosti poduzeća.

Kada se god uvodi neka nova tehnologija u poduzeće u pravilu treba doći do reinženjeringa poslovnih procesa. „Reinženjering prema svojoj definiciji u prvi plan stavlja modeliranje poslovnih procesa i zahtijeva korjenito restrukturiranje poduzeća, s ciljem poboljšanja performansi uz pomoć informacijske tehnologije. Konačni cilj je zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima i uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, smanjenje vremena isporuke uz ostvarivanje većeg profita“ (Šuber, 2005:100).

„Tijekom godina razvoja i primjene alata za modeliranje poslovnih procesa pokazalo se nužnim da informacijska tehnologija pomaže odnosno olakšava uspostavljanje agilnih i učinkovitih poslovnih procesa, odnosno podržava sve faze životnog ciklusa upravljanja poslovnim procesima – od strateškog promišljanja, preko dizajna poslovnih procesa i implementacije, pa sve do monitoringa i kontrolinga izvršenja procesa“ (Lončar, 2008).

Moderna je IKT rezultirala i potpuno novim mogućnostima za stvaranje poslovnih procesa. Tako su se devedesetih godina pojavile tzv. virtualne organizacije. Suvremene virtualne organizacije rezultat su razvoja IKT. One se stoga temelje na informacijama kao poslovnom resursu.

Valja napomenuti da je suvremena IKT omogućila i korištenje umjetne inteligencije u poslovanju, što predstavlja jedan od najviših stupnjeva uporabe IKT u poslovne svrhe. Umjetna inteligencija uključuje sustave sa posebnim obilježjima kao što su (Putica, 2018:199):

- „sustavi koji misle kao čovjek,

- sustavi koji se ponašaju kao čovjek,
- sustavi koji misle razumski,
- sustavi koji se ponašaju razumski,
- sustavi kojima je cilj imati sve izgleda inteligencije (razumske ili ljudske),
- sustavi čije unutarnje funkcioniranje pokušava biti u skladu s ljudskim bićem, odnosno razumskim bićem.“

„Poslovni subjekti koriste umjetnu inteligenciju kako bi stvorili korisne uvide i modele predviđanja temeljene na ponašanju njihovih korisnika. Ono što koriste prilikom generiranja takvih modela su dostupni algoritmi i usluge strojnog učenja. Osim velikih poslovnih subjekata, različiti oblici umjetne inteligencije su pogodni i manjim poslovnim subjektima što ovisi o spremnosti investiranja u ovaj oblik tehnologije“ (Šestak i Dobrinić, 2019:244).

Za neke vidove umjetne inteligencije nisu potrebna velika ulaganja. Jednostavno, putem velikih količina podataka moguće je provesti detaljniju analizu čiji se rezultati potom primjenjuju u donošenju poslovnih odluka. Uobičajene dostupne tehnike analitike uključuju (Akerkar, 2019:4):

- „analizu potrošača: primjena u marketingu (profiliranje potrošača, segmentacija, analiza putem društvenih mreža, analiza imidža brenda, optimizacija marketinškog miksa...) i iskustvu potrošača,
- analiza lanca opskrbe: predviđanje potražnje i optimizacija asortimana, cijena, prijevoza i skladištenja, uz istovremeno minimiziranje rizika,
- analiza rizika: analiza nekoliko različitih tipova rizika kao što su tržišni, operativni, kreditni i dr. te analiza rizika vezane uz prijevare, malverzacije i sl.,
- itd.“

Osim uobičajene primjene nekog oblika IKT u poslovanju, poduzetnici mogu otići i korak dalje te svoje cjelokupno, ili veći dio poslovanja temeljiti na takvoj tehnologiji. U tom slučaju govori se o poduzetništvu temeljenom na digitalizaciji.

### **3.2. Poduzetništvo temeljeno na digitalizaciji**

Nove tehnologije doprinose razvoju poduzetništva i stoga imaju veliku važnost za ekonomski rast. One mogu revolucionirati poslovanje, a poduzetnici koji ih kreiraju i upotrebljavaju daju velik doprinos ekonomskom razvoju (Ivanović-Đukić, Stevanović, Rađenović, 2019:658).

Digitalizacija se odnosi na nove digitalne informacije nasuprot prijašnjim analognim informacijama te omogućuje veću efikasnost, brzinu i manju prostornu i vremensku ograničenost. Kako bi se takve informacije iz jednog uređaja mogle prenositi u drugi te od jednog korisnika ka drugom, potrebna je određena povezanost, tj. telekomunikacijska mreža. Najpopularnija od tih mreža je Internet, kojeg poduzeća sve više koriste i za prodaju proizvoda/usluga.

S obzirom na sve veću važnost digitalizacije u svim područjima ljudskog djelovanja, pa tako i poduzetništvu, govori se o pojmu digitalne transformacije. To je „temeljita promjena u organizaciji i načinu tradicionalnog poslovanja korištenjem digitalnih tehnologija i primjenom novih poslovnih modela s ciljem poboljšanja performansi organizacije i brže prilagodbe u okruženju koje se stalno i brzo mijenja“ (Antoljak i dr., 2019:4).

Digitalizacija podrazumijeva intenzivniju primjenu digitalne tehnologije kako bi određeni resursi bili efikasnije transformirani u nove prihode, poslovne modele i načine poslovanja (Spremić, 2017:53). Transformacija se odnosi upravo na prelazak na tu intenzivniju primjenu digitalne tehnologije, i to u što kraćem vremenskom roku. To neminovno za sobom vuče i promjene u strateškim odrednicama poduzeća te organizacijskoj strukturi, poslovnim procesima, hijerarhiji, i sl. Svi elementi moraju biti međusobno usklađeni. Transformacija stoga predstavlja i zaokret u poslovanju.

„Digitalna je transformacija tehnologijom potaknuta promjena u organizaciji koja uključuje dvije razine. Prva razina je iskorištavanje digitalnih tehnologija za poboljšanje postojećih procesa, dok je druga razina istraživanje digitalnih inovacija“ (Kruljac i Knežević, 2019:73).

„Digitalna transformacija zahvatila je sve aspekte društva, posebno kompanije koje sudjeluju u globalnom poslovanju. Umrežavanje ljudi i stvari pokreće rad globalnih kompanija. Koristeći



razne elektroničke uređaje i interaktivne alate kompanije na različite načine prolaze vlastitu digitalnu transformaciju i stvaraju vlastito digitalno korisničko iskustvo, te mijenjaju operativne modele u poslovanju“ (Merkaš, 2018:98).

Digitalizacija i digitalna transformacija, iako imaju zajedničke točke, nisu isti pojmovi. Oba pojma odnose se na poboljšanja koja nastaju iskorištavanjem digitalnih tehnologija. Ipak, kod digitalne transformacije posebnost je način prelaska na digitalno poslovanje koja pogađa sve razine i aspekte poslovanja, dok kod digitalizacije to nije slučaj jer ona obuhvaća samo određene aspekte.

Iz svega se može zaključiti kako je digitalna transformacija složeniji proces. Stoga je za uspješno planiranje i implementaciju potrebno osigurati određene materijalne i nematerijalne resurse. U početnoj fazi implementacije neminovno se javljaju troškovi, no takav oblik troškova na neki način predstavlja ulaganje koja će se dugoročno isplatiti.

Digitalizacija i digitalna transformacija dovode do toga da zemljopisne lokacije gube na značaju dok istovremeno digitalne platforme poprimaju ključnu ulogu. Osim toga, i digitalne mreže dobivaju na važnost, pa tako i Internet te internetska trgovina.

### 3.2.1. Internet trgovine

Nove tehnologije mnoge su poduzetnike potakle na osnivanje poduzeća. Mnogi etablirani vlasnici prodavaonica kada su se počeli pojavljivati na tržištu konkurenti koju su prodavali svoje proizvode i usluge putem Interneta počeli su sumnjati u svoju budućnost odnosno opstanak na tržištu.. To je potaklo tvrtke koje su duže vrijeme na tržištu da razmisle o načinu na koji uslužuju svoja tržišta (Kotler, 2006:131).

Internetska trgovina elektronička je trgovina koja se odvija putem Interneta. Može se „definirati kao proces kupnje, prodaje ili razmjene proizvoda, usluga ili informacija putem javno dostupne računalne mreže, Interneta, a nudi veliko smanjenje troškova i vremena transakcija. Web stranice prodavača vlastitih dobara ili usluga po svojim su elementima, funkcionalnosti i dizajnu slične, ali funkcije on-line trgovca, pa onda i trgovačkog web-mjesta daleko su brojnije. Prodavač vlastitih

dobara ili usluga koncentrira se na proizvodnju dobara ili pružanje usluge, dok mu je web mjesto samo put do potrošača“ (Babić i dr., 2011:49).

„Zadnjih godina, tehnološke inovacije, kao što su Web i e-trgovanje, ubrzale su stvaranje novih vrijednosti kod kupaca u dimenzijama brzine usluga, udobnosti, osobnosti u pristupu kupcu i cijeni, te tako bitno promijenile ukupni sustav vrijednosti. Te tehnološke inovacije i rezultirajući novi oblici vrijednosti za kupce znače da tvrtke moraju razviti ili usvojiti talente i vještine o kojima tehnologija stvaranja vrijednosti ovisi“ (Kalakota i Robinson, 2001:15).

Internetska trgovina svoj razvoj duguje razvoju informacijsko-komunikacijske tehnologije. Prve mreže upotrebljavale su se za elektronički prijenos novčanih sredstava, a pojavile su se krajem šezdesetih godina prošlog stoljeća. U tom periodu bio je pokrenuti i projekt razvoja računalne mreže koja se tada zvala ARPANET. Ta je mreža danas ujedno i preteča modernog Interneta.

Godine 1995. osnovana su neka od današnjih vodećih poduzeća u području internetske trgovine. Možda najistaknutije od njih jest poduzeće Amazon. Od tada, pa sve do danas, internetska se trgovina razvija.

Današnja internetska trgovina može se promatrati iz različitih perspektiva (Babić i dr., 2011:49):

- komunikacije – odnosi se na pospješen protok informacija, isporučivanje proizvoda/usluga ili sredstava plaćanja putem Interneta,
- poslovni procesi – primjena novih tehnologija utječe na automatizaciju poslovnih transakcija i unaprjeđenje poslovanja;
- pružanje usluga – smanjenje troškova uz istovremeno povećanje razine kvalitete proizvoda i usluga te bržu isporuku,
- virtualnost – mogućnost kupnje i prodaje digitalnih proizvoda i usluga.

S vremenom su postale očite i prednosti i nedostaci takvog trgovanja. Kao najvažnije prednosti mogu se navesti (Panian, 2000:60):

- brz pristup informacijama i bolja dostupnost proizvoda i usluga,
- smanjenje troškova,

- učinkovitije obavljanje poslovnih procesa,
- mogućnosti kreiranja vlastitih sustava i baza podataka,
- mogućnosti potpunije i brže analize proizvoda i usluga te tržišta,
- olakšana suradnja sa ekspertima,
- mogućnosti bržeg i kvalitetnijeg privlačenja zaposlenika,
- kontinuirano stvaranje novih poslovnih prilika.

Nedostaci internetske trgovine najviše se odnose na rizike od zlouporabe informacija. Neki od najznačajnijih rizika su: (Panian, 2000:60):

- „osiguranje podataka od degradacije ili uništenja,
- zaštita tajnosti podataka,
- zaštita privatnosti pojedinaca,
- ovlaštenost pojedinaca, skupina ili institucija za obavljanje stanovitih tipova poslova
- i dr.“

Postoje različiti modeli internetske, odnosno elektroničke trgovine, od kojih su najpoznatiji (Babić i dr., 2011:50):

- „B2C (business to consumer),
- B2B (business to business),
- C2C (consumer to consumer),
- C2B (consumer to business).“

„B2C je računalna trgovina u kojoj poslovni potrošač cilja krajnjeg potrošača, pri čemu veliki broj sitnih potrošača otkriva jedan potpuno novi svijet elektroničkih kupnji i plaćanja, a prodavači – vlasnici posluživanja na mreži, otkrivaju beskrajno i nezasitno tržište jer im Internet omogućuje pristup širokom rasponu demografskih segmenata“ (Babić i dr., 2011:51).

Kod B2B modela poslovni potrošač ima fokus na drugog poslovnog potrošača. Ta trgovina tako je orijentirana na razmjenu robe, servisa i usluga između poduzeća. „B2B razmjena nalazi svoju primjenu u velikom broju djelatnosti. Poduzeća koriste B2B trgovinske mreže, stanice za dražbu, burze, internetske kataloge proizvoda, stranice za razmjenu proizvoda i druge internetske izvore

kako bi doprle do novih klijenata, uslužile postojeće klijente na najučinkovitiji način, obavile efikasniju kupovinu i postigle bolje cijene“ (Babić i dr., 2011:51).

C2C ( consumer to consumer) model uključuje trgovanje između krajnjih potrošača. Takav način trgovanja i komunikacije ljudima omogućuje pristup mnogo većoj publici nego što bi se postiglo kada bi se samo fokusiralo na različita oglašavanja u novinama, oglasnicima i dr. Među korisnicima vrlo su popularne internetske verzije klasičnog oglasnika kao što je primjerice u Hrvatskoj „Njuškalo“. U svijetu su jako popularni eBay te Amazon, koji osim oglasa nude i aukcijske opcije, odnosno, korisnici se mogu „nadmetati“ za određeni proizvod.

U C2B modelu fizičke osobe proizvode ili usluge za koje su specijalizirani prodaju organizaciji. Kod tog modela dolazi do tzv. „obrnute aukcije“. U takvom modelu kupci samoinicijativno navode cijenu odnosno iznos koju su spremni izdvojiti, dok proizvođači sukladni ponudi cijena kreiraju ponude za proizvode i usluge.

### 3.2.2. E-poslovanje

Elektronička (internetska) trgovina često se i neopravdano miješa s pojmom elektroničkog poslovanja. Elektroničko poslovanje širi je i obuhvatniji pojam od elektroničkog trgovanja, koje može, ali i ne mora uključivati i samu elektroničku trgovinu koju obilježavaju prodaja i kupnja putem Interneta. Elektroničko poslovanje pak uključuje sve aplikacije tvrtke koje uključuju poslovanje putem Interneta stoga takvo poslovanje ne obuhvaća samo transakcije elektroničke trgovine, već redefiniciju starih poslovnih modela koji trebaju podržati takvo poslovanje (Srića i Muller, 2001:171).

Elektroničko poslovanje podrazumijeva „sve aktivnosti koje poduzimaju pravne ili fizičke osobe radi razmjene dobara ili usluga, koristeći pritom računala i suvremene komunikacijske tehnologije. Primjena elektroničkog poslovanja podrazumijeva takav preustroj i unaprjeđenje poslovnih procesa koji će omogućiti najbolje korištenje suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Razmjenu dobara ili usluga prati razmjena informacija, najčešće putem elektroničkih transakcija normiranog sadržaja i značenja“ (Lamza, Glavaš i Lipešić, 2009:82).

Elektroničko poslovanje podrazumijeva kompleksniji splet poslovnih procesa, koji obuhvaća i aplikaciju poduzeća i organizacijske strukture potrebne za stvaranje visoko uspješnih modela. Bez uspješnih i izgrađenih temelja koje pružaju modeli elektroničkog poslovanja, elektronička trgovina ne može biti uspješna.

Elektronička trgovina i elektroničko poslovanje slikovito se mogu prikazati u obliku ledene sante, gdje na prvu površinski dio predstavlja elektroničku trgovinu ili samo sučelje koje mnogi korisnici, kupci i partneri koriste i vide. Znatno veći dio „pod vodom“ odnosi se na strukturalne preduvjete koje je potrebno osigurati kako bi takvo poslovanje moglo egzistirati. Tako cijela ledena santa predstavlja elektroničko poslovanje, tj. splet unutrašnje spremnosti organizacije i sučelja prema kupcima i korisnicima (Srića i Muller, 2001:171). U tablici 1 navedeni su temelji elektroničke trgovine i elektroničkog poslovanja. Temelji su elektroničke trgovine uglavnom sadržani i u elektroničkom poslovanju, dok se ne može reći kako vrijedi obrnuto. Elektronička trgovina ponajviše se bavi realiziranjem prodaje. Elektronička trgovina je ono što kupci vide, dok elektroničko poslovanje u sebi krije još mnogo dodatnih procesa koji moraju biti implementirani kako bi se i elektroničko trgovanje i poslovanje realiziralo i iskoristilo svoj potencijal.

Tablica 1. Temelji elektroničkog poslovanja i trgovine

<b>Elektroničko poslovanje</b>	<b>Elektronička trgovina</b>
razmjena dobara i usluga između kupaca, poslovnih partnera i dobavljača	prodaja i kupnja putem Interneta
integriranje aktera trgovine (npr. dobavljač integrira s proizvođačem, kupci s prodavačima, otpremnici s distributerima)	ponajviše integriraju kupci i prodavatelji te prodavatelji i dobavljači
elektroničke operacije koje se obavljaju unutar same tvrtke	sučelje koje korisnici koriste
korištenje suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija u poduzeću	tzv. e commerce rješenja (softveri)
aplikacije tvrtke koje podržavaju njeno poslovanje putem Interneta	aplikacije namijenjene isključivo realiziranju transakcija
elektronička trgovina	
elektronički marketing	

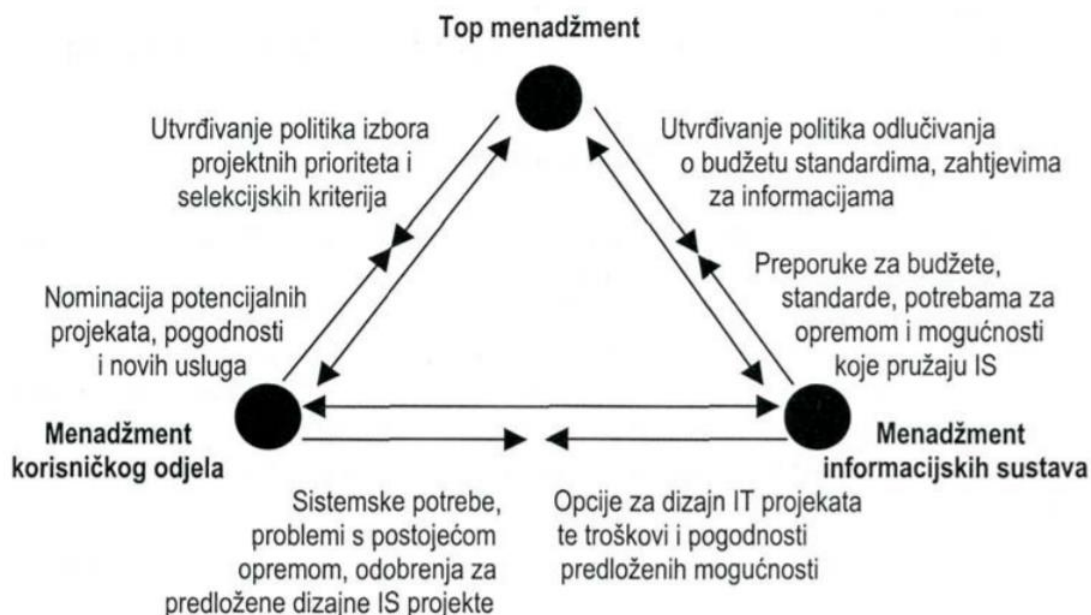
elektroničko bankarstvo	
elektroničke burze	

Izvor: Izrada autora prema Panian (2000), Srića i Muller (2001), Babić i dr. (2011)

### 3.3. Važnost ulaganja u informacijsko komunikacijsku tehnologiju u suvremenom poduzetništvu

Zbog velike važnosti IKT za poslovanje, poduzeća su sve više primorana ulagati u suvremenu tehnologiju. To neminovno podrazumijeva određene troškove, no na njih treba gledati kao na ulaganje koje će se s vremenom višestruko isplatiti.

U suvremenom poslovanju sve se veća važnost pridodaje ulaganju u IKT. To naglašava važnost kvalitetnog upravljanja IKT. Slika 1 prikazuje jedan od mogućih modela upravljanja takvom tehnologijom i sustavima (Muller, 2001:588).



Slika 1. Model upravljanja IKT u poduzeću

Izvor: Izrada autora prema Muller (2001)

Jedan od glavnih preduvjeta uspješne implementacije IKT u poslovanje je učinkovita komunikacija između različitih razina menadžmenta i zaposlenika. Prvo je potrebno utvrditi potrebe za IKT i načine na koji bi se problemi u poduzeću mogli riješiti implementacijom IKT u poslovanje. Kao što je rečeno, ulaganja podrazumijevaju troškove, stoga je nužno i odrediti budžet za investicije u IKT.

Poduzeća koja zanemaruju ulaganja u IKT vrlo će vjerojatno biti u zaostatku za konkurencijom. Stoga je ulaganje u IKT na određen način i imperativ. No, ulaganje će biti opravdano samo onda ukoliko se IKT kvalitetno implementira i ukoliko ona može pospješiti poslovne procese u poduzeću. Stoga, ulaganje ne smije biti samo po sebi svrha već mora ostvariti određene ciljeve.

Ulaganja u IKT sve više zamjenjuju ulaganja u sirovine, materijal, energiju i financijske instrumente. Tradicionalna „ekonomija obujma tako se zamjenjuje znanjem i tehnološkim promjenama. Restrukturiranje poduzeća, ulaganje u IKT, rastuća konkurentnost i fleksibilno i razvijeno tržište rada i kapitala, izvori su rasta prema konceptu tzv. nove ekonomije“ (Škuflić i Vlahinić-Dizdarević, 2003:463).

Ulaganjem i implementiranjem IKT u poslovanje poduzeća uvijek dolazi do određenih promjena. U principu, upotrebom tehnologije samo poslovanje poduzeća počinje se u sljedećim segmentima mijenjati: (Šuber, 2005:98):

- „mijenja se priroda poslovnih procesa,
- pronalazak i razmjena informacija postaje brža i učinkovitija,
- organizacija poduzeća postaje hijerarhijski plosnatija (mrežna i projektna organizacija).“

Važnost ulaganja u IKT prepoznata je i na nacionalnoj razini. Putem fondova Europske unije periodični se raspisuju natječaji za povlačenje sredstava za ulaganje u IKT. Primjer jednog takvog natječaja je „Poboljšanje konkurentnosti i učinkovitosti malog i srednjeg poduzeća kroz informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT)“. Natječaj je namijenjen isključivo malim i srednjim poduzećima, koji se financijskom potporom potiču na primjenu IKT, a kako bi se poboljšali poslovni procesi, komunikacija, tržišni položaj, i sl. (<https://www.hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/otovoren-eu-natjecaj-za-ulaganje-u-informacijske-i-komunikacijske-tehnologije>).

Iz prethodnog je jasno da i nacionalne strategije ulaganje u IKT smatraju nužnim za poboljšanje konkurentnosti i učinkovitosti poduzeća, posebno onih manje i srednje veličine koja često nemaju sama dostatna sredstva za ulaganja.



## **4. UTJECAJ TEHNOLOGIJE NA POSLOVANJE U VRIJEME POJAVE EKONOMSKE KRIZE**

U ovom poglavlju opisuje se upotreba i utjecaj IKT na poslovanje u vrijeme pojave ekonomske krize. S obzirom da je cijeli svijet trenutačno u krizi zbog posljedica borbe protiv pandemije virusa COVID-19, ovo pitanje vrlo je aktualno i značajno. Prvo se razmatraju osnovni pojmovi vezani uz ekonomsku i poslovnu krizu.

### **4.1. Pojam ekonomske krize**

Ekonomska kriza označava „zastoj i pad gospodarske djelatnosti s teškim posljedicama za razinu proizvodnje, dohotka i zaposlenosti. Obično je to faza poslovnoga ciklusa kada se zaustavlja gospodarski polet“ (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=17360>).

Kada je nekom štetnom pojavom pogođen veći dio država u svijetu, može se govoriti o svjetskoj krizi. Ekonomska kriza za mnoga poduzeća znači i poslovnu krizu. „Poslovna kriza je situacija koja predstavlja točku preokreta nekog razvoja ili naglu promjenu jedne ili više temeljnih varijabli što u direktnu i indirektnu opasnost dovodi ostvarenje dosadašnjih osnovnih normi i ciljeva, čime se u pitanje dovodi opstanak sustava poduzeća“ (Osmanagić-Bedenik, 2007).

Poslovna kriza u svakom slučaju neplaniran je i neželjen proces sa ograničenim trajanjem na kojeg je nemoguće utjecati. Uzroci krize mogu biti unutarnji i vanjski. Unutarnji izvori nalaze se u unutar samog poduzeća, dok se vanjski izvori nalaze u okolini. Svjetska ekonomska kriza stoga nastaje zbog vanjskih izvora koje je vrlo teško spriječiti s obzirom na nemogućnost poduzeća da direktno utječe na događanja u jednoj cijeloj gospodarskoj grani ili djelatnosti.

Krize se mogu podijeliti na sljedeći način (Tomić i Milas, 2007:141):

1. „krize s obzirom na okolinu iz koje potječu (krize fizičke naravi, krize javnoga mišljenja, krize zbog pogrešaka uprave, krize gospodarsko-političke okoline),
2. krize s obzirom na vrijeme upozoravanja (iznenadne krize /nesreće i smrtni slučaj/ i prikrivene krize /revizije, unutarnji činitelji),
3. krize s obzirom na njihovo doživljavanje (neobične krize i percepcijske krize).“

Kao neke od učestalih kriza javljaju se strategijska, kriza uspjeha i kriza likvidnosti. Strategijska kriza nastaje onda kada su potencijali poduzeća ozbiljno ugroženi ili potrošeni ili kada se ne mogu stvoriti nikakvi novi resursi poduzeća (ljudski resursi, tehnologija, distribucija i sl.) koji bi se mogli primijeniti na duži vijek. Kriza uspjeha ili operativna kriza podrazumijeva postojanje prepreka u prodaji, odnosno ostvarivanju prihoda ili profita. Kod krize likvidnosti ugrožena je sposobnost podmirivanja obveza i plaćanja troškova i rashoda poduzeća.

Neovisno o vrsti i uzrocima kriza, svaka kriza rezultira određenim posljedicama. One ne moraju biti samo negativne, o čemu će više govora biti nešto poslije. Ipak, kronološki se najčešće prvo susreću destruktivne posljedice.

Posljedice koje uzrokuje kriza mogu biti raznolike, a najčešće se vežu uz nešto negativno. U pravilu, prvo su većinom vidljive negativne posljedice.

„Kronološki gledano, prvo se najčešće susreću destruktivne posljedice. U krizi se kao izrazito značajni problemi manifestiraju: napregnuti i ograničeni financijski resursi (najčešće s iskazanim insolventnim prijetnjama), gubitak operativne kontrole (nad budžetom, troškovima, uspješnosti poslovanja, novčanim tokom), demoraliziran menadžment, zabrinuti zaposlenici za svoju sudbinu, nezadovoljni dobavljači i bankari (kojima se najčešće kasni s plaćanjem), ali i prestrašeni vlasnici poduzeća“ (Lovrinčević, Glamuzina, Kružić, 2013).

S obzirom na širok raspon negativnih posljedica ekonomske i poslovne krize, istima je potrebno upravljati, ne bi li se umanjile negativne posljedice. Kako bi to bilo ostvarivo, krizu je prije svega potrebno na vrijeme prepoznati. Tu su od pomoći različiti indikatori pojave ekonomske krize koji se razmatraju u nastavku.

#### **4.2. Indikatori pojave ekonomske krize**

Indikatori pojave krize služe za pravovremeno uočavanje krize i donošenje potrebnih mjera. Proces krize prolazi kroz sljedeće faze (Osmanagić-Bedenik, 2010:106):

- „potencijalna,

- latentna,
- akutna.“

Potencijalna kriza ona je koja ima potencijal nastati stoga upućuje na mogućnost njene pojave. Kumulativni rizici u potencijalnoj krizi predstavljaju opasnost za poslovnu uspješnost i egzistenciju poduzeća. Ova kriza stoga ne donosi nikakve posljedice, već samo upućuje na realnu mogućnost pojave tih posljedica.

U latentnoj fazi krize opasnost se već razvila, no još uvijek ju nije lako identificirati. Ukoliko se kriza spozna u ovoj fazi, postoje dobri preduvjeti za njeno uspješno savladavanje i donošenje različitih mjera. U ovoj fazi krize moraju nastupiti određene promjene ukoliko poduzeće želi sanirati posljedice.

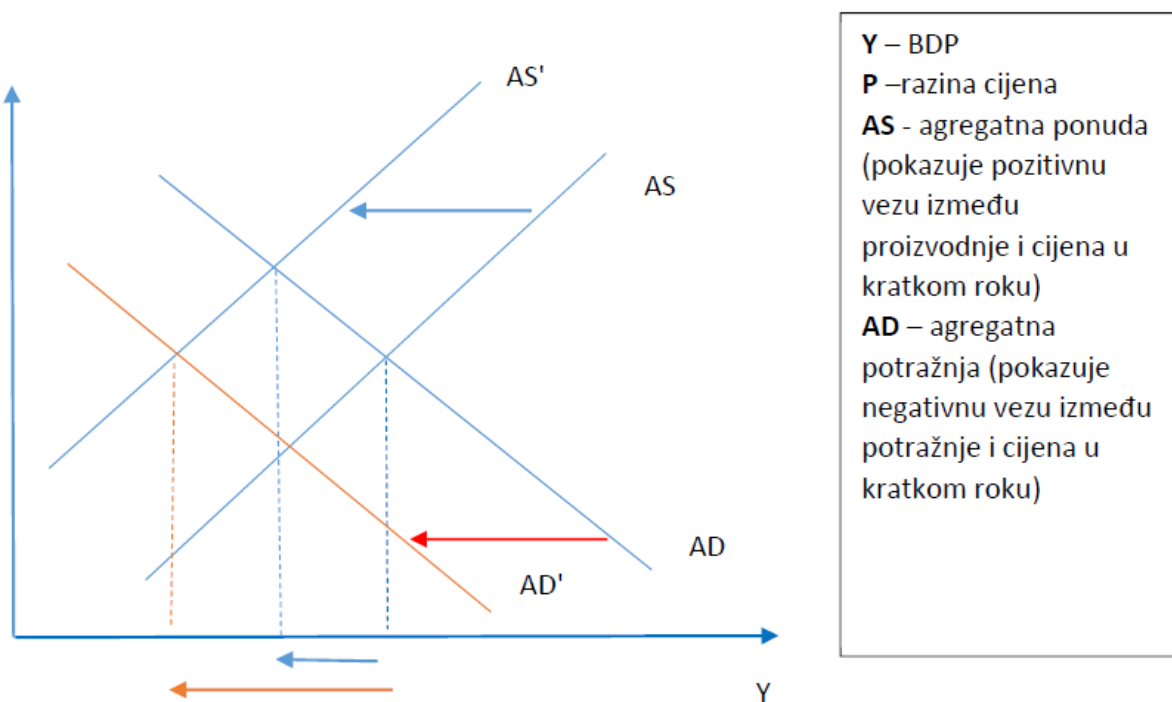
Kod faze akutne krize posljedice su neposredno vidljive u uobičajenim poslovnim procesima i aktivnostima. U toj je fazi potrebno brzo reagirati i donijeti prave odluke, uzimajući u obzir ograničene mogućnosti djelovanja i resurse. Kod akutne krize dolazi do značajnih promjena.

Za spoznavanje krize od pomoći su različiti indikatori pojave krize. U krizi se obično „zaustavlja gospodarski polet i naglo prelazi u opadanje, pri čemu dolazi do pretrpanosti tržišta neprodanom robom, pada cijena, pada vrijednosti vrijednosnica, nestašice novca, nelikvidnosti, rasta kamatne stope, masovnih stečajeva, zaustavljanja investicija, otpuštanja radnika, smanjenja korištenja postojećih proizvodnih kapaciteta. Izostaju prihodi od prodaje robe i usluga, razmjerno rastu fiksni tereti poduzeća i zaduženost, a to dalje sužava gospodarsku djelatnost i mogućnost oporavka. Iz tog razloga nastaju veliki društveni problemi jer takva kriza pogađa istodobno većinu poduzeća, a negativni se efekti prenose na sve ekonomske subjekte i pogoršavaju opće stanje gospodarstva“ (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=17360>).

U radu će se proučiti sljedeći indikatori: pad prodaje i potražnje, konkurentnost te nedostatak u lancu distribucije.

#### 4.2.1. Pad prodaje i potražnje

Trenutačna kriza uzrokovana pandemijom virusa COVID-19 zorno prikazuje problem pada prodaje i potražnje. „Izbijanje pandemije virusa COVID-19 u makroekonomskoj praksi predstavlja relativno rijetku situaciju negativnog ekonomskog šoka na strani agregatne ponude (AS). U osnovnim crtama može se reći kako izbijanje virusa dovodi do uvođenja niza mjera za održavanje socijalne distance između ljudi. Ove mjere ograničavaju kretanje ljudi, te ih na taj način onemogućavaju u obavljanju ekonomske aktivnosti. Dakle, pandemija dovodi do toga da ekonomski subjekti (poduzeća i radnici) prestaju s radom. Kad poduzeća ne proizvode ukupna razina proizvodnje u ekonomiji se smanjuje“ (Ćorić, 2020:3). Opisana situacija prikazana je na grafikonu 1.



Grafikon 1. AS – AD model

Izvor: Izrada autora prema Ćorić (2020)

Osim pada proizvodnje, veliki je problem i pad potražnje za mnogim proizvodima. S obzirom na nesigurnost dohotka, potrošači su skloniji štednji. Smanjenje potražnje još i dodatno utječe na pad

proizvodnje (pomak AD u lijevu stranu na prethodnom grafikonu). U nekim djelatnostima potražnja je gotovo pa obustavljena s obzirom na to da je njihovo obavljanje bilo zakonom obustavljeno.

Kratkoročne posljedice ove krize stoga su već vidljive. Zbog manje proizvodnje manja je i ponuda, a određeni segmenti ponude manji su jer je manja i potražnja. U vezi s potražnjom može se reći sljedeće (Ćorić, 2020:4):

- pad BDP-a uzrokovan pandemijom na izvoznim tržištima smanjuje kupovnu moć, otežava promet roba, mijenja strukturu potrošnje usmjeravajući ju od trajnih potrošačkih dobara prema nužnim dobrima, te na taj način negativno utječe na veličinu potražnje za proizvodima iz inozemstva,
- smanjenje dohotka stanovništva uzrokovano rastom nezaposlenosti i padom plaća, kao i određene mjere rezultira pad potražnje i promjenom njene strukture,
- smanjenje investicijske potrošnje uzrokovano: ekstremnim povećanjem ekonomske neizvjesnosti; smanjenjem vlastitih izvora sredstava za financiranje investicija; padom stambenih investicija kućanstava uvjetovanih rastom neizvjesnosti i smanjenjem tekućeg dohotka od rada; smanjenje poticanja i odobravanja investicija.

Svi opisani problemi dovode i do narušene konkurentnosti. Već sam pad prodaje i potražnje upućuje da se poduzeće nalazi u nekoj vrsti krize, dok narušena konkurentnost označava akutnu fazu krize.

#### 4.2.2. Konkurentnost

Opisani problemi ponude i potražnje za mnoga poduzeća znače i probleme u konkurentnosti, što može izravno utjecati na opstanak poduzeća. Neki od poremećaja, kao što su poremećaji u dobavnom lancu jesu kratkoročne prirode i slabe normalizacijom stanja, dok se drugi, poput promjena u obrascima potražnje, manifestiraju i nakon završetka krize te zahtijevaju prilagodbu u načinu funkcioniranja poduzeća (Stojčić, 2020:348).

Do narušavanja konkurentnosti može doći zbog različitih razloga, a ne samo zbog pojave ekonomske krize. Npr., osim novih trendova u ponudi i potražnji to mogu biti tehnološke promjene, restrukturiranje poduzeća, pojava ili jačanje konkurencije, nedovoljna ulaganja u IKT i inovacije, i dr.

Kada se govori o krizi i konkurentnosti, valja napomenuti da postoje i određeni aspekti konkurentnosti koje gospodarstvo mogu učiniti otpornijim na ekonomske krize. Npr. u slučaju krize zbog pandemije COVID 19 (<http://konkurentnost.hr/svjetski-gospodarski-forum-iznio-preporuke-za-globalni-oporavak-gospodarstava-i-drustava-nakon-covid-19-pandemije/>):

- „zemlje s naprednom digitalnom ekonomijom i digitalnim vještinama uspješnije su održavale svoja gospodarstva dok su njihovi građani radili od kuće. Nizozemska, Novi Zeland, Švicarska, Estonija i Sjedinjene Države dobro su se pokazale u ovoj mjeri,
- zemlje s čvrstim sustavima ekonomske sigurnosti, poput Danske, Finske, Norveške, Austrije, Luksemburga i Švicarske, bile su u spremnije pružati podršku onima koji nisu mogli raditi. Slično tome, zemlje s jakim financijskim sustavima poput Finske, Sjedinjenih Država, Ujedinjenih Arapskih Emirata i Singapura mogu lakše osigurati kredite malim i srednjim poduzećima kako bi se spriječila nesolventnost.“

Probleme sa konkurentnošću češće imaju mala i srednja poduzeća, iz razloga koji su već navedeni u ovom radu. Iz tog je razloga za vrijeme ekonomske krize veću pozornost potrebno posvetiti mjerama za povećanje konkurentnosti tih vrsta poduzeća, posebno imajući na umu da su ona za gospodarstvo i najvažnija.

Važnost poticanja konkurentnosti za vrijeme krize prepoznata je i na nacionalnoj i europskoj razini. Npr. Europska komisija odobrila je izmjenu Operativnog programa Konkurentnost i kohezija kojim se gotovo 135 milijuna eura sredstava preusmjerava za investicije kao pomoć Hrvatskoj u borbi sa posljedicama krize uzrokovane koronavirusom. Konkretno, za kupnju medicinske i zaštitne opreme za više od 1200 bolnica bit će izdvojeno 50 milijuna eura iz fondova EU-a, ta sredstva će također biti namijenjena zdravstvenim ustanovama i domova za njegu starijih osoba, dok će hrvatskim MSP-ovima staviti na raspolaganje gotovo 85 milijuna eura za nastavak poslovanja i spašavanje radnih mjesta. Osim toga, program će se privremeno

sufinancirati sa 100 % sredstava iz proračuna EU-a

[https://ec.europa.eu/croatia/News/odgovor\\_na\\_koronavirus\\_135\\_milijuna\\_eura\\_iz\\_kohezijske\\_politike\\_za\\_jacanje\\_zdravstvenog\\_sektora\\_i\\_potporu\\_gospodarstvu\\_u\\_hrvatskoj\\_hr](https://ec.europa.eu/croatia/News/odgovor_na_koronavirus_135_milijuna_eura_iz_kohezijske_politike_za_jacanje_zdravstvenog_sektora_i_potporu_gospodarstvu_u_hrvatskoj_hr)

Kriza može utjecati na smanjenje konkurentnosti poduzeća pa i cijelih gospodarstava, no isto tako, „jaka“ konkurentnost može suzbiti negativne posljedice svake krize. U konkurentnost je stoga potrebno ulagati ne samo za vrijeme krize, već kontinuirano u životnom ciklusu poduzeća.

#### 4.2.3. Nedostatak u lancu distribucije

S obzirom na indikatore pojave ekonomske krize moraju se pojaviti i određeni nedostaci u lancu distribucije. I to jasno prikazuje kriza u kojoj se cijeli svijet danas nalazi. S obzirom da su brojne djelatnosti privremeno obustavljene ili ograničene, distribucija proizvoda i usluga vrlo je narušena.

„Ova kriza sa korona virusom je možda najviše pogodila sektor transporta i distribucije. distribucija je u ovom trenutku totalno disruptirana i odvija se pod izvanrednim okolnostima. Kao i u svakoj krizi i u ovoj postoji nekoliko faza i za svaku fazu će postojati različit odgovor o tome kako dostaviti proizvode“ (Zrilić, 2020).

Sa stajališta kupca i potrošača nije svejedno postoje li nedostaci u lancu distribucije osnovnih živežnih namirnica i stvari potrebnih za život ili neke druge industrijske robe. Međutim, sa stajališta poduzeća svaki problem u distribuciji može biti ozbiljan. Poduzeća pogođena krizom trebaju (Zrilić, 2020):

1. „pratiti što se događa preko sredstava javnog informiranja,
2. uspostaviti komunikaciju sa organizacijama i udrugama iz branše koji trenutno pažljivo prate situaciju,
3. komunicirati sa svojim partnerima (kupcima, dobavljačima i prijevoznicima) kako ne bi dolazilo do konfuzije i kako bi se koordinirale akcije“.

Dugoročno, kriza će rezultirati i brojnim implikacijama vezanim uz distribuciju. Dogodit će se deglobalizacija i relokalizacija proizvodnje, restrukturiranje unutar gospodarskih sektora, npr. odmak od turizma i putovanja te pomak prema e-trgovini i digitalnoj ekonomiji.

### 4.3. Kriza kao prilika za promjene

Kao što je već rečeno, kriza ne mora nužno rezultirati samo negativnim posljedicama. Kriza se može gledati i kao nova prilika. Ona inspirira i motivira zaposlene, budi ih iz uspravnosti i može biti vjesnik novih mogućnosti u organizacije kroz buduće vrijeme (Sikavica, 2011:671).

Kriza može biti i pokretač pozitivnih promjena u poduzeću, no to vrijedi samo ako se njome kvalitetno upravlja. Upravljanje krizom u većim poduzećima provodi krizni menadžment, dok u drugim poduzećima proces provode različiti menadžeri pa čak i sami vlasnici.

Neovisno o tome tko provodi upravljanje krizom mogu se izdvojiti sljedeće faze (Bedenik Osmanagić, 2010:109):

- preventivno djelovanje koje uključuju uvođenje mjera opreza,
- identifikacija krize,
- reaktivno upravljanje krizom, tj. Ovladavanje njome.

U upravljanju krizom moguća su dva različita pravca djelovanja. Jedan je preventivan, a on se odnosi na krizu koja bi se mogla dogoditi, koja će se neminovno dogoditi ili koja se počela događati. Drugi pravac je reaktivan te uključuje reagiranje na već nastalu krizu čije su se posljedice počele manifestirati. Od ključne je važnosti identificirati krizu i njene posljedice te potom napraviti plan sukladno kojem je potrebno reagirati. Nakon toga, treba se vršiti kontrola mjera reagiranja te po potrebi izvršiti korekcije. Kvalitetno upravljanje krizom, odnosno bolje upravljanje od konkurencije omogućit će stanovite prednosti koje će poduzeće učiniti konkurentnijim.

Kako bi kriza rezultirala pozitivnim promjenama u poduzeću potrebno je odabrati odgovarajuću strategiju kao odgovor na krizu. Naravno, nisu sve strategije prikladne za sve situacije, odnosno krize. Neke od strategija su (Tipurić i Milas, 2007:143):

- „strategije poricanja – tvrde da krize nema (poricanje) ili pokušavaju dokazati da poduzeće nema odgovornosti za krizu,
- strategije umanjenja – pokušavaju minimizirati organizacijsku odgovornost (ispričavanje) i/ili ozbiljnost krize,



- strategije ponovne izgradnje – nude nadoknadu i/ili ispriku za krizu,
- strategije pojačanja – uključuju prikaz o prošlom dobrom djelovanju (potpomaganje) i hvaljenju subjekata (laskavost). Strategije pojačanja samo su dopunske i moraju biti korištene s jednom od ostalih triju strategija.“

U radu je spomenuto kako se poduzeća najprije susreću sa destruktivnim posljedicama krize. No, uspješno upravljanje krizom može pokazati i konstruktivne posljedice. Kako bi to bilo moguće, krizu je potrebno shvatiti kao šansu za pozitivan zaokret u poslovanju.

„Krizna situacija može osloboditi dodatne snage i pojačati spremnost okoštalih struktura na promjene, inicirati inovacije proizvoda i procesa, potaknuti buđenje stvaralačkih potencijala kako bi se budućim izazovima spremnije izlazilo ususret. Razdoblja dobrih rezultata često znače zadržavanje uspješnih načina ponašanja i zanemarivanje promjena uvjeta poslovanja. Šansa ovladavanja i konstruktivnog korištenja krizne situacije ovisi prije svega o sposobnosti pronalaženja konstruktivnih rješenja“ (Osmanagić Bedenik, 2010:105).

Konstruktivne posljedice doći će do izražaja samo onda ako se u kriznim vremenima poduzmu dodatni naponi, kako sa stajališta vlasnika i menadžera, tako i sa stajališta zaposlenika. Kako bi to bilo moguće, nužno je provesti promjene u poduzeću, koje se neće možda svima svidjeti. U pravilu, krize označavaju početak promjena. Kada se na krizu gleda kao na priliku, od velike je važnosti i upravljati promjenama u poduzeću.

„Upravljanje promjenama podrazumijeva stalnu inicijaciju, planiranje te kontrolu inovativnih zadataka, s obzirom na osobne poglede sudionika u promjenama. Menadžer promjena, kao onaj koji pokreće i provodi promjene, mora znati upravljati promjenama. To nije nimalo lako niti jednostavno provesti. U provođenju promjena menadžer će nailaziti na brojne probleme, a o uspjehu njihova rješavanja ovisit će i uspjeh promjena. Dobrim upravljanjem promjenama uspjeh neće izostati“ (Sikavica, 2011:706).

Upravljanje promjenama ima dva ključna problema, a to su dijagnosticiranje trenutnog stanja i poduzimanje odgovarajuće akcije sukladno definiranom postojećem stanju. Dva su navedena

problema usko povezana. Dijagnoza stanja neće dati očekivane rezultate, odnosno neće uroditi plodom niti će išta značiti ukoliko su poduzete krive akcije. Isto tako, ukoliko su provedene planirane akcije, one neće značiti išta ukoliko je pogrešno dijagnosticirano stanje.

Postoje brojne aktivnosti koje pridonose učinkovitom upravljanja promjenama. Neke od njih odnose se na povećavanje motivacije svih sudionika, stvaranje vizije kako će poduzeće izgledati nakon promjena, upravljanje prijelaznim razdobljem, osiguranje potrebnih sredstava, razvijanje novih kompetencija i vještina, itd. (Sikavica, 2011:707). Navedene aktivnosti podrazumijevaju učinkovito upravljanje promjenom, no to ne znači da će svaka promjena dati rezultate ili biti uspješno provedena. Svaka kriza pa tako i promjena za sobom nose određene rizike. Jedan od posebnih problema kod upravljanja promjenama je otpor koji se može javiti kod zaposlenika.

Ukoliko zaposlenici nisu adekvatno pripremljeni na promjene, njihove reakcije na određene promjene mogu biti negativne. To se može odraziti na smanjenje motivacije, pa i na lošiju kvalitetu proizvoda i usluga. Promjene se mogu negativno odraziti i na obiteljski život zaposlenika. Dolazi do mogućnosti da dio zaposlenika reagira agresivnim ponašanjem, pružanjem otpora te učestalost ulazanja u konfliktne situacije što može imati višestruke negativne posljedice i za zaposlenike, ali i za cijelu organizaciju. Stoga, ukoliko menadžeri ne provode učinkovito upravljanje promjenama te ne uklone uzroke otpora, javljaju se opasne posljedice (Bates, 2004:131).

Otpor prema promjenama u općenitom se smislu može smanjiti ako se provodi (Sikavica, 2011:712):

- pravodobno informiranje i uključivanje zaposlenih u promjene,
- osiguravanje jamstva zaposlenima da neće izgubiti posao,
- uvođenje isključivo nužnih promjena,
- zadržavanje trenutnih korisnih poslovnih formalnih i neformalnih praksi,
- izgradnja međusobnog povjerenja između menadžera promjena i zaposlenih,
- obrazovanje i komuniciranje,
- omogućavanje sudjelovanja u promjenama,
- pomaganje i međusobna podrška,
- pregovaranje o promjenama,

- indirektna manipulacija i kooptiranje,
- prisila (provodi se kada sve drugo ne daje rezultate).

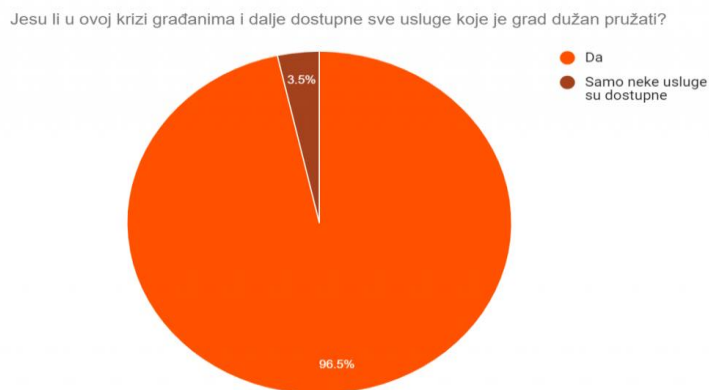
Promjene, kao i krize, ograničenog su trajanja, a njihov je ishod uvijek neizvjestan. Poduzeće će privremeno ili trajno prevladati krizu ili će nestati u svom dosadašnjem obliku poslovanja. U upravljanju krizom i promjenama od velike pomoći može biti IKT. Štoviše, cjelokupna strategija upravljanja krizom može se temeljiti na IKT i inovacijama koje ta tehnologija omogućuje, o čemu se govori u nastavku.

#### **4.4. Prisilna digitalizacija**

Pandemija virus COVID-19 od svojih je početaka vrlo brzo promijenila globalni i lokalni način funkcioniranja, što se odnosi i na poduzetništvo. Ona je dobar primjer kako kriza može biti šansa za pozitivne promjene jer je poduzeća „prisilila“ na digitalizaciju i djelomičnu digitalnu transformaciju poslovanja. Isto se odnosi na oba sektora kako na javni tako i na privatni sektor.

U Hrvatskoj su tvrtka Apolon i portal Gradonačelnik.hr u razdoblju od 30. ožujka 2020. do 27. travnja 2020. proveli istraživanje o digitalizaciji i organizaciji rada gradova tijekom COVID-19 krize. Navedeno istraživanje se sastojalo od 10 pitanja te je provedeno putem online upitnika. Anketni upitnik popunilo je 57 gradova, od njih ukupno 127, što iznosi 44,9% (<https://digitalni-indeks.hr/blog/digitalizacija-gradova-u-doba-covid-19-krize>).

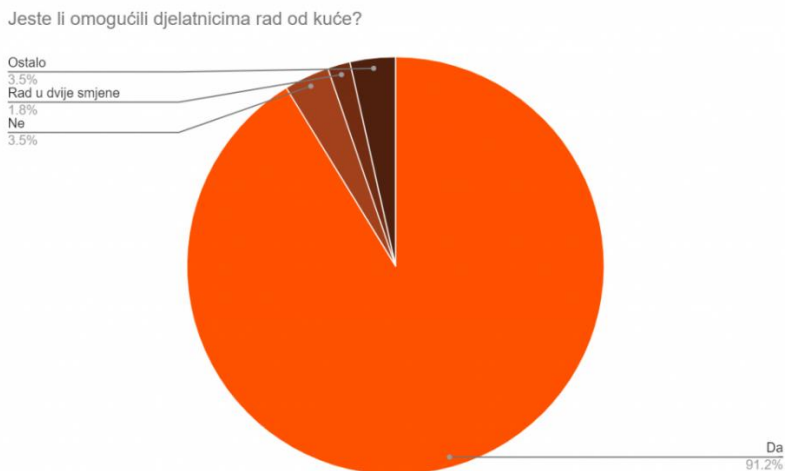
Prvo je postavljeno pitanje o dostupnosti usluga u vrijeme COVID-19 krize. Odgovori su prikazani na Grafikonu 2.



Grafikon 2. Dostupnost usluga

Izvor: Izrada autora prema: <https://digitalni-indeks.hr/blog/digitalizacija-gradova-u-doba-covid-19-krize> (9. veljače 2020.)

Samo dva grada smatraju kako građanima nisu dostupne pojedine usluge koje je grad dužan pružiti, dok niti jedan grad ne smatra da su građani u potpunosti zakinuti za određene usluge ili da su one nedostupne. Potom je bilo postavljeno pitanje o omogućavanju rada od kuće. Rezultati su prikazani na grafikonu 3.

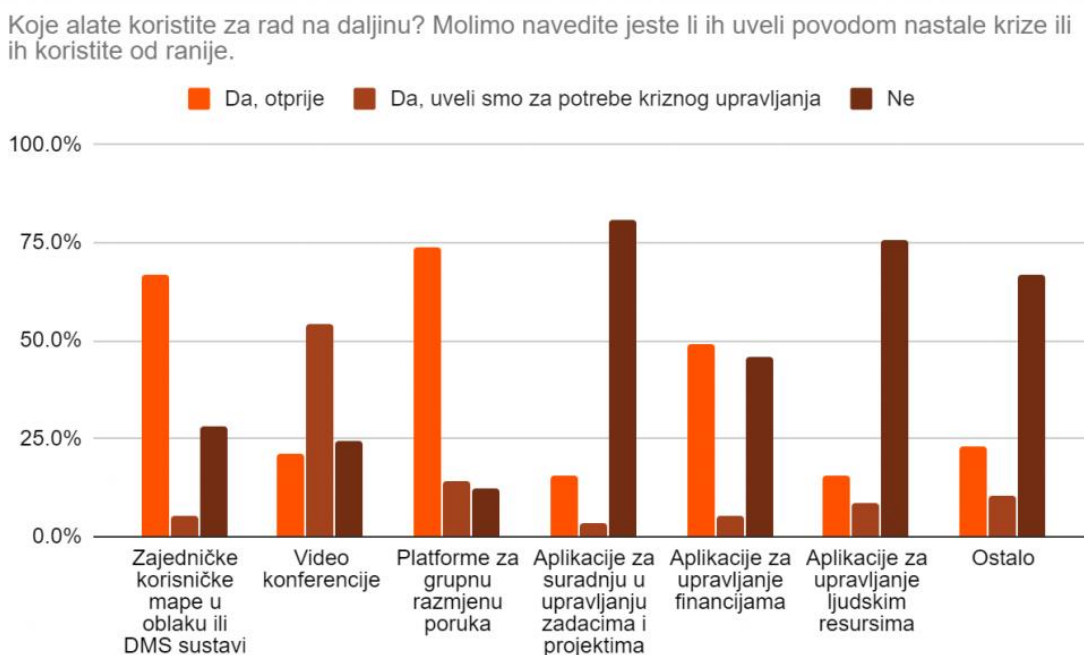


Grafikon 3. Omogućavanje rada od kuće

Izvor: Izrada autora prema: <https://digitalni-indeks.hr/blog/digitalizacija-gradova-u-doba-covid-19-krize> (9. veljače 2020.)

„Iako u većini slučajeva rad od kuće dosad nije bio praksa, u novim okolnostima ovakav način poslovanja omogućila su čak 52 grada, dok u dva grada rad na daljinu nije bio moguć za zaposlenike, a jedan grad raspodijelio je posao u dvije smjene, dok su ostali gradovi kombinirali drugačije oblike prilagodbe rada poput podjele zaposlenika u dvije skupine po odjelu“ (<https://digitalni-indeks.hr/blog/digitalizacija-gradova-u-doba-covid-19-krize>).

Naredno se pitanje odnosilo na uvođenje digitalnih alata za potrebe rada na daljinu. Rezultati su prikazani na grafikonu 4.



Grafikon 4. Uvođenje alata za potrebe rada na daljinu

Izvor: Izrada autora prema: <https://digitalni-indeks.hr/blog/digitalizacija-gradova-u-doba-covid-19-krize> (9. veljače 2020.)

Većina gradova, njih 38, i prije je koristilo ovakav oblik rada. Ukupno su tri grada uvela digitalne alate nakon nastupanja kriza, no čak 16 gradova još uvijek u svakodnevnom poslovanju ne koristi digitalne alate. Kada je riječ o konkretnim alatima, najviše su uvedene video konferencije. Neki od korisnih alata nisu zastupljeni u dovoljnoj mjeri (npr. aplikacije za suradnju u upravljanju zadacima i projektima, alati za upravljanje financijama, i sl.).

Postavljeno je i pitanje koje su alate jedinice lokalne samouprave uvele za komunikaciju s građanima u kriznoj situaciji. Odgovori su prikazani na grafikonu 5.



Grafikon 5. Novi alati i kanali za komunikaciju s građanima

Izvor: Izrada autora prema: <https://digitalni-indeks.hr/blog/digitalizacija-gradova-u-doba-covid-19-krize> (9. veljače 2020.)

„Čak 52 grada uvela su kanale za kriznu komunikaciju s građanima, dok pet gradova isto nije učinilo. Veliki broj gradova, njih 34, na svoje internetske stranice uveo je zasebni segment posvećen COVID-19 pandemiji, dok je devet gradova izradilo specifičnu, *custom made* aplikaciju kao pomoć građanima ili gospodarstvu (e-Glasanje, e-Propusnica, e-Tržnica i slično). Slanje e-pošte i specijalizirani kanal na društvenim mrežama i dalje prednjače u “direktnoj” komunikaciji s građanima“ (<https://digitalni-indeks.hr/blog/digitalizacija-gradova-u-doba-covid-19-krize>).

Ovo istraživanje stoga je pokazalo kako digitalizacija može funkcionirati u mnogim područjima gdje prije krize nije bila prisutna u tolikoj mjeri. Postoje i određena specifična područja od velikog značaja kod kojih je bilo nužno uvesti digitalizaciju. U svrhu ovog rada izdvojeni su nastava, tržnice i zdravstvo.

#### 4.4.1. Online nastava

Općenito, „obrazovanje i cjeloživotno učenje mora se prilagođavati zahtjevima gospodarskog i tehnološkog razvoja društva, koji sve više nameće uporabu e-učenja, učenja na daljinu i sl., kao sredstvo stjecanja vještina i kompetencija. Već prije dvadesetak godina, odnosno nakon drugog vala razvoja e-učenja (od 2000. godine pa sve do danas), sam proces organizacije, podučavanja kao i učenja potpuno se mijenja. Razvoji napredak bogatih streaming medija, pristup širokopojasnom Internetu i moderniji dizajn internetskih stranica utječu na promjene u učenju te stvaraju višu kvalitetu iskustva učenja i postavljanje standarda kao i podizanje ljestvice za razdoblja učenja koja dolaze budućnosti uz pomoć informacijskih i komunikacijskih tehnologija (e-učenje)“ (Ciler, 2020).

„Epidemija uzrokovana virusom Covid-19 aktualizirala je potrebu za otkrivanjem različitih metoda kao i procjenom uspješnosti poučavanja 'na daljinu'. Nastavnici i studenti diljem svijeta su se suočili s možda i najvećim izazovom dosad u kratkom vremenu se prilagoditi dostupnim platformama i jednako tako prihvatiti kako prednosti tako i mane virtualne nastave“ (Bačić i Krstinić, 2020:34).

Zbog rizika od širenja zaraze u školama i drugim obrazovnim institucijama u RH su uvedeni različiti modeli nastave. „A model“ je tradicionalni model nastave u školi koji se odvija uz pridržavanje epidemioloških mjera. Škole koje rade u jednoj smjeni prelaze na rad u dvije smjene. Postoje i iznimke od primjene ovog modela za učenike koji spadaju u izrazito vulnerabilnu skupinu te učenike koji su pozitivni na COVID-19 ili u samoizolaciji. Za te se učenike nastava organizira na daljinu.

„Model B“ mješoviti je model nastave. Sukladno tom modelu (Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH, 2020):

- učenici od I. do IV. razreda osnovne škole (u daljnjem tekstu: OŠ) nastavu prate u školi uz poštivanje Uputa Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo (u daljnjem tekstu: HZJZ),

- učenici od V. do VIII. razreda OŠ i učenici srednje škole (u daljnjem tekstu: SŠ) nastavu prate dijeljenjem razrednog odjela na dvije skupine: jedna skupina nastavu prati u školi, druga skupina nastavu prati na daljinu
- (2) skupine se izmjenjuju po modelu:
  - smjene u trajanju od 1 tjedan ili
  - model 3+2/2+3 dana.

I kod „modela B“ postoje iznimke koje su spomenute u okviru „modela A“. „Model B“ primjenjuje se onda kada postoje ograničenja u vidu prostora i/ili kadrova koja ne omogućuju provedbu obrazovnog procesa bez poštivanja epidemioloških mjera .

U „modelu C“ svi učenici prate nastavu na daljinu. Taj model podrazumijeva dvosmjernu komunikaciju na daljinu između učenika i učitelja, odnosno nastavnika, kao i samostalni rad od kuće.

Škole su slobodne odlučiti o primjeni pojedinog modela uz konzultaciju s osnivačem i nadležnim lokalnim stožerom, osim onda kada Vlada za obrazovni sustav uvodi tzv. zaključavanje i kada je nužno primjenjivati „model C“ na nacionalnoj razini. Kod ovog je modela posebno naglašena važnost IKT.

S obzirom da su ovi modeli već neko vrijeme u primjeni, postavlja se pitanje kakva je učinkovitost online nastave, odnosno modela B i C. Valja napomenuti kako kvaliteta obrazovnog procesa prema modelu B i C ponajviše ovisi o konkretnoj školi, infrastrukturnim uvjetima, IKT, kadrovima, motiviranosti učenika, i sl.

Za provođenje online nastave tako trebaju postojati određeni uvjeti, ne samo u školama, već i u domovima učenika. Nije rijetkost da uvjeti za uspješno odvijanje online nastave nisu zadovoljeni od strane škole ili učenika. Primjerice, mnoge obitelji imaju više djece, no samo jedno računalo, zbog čega nastaje problem u rasporedu korištenja. Osim toga, za odvijanje online nastave potrebna je i stabilna internetska veza, što je u određenim mjestima problem.



Unatoč svemu, jedan od najvećih problema je motivacija učenika i nedostatak socijalnog kontakta koji je bitan za razvoj djeteta i učenika. S obzirom da često nije moguće uživo pratiti nastavu mnogim se sadržajima može pristupiti u bilo koje vrijeme, što znači da učenici trebaju biti disciplinirani, organizirani i motivirani. Takvih problema kod tradicionalne nastave nema jer svi uče isto gradivo u isto vrijeme. Postoje i problemi vezani uz puno veći obujam posla učitelja i nastavnika zbog pripreme materijala i nemogućnosti komuniciranja sa svim učenicima u isto vrijeme.

Učenici su uglavnom osrednje zadovoljni online nastavom. Iz medija se stječe dojam da mlađim učenicima teže pada online nastava jer im nedostaje fizički kontakt s prijateljima. Pitanje je i kako su s online nastavom zadovoljni učitelji i nastavnici. Ministarstvo znanosti i obrazovanja u ožujku 2020. godine provelo je istraživanje o izvođenju nastave na daljinu. Proveden je anketni upitnik namijenjen nastavnom osoblju. Anketu je ukupno ispunilo 4139 učitelja i nastavnika.

„Velika većina (90 %) misli da se i njihovi učenici dobro ili uglavnom dobro snalaze u nastavi na daljinu. Učitelji i nastavnici su u velikoj mjeri zadovoljni s opremom koju imaju. Naime, 93 % njih je zadovoljno ili uglavnom zadovoljno opremom kojom raspolažu u izvođenju nastave na daljinu. Mišljenja su podijeljena oko toga jesu li učenici u nastavi na daljinu aktivniji nego u učionicama u školi. Pri tome 58 % smatra da su aktivniji u školi, a 42 % da su aktivniji na nastavi na daljinu. To je važno područje na kojem treba raditi i davati čim više zadataka koji će biti motivirajući za učenike“ (<https://skolazazivot.hr/rezultati-upitnika-o-izvođenju-nastave-na-daljinu-od-16-3-2020-do-2-4-2020/>).

Valja napomenuti kako je ovo istraživanje provedeno u početnoj fazi implementacije online nastave. Slično istraživanje valjalo bi ponoviti i to na puno većem uzorku. Osim toga, valja ispitati i zadovoljstvo učenika online nastavom, kako osnovnoškolaca, tako i srednjoškolaca. Tek onda se može donijeti potpuniji uvid u uspješnost provođenja online nastave, prednosti i nedostatke te probleme s kojima se učenici i nastavno osoblje susreće.

#### 4.4.2. Online tržnice

Iako rad tržnica trenutačno nije zabranjen, u počecima pojave virusa u RH njihov rad je bio zabranjen, zbog čega je veći broj tržnica svoje proizvode počeo nuditi i online. Danas tržnice mogu raditi samo uz poštivanje mjera HZJZ. Posebno su problematične tržnice u zatvorenim prostorima koje moraju ispuniti više uvjeta nego ograđeni prostori, odnosno tržnice na otvorenom.

Osim održavanja razmaka između kupaca, tržnice u zatvorenim prostorima dužne su (Odluka o posebnom načinu rada tržnica za vrijeme trajanja proglašene epidemije bolesti COVID-19, 2020):

- „osigurati da se kod ulaza u tržnice i prodajna mjesta, kao i u samim prostorima tržnica, ne stvaraju gužve, te dati jasne upute i istaknuti ih na sve ulaze u tržnice i na vidljiva mjesta u prodavaonicama i kioscima,
- primjenjivati mjere pojačane higijene i svakodnevnog čišćenja svih prostora,
- organizirati rad tako da bude osigurana što veća međusobna udaljenost radnika i kupaca uz poštivanje stroge mjere socijalnog distanciranja,
- redovito provjetravati prostore,
- u tržnicama, u prostorima za korisnike osigurati punktove s dezinfekcijskim sredstvima za ruke te uz njih postaviti kratku obavijest o općim mjerama smanjenja rizika od zaraznih bolesti,
- na vidnim mjestima istaknuti upute i preporuke za pridržavanje općih pravila o higijeni te o strogoj mjeri socijalnog distanciranja.“

Poseban problem predstavlja i ukidanje linija javnog prijevoza zbog čega brojni kupci više nemaju tolike mogućnosti dolaska na tržnice, kao i svojevremene mjere o zabrani napuštanja prebivališta, odnosno županije. Zbog svega navedenog i tržnice su se zbog virusa COVID-19 u određenoj mjeri preselile na Internet. Gradovi su obično organizirali neki oblik online tržnice (putem internetskih stranica ili društvenih mreža) za područje grada, no postoji i nacionalna online tržnica koju je organiziralo Ministarstvo poljoprivrede RH.

Tržnica je online platforma Ministarstva poljoprivrede putem koje kupci imaju jedinstveni pregled proizvoda dostupnih na tržištu, a koje odlikuje proizvodnja koja je isključivo domaća te izvrsna kvaliteta. Kupci sami biraju koje proizvode će kupiti te na koji način će im se proizvoditi dostaviti.

Plaćanje se obavlja pouzećem (pri primitku proizvoda). Prednosti takve kupovine su (<https://trznica.mps.hr/o-trznici>):

- „jednostavan izbor, brza kupnja i dostava,
- domaći proizvodi potvrđene kvalitete,
- mogućnost usporedbe cijena i značajki proizvoda,
- direktan kontakt s prodavačima,
- brz i sveobuhvatan pregled ponude domaćih proizvoda na jednom mjestu.“

Kao prednosti prodaje na online nacionalnoj tržnici mogu se navesti (<https://trznica.mps.hr/o-trznici>):

- „jednostavna, brza i besplatna prezentacija proizvoda,
- direktna prodaja i direktan kontakt s kupcem,
- mogućnost praćenja i analize prodaje,
- pregled konkurencije i mogućnost kreiranja ponude,
- promocija prodajnog kanala u tradicionalnim i digitalnim medijima.“

Postupak prodaje i kupovine na online nacionalnoj tržnici je jednostavan. Prodavači prvo trebaju registrirati svoj OPG i unijeti potrebne podatke te kreirati profil poljoprivrednog gospodarstva. Nakon toga mogu započeti dodavanje proizvoda s cijenama, fotografijama i informacijama, nakon čega mogu početi prodavati. Kupci se ne moraju registrirati, no moraju unijeti obvezne podatke prilikom popunjavanja narudžbenice. Proizvode mogu platiti i preuzeti na svom kućnom pragu.

#### 4.4.3. Online zdravstvo

IKT se već odavno koristi u zdravstvenom sustavu, no tek u novije vrijeme sve se veći fokus stavlja i na online zdravstvene usluge. „Europska je komisija još 2004. godine donijela tzv. Akcijski plan e-zdravstva kako bi unaprijedila usluge e-zdravstva i razmjenu informacija na Internetu i povezanih tehnologija.

Tri su ključna područja obuhvaćena planom (Ostojić, Bilas, Franc, 2012:846-847):

1. „rješavanje zajedničkih izazova koji uključuju: poticanje tijela zaduženih za zdravstveni sektor na poduzimanje konkretnih i koordiniranih akcija; razvijanje interoperabilnosti

zdravstveno informacijskih sustava; mobilnost pacijenata i profesionalaca; poboljšanje infrastrukture i dostupne tehnologije; usvajanje normi i pravila o kvaliteti zdravstvenih proizvoda i usluga; poticanje ulaganja u e-zdravstvo te donošenje pravnog okvira,

2. pokretanje pilot-akcija kako bi se proširila uporaba e-zdravstva,
3. razmjena iskustava i znanja te mjerenje napretka.“

U RH još su otprije dostupne određene zdravstvene usluge u okviru portala E-građani. „Vlada Republike Hrvatske je pokrenula Projekt e-Građani Odlukom o pokretanju Projekta e-Građani koji je omogućio pristup javnim informacijama i informacijama o javnim uslugama na jednom mjestu, siguran pristup osobnim podacima i elektroničku komunikaciju građana i javnog sektora.“ (Odluka o pokretanju projekta e-Građani, 2013).

Sustav je također i reakcija Vlade na kritike javne uprave, posebno na tromost, neučinkovitost i ne svrsishodnost. Osim rješavanja tih problema, ujedno se građane i potiče na digitalizaciju, odnosno na korištenje modernih tehnologija. Vlada se već i prije, korištenjem modernih komunikacijskih kanala, pokušala približiti građanima, a isto tako je i same te kanale, kao i tehnologiju također pokušala približiti građanima. Također, Vlada je još otprije posjedovala profile na društvenim mrežama putem kojih komunicira i obavještava građane o svojem radu i planovima. Građani preko društvenih mreža Vladi mogu i postavljati pitanja ili pisati pohvale i kritike. Takav oblik komunikacije stvorio je određenu naviku kod građana, a možda i preduvjete za implementaciju i učinkovite rezultate sustava.

Područja na koja se odnose e-usluge su (<https://www.gov.hr/>):

1. „zdravlje,
2. rad,
3. državljanstvo i isprave,
4. pravna država i sigurnost,
5. promet i vozila,
6. financije i porezi,
7. obitelj i život,
8. hrvatski branitelji,

9. obrazovanje,
10. stanovanje i okoliš,
11. poslovanje,
12. aktivno građanstvo i slobodno vrijeme.“

Kao što je vidljivo, jedno od područja je i zdravlje, odnosno zdravstvo. Dostupne su sljedeće usluge (<https://hzzo.hr/e-gradani/hzzo-za-e-gradane>):

1. pregled izabranog liječnika – e mogućnost uvida u izabrane liječnike primarne zdravstvene zaštite prema tipu djelatnosti,
2. zahtjev za izdavanje Europske kartice zdravstvenog osiguranja (EKZO) – mogućnost podnošenja zahtjeva za izdavanje EKZO,
3. realizirani recepti – informacije o izdanim receptima za osiguranu osobu za koje je Zavod u proteklih šest mjeseci primio račune,
4. otvorene narudžbe – informacije o otvorenim e-narudžbama osigurane osobe na zdravstvene preglede u određenim ustanovama te ukoliko je potrebno otkazivanje narudžbe ili promjena zakazanog termina pregleda
5. portal zdravlja – uvid u vlastitu medicinsku dokumentaciju iz Centralnog zdravstvenog informacijskog sustava Republike Hrvatske.

Najveće novosti za vrijeme izbivanja pandemije virusa COVID-19 su uvođenje eUputnica, eNalaza i eOtpusnog pisma. Zdravstvene ustanove dobile su sredstva za informatizaciju i vlastite informatičke sustave kako bi mogle realizirati navedene usluge. Tiskane uputnice tako više nisu obvezne u procesu od upućivanja, naručivanja do prijema i naplate usluge te arhiviranja navedene dokumentacije u svim zdravstvenim ustanovama.

„Za pacijente to znači da kod izabranog liječnika više neće dobivati ispisanu papirnatu tiskanu uputnicu, već će pravo na specijalističko-konzilijarnu uslugu ostvarivati putem elektroničke verzije tog dokumenta izdanog u informacijskom sustavu izabranog liječnika, pohranjenoj u nacionalnom informacijskom sustavu zdravstva CEZIH-a. Nakon pružene usluge temeljem eUputnice, eNalaz će biti dostavljen liječniku primarne zdravstvene zaštite, ali bit će i dostupan pacijentu putem Portala zdravlja na platformi e-Građani. Pacijenti i dalje imaju mogućnost naručiti se samostalno

za termin. U tom slučaju, po izdanoj eUputnici, obraćaju se zdravstvenoj ustanovi sa svojim MBO-om kao ključnim podatkom sa zdravstvene iskaznice što je temelj za dohvat i rezervaciju eUputnice“ (<https://hzzo.hr/novosti/e-uputnice-zamijenile-papirnatu-uputnicu>). Stoga, pacijenti više ne moraju čekati papirnatu, fizičku uputnicu na šalterima.

Zdravstveni djelatnici dobili su mogućnost direktnog naručivanja pacijenta na slobodan termin u zdravstvenoj ustanovi. Osim toga, mogu naručiti pacijenta na specijalizirani pregled prema odabranoj zdravstvenoj ustanovi te ispisati i potvrdu o izdanoj eUputnici kao svojevrsan podsjetnik. Bolničke i specijalizirane zdravstvene ustanove zahtjev za termin mogu dobiti direktno od pacijenta ili liječnika primarne medicine.

Kako bi navedene nove usluge funkcionirale, zdravstvene ustanove trebaju osigurati tehničke i organizacijske preduvjete. U početku provedbe ovih usluga bilo je određenih problema, no čini se da danas sustav usluga funkcionira na zadovoljavajućoj razini.

## 5. ISTRAŽIVANJE O STUPNJU KORIŠTENJA ONLINE TRŽNICE KAO NOVOG MODELA POSLOVANJA

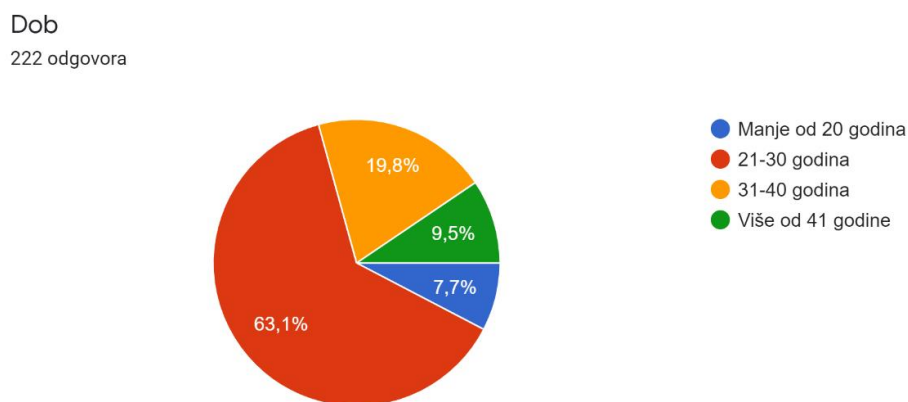
U ovom poglavlju iznose se rezultati provedenog istraživanja na temu „stupanj korištenja online tržnice kao novog modela poslovanja“. Prvo se navodi metodologija istraživanja.

### 5.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom putem Google obrasca u periodu 19.11.2020 – 12.2.2021. Anketa je distribuirana e-mailom i putem društvene mreže Facebook. Ciljna skupina istraživanja su studenti, a cilj istraživanja je utvrditi stupanj iskorištenosti nove online platforme koja podrazumijeva kupnju domaćih proizvoda putem online tržnice, odnosno primjenu tehnologije kao novog načina poslovanja. Upitnik se sastoji od 12 pitanja. Uzorak istraživanja je 222 ispitanika. Rezultati istraživanja navode se u nastavku.

### 5.2. Rezultati istraživanja

Od 222 ispitanika 189 osoba je ženskog spola, što predstavlja 85,1% ispitanika, dok je 33 osobe muškog spola, što predstavlja 14,9% ispitanika. Dobna struktura ispitanika prikazana je na grafikonu 6.



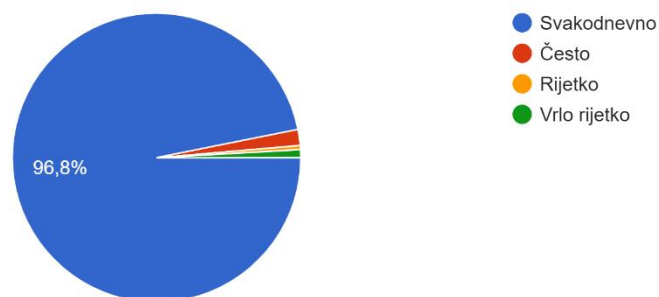
Grafikon 6. Dobna struktura ispitanika

Izvor: vlastito istraživanje

Najveći broj ispitanika, njih 140 u dobi je između 21 i 30 godina. Slijede 44 ispitanika koja su starosti 31-40 godina. Ukupno je 17 ispitanika mlađe od 20 godina te 21 starijih od 41 godinu.

Ispitanicima je postavljeno pitanje o stupnju korištenja Interneta (Grafikon 7).

Stupanj korištenja interneta  
222 odgovora

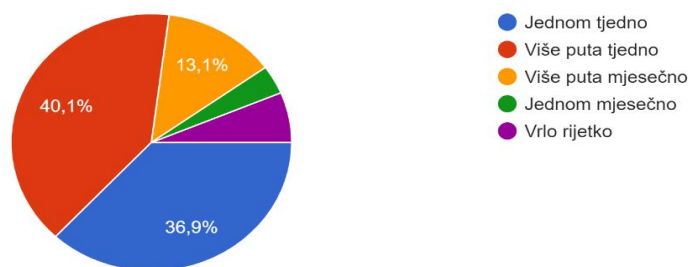


Grafikon 7. Stupanj korištenja Interneta

Izvor: vlastito istraživanje

Rezultati su sukladni očekivanjima. Ukupno 215 ispitanika Internet koristi svakodnevno, a 4 često. Samo 1 ispitanik Internet koristi rijetko, a 2 vrlo rijetko. Sljedeće pitanje odnosilo se na učestalost kupovine voća i povrća. Rezultati su prikazani na Grafikonu 8.

Koliko često kupujete povrće i voće?  
222 odgovora



Grafikon 8. Učestalost kupovine voća i povrća

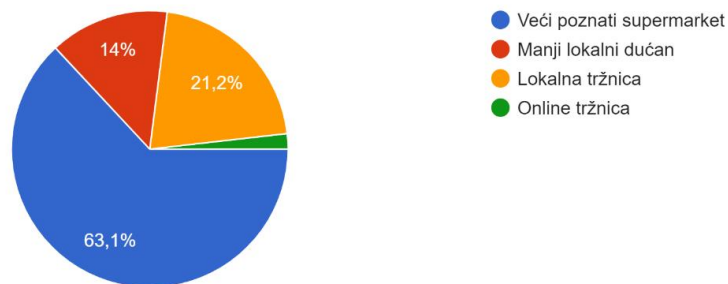
Izvor: vlastito istraživanje



Najviše ispitanika, njih 89, voće i povrće kupuje više puta tjedno. Slijede 82 ispitanika koji kupuju jednom tjedno. Ukupno 29 ispitanika kupovinu voća i povrća obavlja više puta mjesečno. Jednom mjesečno to čini 8 ispitanika, a vrlo rijetko njih 14.

Sljedeće se pitanje odnosilo na najčešće mjesto kupovine povrća i voća (grafikon 9).

Najčešće mjesto kupovine povrća i voća?  
222 odgovora

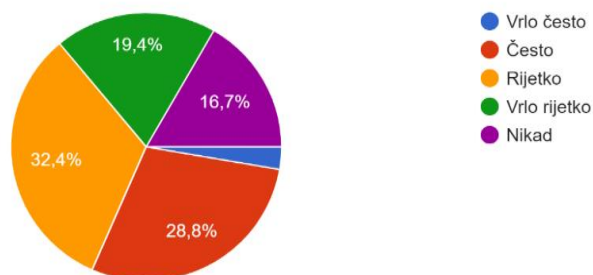


Grafikon 9. Mjesto kupovine voća i povrća

Izvor: vlastito istraživanje

Najveći broj ispitanika, njih 140 najčešće kupuje u većim poznatim supermarketima. Ukupno 47 ispitanika najčešće kupuje na lokalnoj tržnici, a 31 u manjim lokalnim dućanima. Samo 4 ispitanika to najčešće čini u online tržnici. Sljedeće pitanje odnosilo se na učestalost online kupovine (grafikon 10).

Koliko često koristite online način kupovine proizvoda?  
222 odgovora

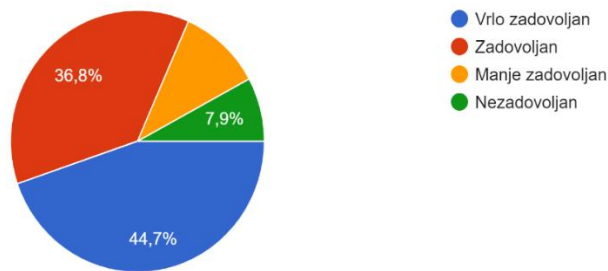


Grafikon 10. Učestalost online kupovine

Izvor: vlastito istraživanje

Najveći broj ispitanika, njih 72 rijetko kupuje proizvode online. Ukupno 64 ispitanika to čini često, 43 vrlo rijetko, a 37 nikad. Ukupno 6 ispitanika online kupovinu obavlja vrlo često. Ispitanicima je potom postavljeno pitanje jesu li ikad koristili online tržnicu kao način kupovine voća i povrća. Ukupno 192 ispitanika nikad nije koristilo navedeno opciju, dok njih 30 je. Sljedeće se pitanje odnosilo isključivo na one ispitanike koji su obavili online kupovinu voća i povrća. Postavljeno pitanje odnosilo se na stupanj zadovoljstva uslugom online tržnice. Rezultati su prikazani na grafikonu 11.

Ukoliko jeste navedite stupanj zadovoljstva korištenja online tržnice kao načina kupnje  
38 odgovora

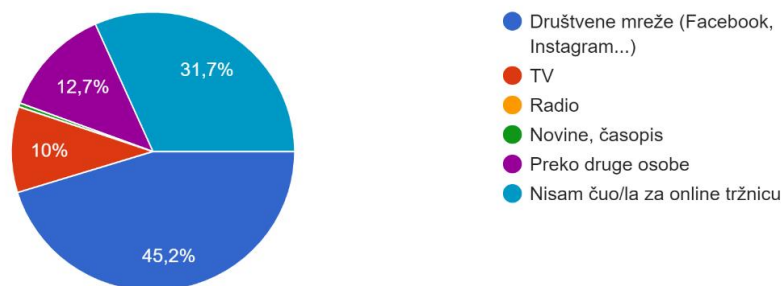


Grafikon 11. Stupanj zadovoljstva online tržnicom

Izvor: vlastito istraživanje

Najviše ispitanika, njih 17 vrlo je zadovoljno. Ukupno 14 ispitanika zadovoljno je, dok su 4 ispitanika niže razine zadovoljstva. Ukupno 3 ispitanika nezadovoljno je online tržnicom. Sljedeće se pitanje odnosilo na način informiranja o online tržnici. Rezultati su prikazani na grafikonu 12.

Putem kojeg medija ste saznali za Online tržnicu?  
221 odgovor



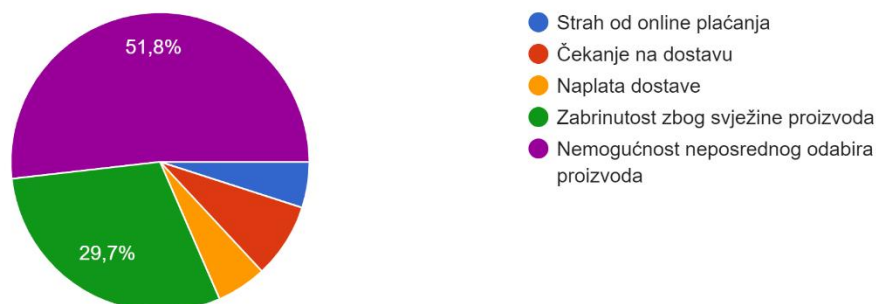
Grafikon 12. Medij informiranja o online tržnici

Izvor: vlastito istraživanje

Najviše ispitanika, njih 100, za online tržnicu saznalo je putem društvenih mreža. Njih 70 uopće nije čulo da online tržnica postoji. Ukupno 28 ispitanika to je čulo od druge osobe, 22 preko TV-a, a 1 iz novina. Sljedeće pitanje odnosilo se na preferiranje načina kupovine. Ukupno 200 ispitanika preferira fizičku kupovinu, a 22 online.

U sljedećem je pitanju od ispitanika bilo traženo da navedu razloga zašto ne bi kupovali na online tržnici. Rezultati su prikazani na grafikonu 13.

Razlog zašto ne biste kupovali povrće i voće na online tržnici?  
222 odgovora



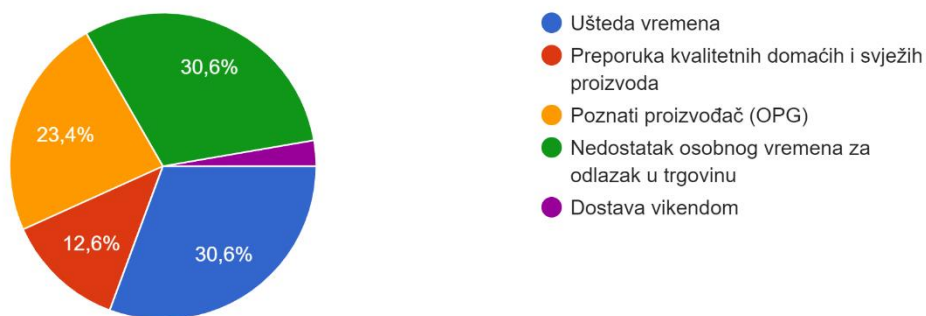
Grafikon 13. Razlozi za ne korištenje online tržnice

Izvor: vlastito istraživanje

Najveći broj ispitanika, njih 115, kao razlog ne korištenja online tržnice navodi nemogućnost neposrednog odabira proizvoda. Slijede 66 ispitanika koji su zabrinuti zbog svježine proizvoda. Ukupno 18 ispitanika kao razlog navodi čekanje dostave, a 12 naplatu dostave. Najmanje ispitanika, njih 11, kao razlog navodi strah od online plaćanja. U posljednjem pitanju ispitanici su trebali navesti razloge kupovine na online tržnici.

## Razlog kupnje povrća i voća na online tržnici?

222 odgovora



Grafikon 14. Razlozi za korištenje online tržnice

Izvor: vlastito istraživanje

Najveći broj ispitanika, njih 68, kao razlog korištenja online tržnice navodi nedostatak osobnog vremena za odlazak u trgovinu. Isto toliko ispitanika navodi uštedu vremena kao razlog. Ukupno 52 ispitanika odgovorilo je da je razlog poznati proizvođač, odnosno OPG. Slijedi 28 ispitanika koji su naveli da je razlog preporuka kvalitetnih domaćih i svježih proizvoda te 6 ispitanika koji su kao razlog kupnje naveli dostavu vikendom.

### 5.3. Rasprava

Preduvjet za korištenje uslugama online tržnice je informatička pismenost i pristup Internetu. Gotovo svi ispitanici Internet koriste svakodnevno, što znači da je jedan od osnovnih uvjeta za korištenje online tržnice ispunjen.

Kako bi korisnici bili voljni koristiti online tržnice za kupovinu voća i povrća oni prije svega trebaju i konzumirati to isto voće i povrće. S obzirom da ukupno 22 ispitanika voće i povrće kupuje jednom mjesečno ili vrlo rijetko, može se zaključiti da je uvjet konzumiranja voća i povrća također većinom ispunjen.

Najveći broj ispitanika voće i povrće kupuje u velikim poznatim supermarketima. Glavni razlozi za to su širok asortiman i povoljnije cijene, kao i činjenica da se u velikim supermarketima mogu

kupiti razni drugi proizvodi, odnosno, kupovina se gotovo uvijek može obaviti na jednom mjestu. To ponekad nije slučaj prilikom kupnje u lokanim trgovinama, a posebno na tržnicama. Ipak, značajan broj ispitanika voće i povrće kupuje na lokalnim tržnicama (njih 47). Upravo ti ispitanici imaju najviše potencijala prijeći na kupovinu putem online tržnica jer već imaju naviku kupovine proizvoda na tržnicama i upućeni su u vrijednost njihove kvalitete. S obzirom da su online tržnice relativno novi oblik usluge u RH ne čudi da samo 4 ispitanika voće i povrće najčešće kupuje na online tržnici.

Osim što moraju biti informatički pismeni, imati pristup Internetu te jesti voće i povrće, kako bi korisnici upotrebljavali online tržnice moraju i biti skloni internetskoj kupovini. Istraživanje je pokazalo da najveći broj ispitanika rijetko obavlja online kupovinu. Ukupan broj ispitanika koji to čine rijetko, vrlo rijetko ili nikad je čak 152, što čini nešto više od 68% ispitanika. Za veliku većinu tih ispitanika nije vjerojatno da će biti spremni koristiti usluge online tržnice, barem ne učestalo jer oni niti nemaju općenitu naviku online kupovine. To, dakle, sa stajališta online tržnica predstavlja problem.

S druge strane, ispitanici koji su koristili usluge online tržnice uglavnom su vrlo zadovoljni ili zadovoljni uslugom. Tek je manji broj ispitanika manje zadovoljan ili u potpunosti nezadovoljan online tržnicom. To upućuje na zaključak da je online tržnica kvalitetno izrađena i implementirana. No, također i dalje ostaje presudni značaj kvalitete proizvoda koje kupci kupuju.

Porazan je podatak da čak 70 ispitanika uopće nije čulo za online tržnice. To upućuje na nekvalitetnu promociju i vrlo nisku razinu svjesnosti o postojanju usluge. Društvene mreže očekivano su najveći izvor informiranja, dok su TV i tiskovine manje važan izvor. Značajan izvor informacija je i usmena predaja. S obzirom da velik broj ispitanika ne zna da postoji online tržnica, treba poraditi na marketingu.

Kao glavni razlozi zašto kupci ne bi kupovali na online tržnici očekivano su nemogućnost neposrednog izbora proizvoda i zabrinutost zbog svježine proizvoda. Bez obzira na digitalno okruženje i sve mogućnosti, brojna su istraživanja pokazala da je nekim kupcima i dalje važno da mogu fizički vidjeti proizvod i odabrati točno onaj koji žele. Kod online tržnice to nije moguće i

to je nažalost nedostatak koji se jako teško može ukloniti. S obzirom da nemaju mogućnost neposrednog odabira jasno je da onda postoji i bojazan od toga da proizvodi neće biti svježiji. Zanimljivo je da neki ispitanici problem vide u naplati i čekanju dostave, kao i to što i dalje postoje ljudi koji imaju strah od online plaćanja (oko 5% ispitanika).

Ušteda vremena i nedostatak osobnog vremena za odlazak u trgovinu najčešći su razlozi zašto bi kupci kupovali na online tržišnici. Značajan broj kupaca kao razlog naveo je i kupovinu od poznatog proizvođača. To znači da bi ti ispitanici vjerojatno bili voljni kupovati na online tržišnici kada bi se tamo nalazio proizvođač kojeg preferiraju. Isto tako, javlja se problem sa online tržišnicom jer neki proizvođači nisu skloni dio poslovanja prebaciti na online platformu. Na taj razlog nadovezuje se preporuka kvalitetnih domaćih i svježih proizvoda. Uz uštedu vremena, to su ujedno i najveće prednosti online tržišnice i njih treba pojačano promovirati.

#### **5.4. Ograničenja istraživanja**

Ovo istraživanje susrelo se sa nekoliko ograničenja. Ispitanici su većinom mlade dobi. U slučaju da žive u kućanstvu vrlo vjerojatno veći broj njih niti ne obavlja kupovinu voća i povrća već to čini neki drugi članovi obitelji.

Jasno je da osobe koje redovito ne kupuju voće i povrće u fizičkim prodavaonicama to neće činiti niti u online okruženju. Nadalje, čak 70 ispitanika niti ne zna da online tržišnice postoje. Jasno, oni statistički spadaju u kategoriju ispitanika koji ne koriste online tržišnice, no, možda bi dio njih i koristio da uopće zna da to postoji. Neke ispitanike online kupovina općenito ne privlači, stoga nisu najpodobniji za ispitivanje mišljenja o online tržišnicama. S obzirom da je samo manji broj ispitanika koristio usluge online tržišnice, uzorak na kojem se ispitivao stupanj zadovoljstva uslugom online tržišnice nije velik (38 ispitanika), odnosno premalen je da bi se donio neki opći sud o kvaliteti online tržišnice.

## 6. ZAKLJUČAK

Cilj rada u teorijskom je i praktičnom smislu utvrditi važnost i značaj IKT u poduzetništvu u doba pojave krize. Prvo je bilo potrebno definirati poduzetništvo. Prije svega, ono je temeljna komponenta današnje ekonomije. Iako postoje različite definicije, zajedničko im je da ono treba rezultirati dodanom vrijednošću uz istovremeno preuzimanje rizika od poslovnog neuspjeha. Utvrđena je i velika važnost inovacija u poduzetništvu u današnje vrijeme. Inovacije poduzetnicima pomažu da se na neki način razlikuju od brojnih drugih poduzeća.

Veliku važnost za suvremeno poduzetništvo ima IKT. Njenim razvojem otvorile su se nove mogućnosti za uporabu u poslovanju, stoga je danas gotovo nezamislivo da poduzeće ne koristi neki oblik IKT. IKT ima veliki utjecaj na poslove i poslovne procese koje zaposlenici obavljaju, kao i na stvaranje, pohranu i razmjenu znanja čija je uloga u suvremenom poduzetništvu također naglašena. IKT je omogućila i razvoj poduzetništva utemeljenog na digitalizaciji kao što su internetske trgovine te e-poslovanje.

IKT može biti i alat za ovladavanje poslovne krize koja je neplaniran i neizvjestan proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja. Postoje različiti uzroci krize. Svjetska ekonomska kriza nastaje zbog vanjskih izvora kojih je vrlo teško spriječiti s obzirom da pojedino poduzeće ne može direktno utjecati na događanja u jednoj cijeloj gospodarskoj grani ili djelatnosti. S obzirom na širok raspon negativnih posljedica ekonomske i poslovne krize, krizom je potrebno upravljati. Kako bi to bilo moguće, krizu je prije svega nužno na vrijeme prepoznati. Tu su od pomoći različiti indikatori kao što su pad prodaje i potražnje, pad konkurentnosti te nedostatak u lancu distribucije. Svaka kriza prilika je za pozitivne promjene. U njoj je posebno naglašen značaj dobrog upravljanja, ali i inovacija. Današnje suvremeno poduzetništvo odlikuje visok stupanj uporabe IKT u poslovanju, a upravo tehnologija može biti ključna za uspješno upravljanje krizom. Stoga poduzeća sve veću važnost pridodaju IKT i ulaganjima u istu. Međutim, nije dovoljno samo uložiti u nabavku tehnologije, već ju treba i kvalitetno implementirati. Prvo je potrebno utvrditi potrebe za IKT i načine na koji bi se problemi u poduzeću mogli riješiti njenom implementacijom.

Ulaganja podrazumijevaju troškove, stoga je nužno i odrediti budžet za investicije u IKT. Ulaganjem i implementiranjem IKT u poslovanje poduzeća uvijek dolazi do određenih promjena.

Gotovo se cijeli svijet trenutačno nalazi u borbi sa krizom uzrokovanoj posljedicama pandemije virusa COVID-19. U toj krizi važnu ulogu odigrala je digitalna transformacija, odnosno prisilna digitalizacija. Poduzeća i institucije javnog i privatnog sektora zbog ograničenja u obavljanju brojnih djelatnosti bila su prisiljena preći na digitalno poslovanje. U tom smislu kriza je tako prouzročila pozitivne promjene i pokazala kako se velik dio poslova može obaviti u digitalnom okruženju. Došlo je i do digitalizacije čitavih područja i sektora pa se tako danas govori o online nastavi, online zdravstvu i sl. Između ostaloga, pojavile su se i online tržnice.

U praktičnom dijelu rada provedeno je istraživanje o stupnju korištenja online tržnice kao novog modela poslovanja. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom putem Google obrasca u periodu 19.11.2020 – 12.2.2021. Anketa je distribuirana e-mailom i putem društvene mreže Facebook. Ciljna skupina istraživanja su bili studenti. Utvrđeno je kako je svijest o postojanju takvog oblika tržnice nedovoljna jer čak 70 od ukupno 222 ispitanika ne zna za online tržnice. Od ispitanika koji su upućeni u postojanost online tržnice samo njih 38 je platformu i isprobalo. Kao glavni razlozi za nekorištenje online tržnice utvrđeni su nemogućnost neposrednog odabira proizvoda i zabrinutost zbog svježine proizvoda. S druge strane, kao glavni razlozi korištenja utvrđeni su ušteda vremena i nedostatak vremena za kupovinu, no veći dio ispitanika kao razlog naveo je i prisutnost pouzdanog proizvođača na platformi te preporuka kvalitetnih domaćih i svježih proizvoda.

Mišljenje autora rada je kako potencijal online tržnice nije dovoljno iskorišten, što je šteta s obzirom na utvrđeni veliki značaj i mogućnosti IKT u upravljanju krizom. Online tržnice relativno su nov koncept u koji je još potrebno ulagati. S obzirom na nisku svijest o postojanju, preporučuju se ulaganja u marketing i marketinšku komunikaciju. U tom smislu iskustva zadovoljnih korisnika mogla bi biti od najvećeg značaja. Osim toga, potrebno je i jačanje svijesti o prednostima online tržnice i uklanjanje nedostataka, posebno u smislu zabrinutosti oko svježine i kvalitete proizvoda.



## LITERATURA

1. Akerkar, R. (2019). Artificial Intelligence for Business. Sogndal: Springer.
2. Antoljak, V. i dr. (2019). Digitalna transformacija u Hrvatskoj 2019. Hrvatski digitalni indeks. Zagreb: Apsolon.
3. Babić, R., Krajnović, A., Peša, R. (2011). Dosezi elektroničke trgovine u Hrvatskoj i svijetu. *Oeconomica Jadertina* 1 (2), str. 48-68.
4. Bačić, L.; Krstinić, M. (2020). Zadovoljstvo studenata Tehničkog veleučilišta u Zagrebu provođenjem online nastave. *Obrazovanje za poduzetništvo* 10 (2), str. 34-42.
5. Bates, T. (2004). Upravljanje tehnološkim promjenama. Benja, Zagreb, Lokve: CARNet/.
6. Bistričić, A.; Agatić, A. i Kuzman, Z. (2011) Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske unije, *Pomorstvo*, 25 (1), str. 145-158.
7. Bogavac, M.; Skorup, S.; Vasiljević, J.: Menadžment inovacijama kao faktor konkurentnosti preduzeća, URL: <http://milija-bogavac.blogspot.com/2012/12/menadzment-inovacijama.html> (2. veljače 2021.)
8. Božić, Lj; Radas, S. (2005) Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 15 (2), str. 30-49.
9. Budimir, M. (2013). Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja. *Ekonomski vjesnik* 26 (2), str. 573-585.
10. C. Certo, S.; T. Certo, S.: (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate.
11. Ciler, Ž. (2020). Online obrazovanje – primjena u vrijeme pandemije COVID-19. URL: [https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/online\\_obrazovanje\\_primjena\\_u\\_vrijeme\\_pandemije.pdf](https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/online_obrazovanje_primjena_u_vrijeme_pandemije.pdf) (8. veljače 2021.)
12. Ćorić, B. (2020). COVID-19: osnovni makroekonomski okvir za razumijevanje ekonomske krize i mjera makroekonomske politike. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet.
13. Đula, Lj. (2010). Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi. *Ekonomski vjesnik* 23 (1), str. 224-238.
14. Gregorić, M. Hegeđuš, I.; Kolenko, K. (2018). Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske. *Obrazovanje za poduzetništvo* 8 (SE), str. 23-43.

15. Hrvatska gospodarska komora (2018). Otvoren EU natjecaj za ulaganje u informacijske i komunikacijske tehnologije. URL: <https://www.hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/otvoren-eu-natjecaj-za-ulaganje-u-informacijske-i-komunikacijske-tehnologije> (4. veljače 2021.)
16. Hrvatska Internet tržnica domaćih poljoprivrednih proizvoda. URL: <https://trznica.mps.hr/o-trznici> (7. veljače 2021.)
17. Hrvatski digitalni indeks (2020). Digitalizacija gradova u doba COVID-19 krize. URL: <https://digitalni-indeks.hr/blog/digitalizacija-gradova-u-doba-covid-19-krize> (9. veljače 2020.)
18. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje. e-Zdravstveno. URL: <https://hzzo.hr/e-zdravstveno> (8. veljače 2021.)
19. Ivanović-Đukić, M.; Stevanović, T.; Radenović, T. (2019). Does digitalization affect the contribution of entrepreneurship to economic growth? Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci 37 (2), str. 653-679.
20. Jakovljević, M.; Radman Peša, A.; Čovo, P. (2012). Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (OMKI): Primjenjivost na srednja i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj. Ekonomska misao i praksa (1), str. 23-44.
21. Kalakota, R.; Robinson, M. (2001). e-Poslovanje 2.0. Zagreb: Mate.
22. Kotler, P. i dr. (2006). Osnove marketinga. Zagreb: Mate.
23. Kruljac, Ž.; Knežević, D. (2019). Modeli digitalne zrelosti poduzeća – objašnjenje, pregled literature i analiza. Obrazovanje za poduzetništvo 9 (2), str. 72-84.
24. Kružić, D. (2007). Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji. Ekonomska misao i praksa (2), str. 167-191.
25. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., Lepešić, D. (2009). Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
26. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Ekonomska kriza. URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=17360> (5. veljače 2020.)
27. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Poduzetništvo. URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=48956> (1. veljače 2021.)

28. Lončar, A. (2008). Alati za upravljanje poslovnim procesima. URL: <http://www.infotrend.hr/clanak/2008/3/alati-za-upravljanje-poslovnim-procesima,15,470.html> (3. veljače 2021.)
29. Lovrinčević, M., Glamuzina, M., Kružić, D. (2013). Menadžerski odgovor na poslovnu krizu – od uočavanja kriznih simptoma do primjene kriznih strategija, Menadžment, vodstvo i organizacija u 21. stoljeću. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
30. Merkaš, Z. (2018). Rizici globalnog poslovnog okruženja – izazovi prve četvrtine 21. stoljeća. Zbornik sveučilišta Libertas 3 (3), str. 95-106.
31. Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske (2020). Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanim s COVID-19. URL: [https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Modeli%20i%20preporuke%20za%20provedbu%20nastave%20u%202020-2021%20\(29.8.2020\).pdf](https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Modeli%20i%20preporuke%20za%20provedbu%20nastave%20u%202020-2021%20(29.8.2020).pdf) (8. veljače 2021.)
32. Muller, J. (2001). Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te hrvatska poslovna praksa korištenja informacijskih tehnologija. Ekonomski pregled 52 (5-6), str. 587-612.
33. Nacionalno vijeće za konkurentnost. Preporuke za globalni oporavak gospodarstva i društava nakon COVID-19 pandemije. URL: <http://konkurentnost.hr/svjetski-gospodarski-forum-iznio-preporuke-za-globalni-oporavak-gospodarstava-i-drustava-nakon-covid-19-pandemije/> (7. veljače 2021.)
34. Netahli, S. (2008) Menadžment malog poduzeća. Gospić: Veleučilište Nikola Tesla.
35. Oberman Peterka, S., Delić, A., Perić, J. (2016). Poduzetničko obrazovanje – put ka stvaranju zapošljivih i konkurentnih mladih ljudi, Praktični menadžment 7 (1), str. 23-27.
36. Odluka o pokretanju projekta e-Građani, NN 52/2013. Zagreb: Narodne novine d.d.
37. Odluka o posebnom načinu rada tržnica za vrijeme trajanja proglašene epidemije bolesti COVID-19, NN 43/2020, Zagreb: Narodne novine d.d.
38. Osmanagić-Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa. Zagreb: Školska knjiga.
39. Osmanagić-Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 8 (1), str. 101-118.
40. Ostojić, R.; Bilas, V.; Franc, S. (2012). E-zdravstvo – unapređenje zdravstvenoga sustava primjenom informacijske i komunikacijske tehnologije, Društvena istraživanja, 21(4), str.. 843-862.

41. Panian, Ž. (2000). Elektroničko trgovanje. Zagreb: Sinergija.
42. Pešić, M. (2011) Financiranje malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj, Ekonomski vjesnik, 24 (2), str. 430-435.
43. Predstavništvo Europske komisije u Hrvatskoj (2020). Odgovor na koronavirus: 135 milijuna eura iz kohezijske politike za jačanje zdravstvenog sektora i potporu gospodarstvu u Hrvatskoj. URL: [https://ec.europa.eu/croatia/News/odgovor\\_na\\_koronavirus\\_135\\_milijuna\\_eura\\_iz\\_kohezijske\\_politike\\_za\\_jacanje\\_zdravstvenog\\_sektora\\_i\\_potporu\\_gospodarstvu\\_u\\_hrvatskoj\\_hr](https://ec.europa.eu/croatia/News/odgovor_na_koronavirus_135_milijuna_eura_iz_kohezijske_politike_za_jacanje_zdravstvenog_sektora_i_potporu_gospodarstvu_u_hrvatskoj_hr) (7. veljače 2021.)
44. Putica, M. (2018). Umjetna inteligencija: dvojbe suvremenog razvoja. HUM 13 (20), str. 198-213.
45. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
46. Središnji državni portal. URL: <https://www.gov.hr/> (8. veljače 2021.)
47. Srića, V.; Muller, J. (2001). Put k elektroničkom poslovanju. Zagreb: Sinergija.
48. Stojčić, N. (2020). Učinci pandemije COVID-19 na izvoznu konkurentnost poduzeća prerađivačke industrije u Hrvatskoj. Ekonomska misao i praksa 29 (2), str. 347-366.
49. Šestak, P.; Dobrinić, D. (2019). Primjena novih tehnologija u marketingu s osvrtom na marketing stvari. CroDiM: International Journal of Marketing Science 2 (1), str. 243-254.
50. Šiber-Bahtijarević, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment. Zagreb: Školska knjiga.
51. Škola za život (2020). Rezultati upitnika o izvođenju nastave na daljinu od 16. 3. 2020. do 2. 4. 2020. URL: <https://skolazazivot.hr/rezultati-upitnika-o-izvođenju-nastave-na-daljinu-od-16-3-2020-do-2-4-2020/> (8. veljače 2021.)
52. Škrtić, M. (2011). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija.
53. Škuflić, L.; Vlahinić-Dizdarević, L. (2003). Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj. Ekonomski pregled 54 (5-6), str. 460-479.
54. Šuber, B. (2005). Unapređenje poslovnih procesa pomoću informacijske tehnologije. Ekonomski vjesnik 18 (1-2), str. 97-106.
55. Tkalec, Z. (2011). Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja. Učenje za poduzetništvo 1 (1), str. 35-43.

56. Tomić, Z.; Milas, Z. (2007). Strategija kao odgovor na krizu, *Politička misao* 44 (1), str. 137-149.
57. Udovičić, A. (2011) Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo, *Učenje za poduzetništvo*, 1 (1), str. 405-416.
58. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, pročišćeni tekst zakona 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16, Zagreb: Narodne novine d.d.
59. Zakon o računovodstvu, pročišćeni tekst zakona br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, Zagreb: Narodne novine d.d.
60. Zrilić, A. Intervju Antonio Zrilić povodom krize korona virusa. URL: <https://logiko.hr/blog/847-intervju-antonio-zrilić-povodom-krize-korona-virusa> (7. veljače 2021.)

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. AS – AD model .....	28
Grafikon 2. Dostupnost usluga .....	36
Grafikon 3. Omogućavanje rada od kuće .....	36
Grafikon 4. Uvođenje alata za potrebe rada na daljinu.....	37
Grafikon 6. Dobna struktura ispitanika.....	47
Grafikon 7. Stupanj korištenja Interneta.....	48
Grafikon 8. Učestalost kupovine voća i povrća .....	48
Grafikon 9. Mjesto kupovine voća i povrća.....	49
Grafikon 10. Učestalost online kupovine.....	49
Grafikon 11. Stupanj zadovoljstva online tržnicom .....	50
Grafikon 12. Medij informiranja o online tržnici .....	50
Grafikon 13. Razlozi za ne korištenje online tržnice .....	51
Grafikon 14. Razlozi za korištenje online tržnice.....	52

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Model upravljanja IKT u poduzeću.....	22
--	----

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Temelji elektroničkog poslovanja i trgovine .....	21
--	----



## **PRILOZI**

### **ANKETA: STUPANJ KORIŠTENJA ONLINE TRŽNICE KAO NOVOG MODELA POSLOVANJA**

#### 1. Spol

- Muško
- Žensko

#### 2. Dob

- Manje od 20 godina
- 21 – 30 godina
- 31 – 40 godina
- Više od 41 godine

#### 3. Stupanj korištenja Interneta

- Svakodnevno
- Često
- Rijetko
- Vrlo rijetko

#### 4. Koliko često kupujete povrće i voće?

- Jednom tjedno
- Više puta tjedno
- Više puta mjesečno
- Jednom mjesečno
- Vrlo rijetko

#### 5. Najčešće mjesto kupovine povrća i voća

- Veći poznati supermarket
- Manji lokalni dućan
- Lokalna tržnica
- Online tržnica

6. Koliko često koristite online način kupovine proizvoda?

- Vrlo često
- Često
- Rijetko
- Vrlo rijetko
- Nikad

7. Jeste li ikad koristili opciju Online tržnice kao način kupovine povrća i voća?

- Da
- Ne

8. Ukoliko jeste navedite stupanj zadovoljstva korištenja Online tržnice kao načina kupnje.

- Vrlo zadovoljan
- Zadovoljan
- Manje zadovoljan
- Nezadovoljan

9. Putem kojeg medija ste saznali za Online tržnicu

- Društvene mreže (Facebook, Instagram..)
- TV
- Radio
- Novine, časopis
- Preko druge osobe
- Nisam čuo/la za online tržnicu

10. Koji način kupovine više preferirate?

- Online trgovina
- Fizička (osobna) kupnja

11. Razlozi ne kupovanja povrća i voća na Online tržnici

- Strah od online plaćanja
- Čekanje na dostavu
- Naplata dostave
- Zabrinutost zbog svježine proizvoda

- Nemogućnost neposrednog odabira proizvoda

## 12. Razlozi kupnje povrća i voća na online tržišnici


- Ušteda vremena
- Preporuka kvalitetnih domaćih i svježih proizvoda
- Poznati proizvođač (OPG)
- Nedostatak osobnog vremena za odlazak u trgovinu
- Dostava vikendom

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNJE INFORMACIJE



Samantha KIš

 Gavellina 6, 10 000 Zagreb

 0955136646

 [samanta.kis18@gmail.com](mailto:samanta.kis18@gmail.com)

Spol Žensko | Datum rođenja 23.10.1994. | Državljanstvo Hrvatsko

Mjesto rođenja: Balingen. Savezna Republika Njemačka

## ZVANJE: PRVOSTUPNICA EKONOMIJE

## RADNO ISKUSTVO

01.02.2021.-

AGENCIJA ZA MOBILNOST I PROGRAME EU (AMPEU)

Rad na projektima u području razmjene mladih (Erasmus)

01.04.2019.-.31.01.2021.

NACIONALNI CENTAR ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA (NCVVO)

### Rad u FINANCIJSKOJ SLUŽBI (Studentski posao)

Rad u programu “**Konto**” kroz module glavna knjiga, salda konti, materijalno knjigovodstvo, putni nalozi, obračun ugovora o djelu.

Rad u **SAP-u** – plaćanje ulaznih faktura, refundacija, deviznih faktura, odobravanje plaćenih faktura, preuzimanje potvrda o plaćanju.

Knjiženje ulaznih faktura, refundacija putnih troškova

Likvidiranje i obračun ugovora o djelu i autorskih ugovora

Izdavanje, likvidacija i obračun putnih naloga zaposlenika i vanjskih suradnika Centra

Rezerviranje smještaja i avionskih karata za poslovni put zaposlenika Centra

Narudžba sitnog inventara i osnovnih sredstava Centra te izdavanje narudžbenica

Praćenje registra ugovora i datum isteka svakog sklopljenog ugovora

Praćenje dana kašnjenja, plaćanje u valuti

Analitičke provjere i obrade konta

Svakodnevna komunikacija sa strankama i dobavljačima

Pripremanje doznaka, vođenje evidencije bolovanja i ostale dokumentacije

Slanje povrata sredstava Državne mature

Slaganje mape za potpis

Pomoćni poslovi za potrebe ureda ravnatelja

Arhiva- spremanje arhivskog materijala za izlučivanje

Vođenje evidencije i naručivanje potrebnog uredskog materijala

Kontrola e-potpisivanja

Ostali poslovi u redovnom poslovanju Financijske službe

01.10.2018.-28.02.2019.	<p><b>METRO Cash&amp;Carry</b> (Studentski posao)  <b>Odjel kontrole računa</b>  Zaprimanje i slanje pošte, terećenja, povratnica  Pregled računa, skeniranje istih, slanje na knjiženje te arhiviranje.  Provjera računa prema narudžbi te njihovog statusa za knjiženje u „SAP“ programu  Ovjeravanje odobrenja</p>
12.12.2016.-20.12.2016.	<p><b>ZVIJEZDA d.d.</b> (Studentski posao)  Rad u skladištu  Pakiranje ambalaže  Rad u proizvodnom pogonu  Odlaganje ambalaže na palete  Deklariranje proizvoda</p>
01.03.2016.-20.03.2016.	<p><b>HBOR (stručna praksa):</b>  Proučavanje internih akata poslovanja.  Pregled dokumentacije potreban za kredit HBOR-a.  Upoznavanje sa programima kreditiranja HBOR-a.  Proučavanje kreditnih spisa.</p>
01.10.2015.-31.10.2015.	<p><b>PITTAROSSO:</b>  Slaganje i spremanje robe  Rad sa kupcima.  Inventura</p>

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

---

Druga Ekonomska škola Zagreb

Ekonomski fakultet Zagreb- Stručna prvostupnica ekonomije

Diplomski specijalistički stručni studij „Ekonomika poduzetništva“ (2. godina)

## OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik Hrvatski

Ostali jezici	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski	B2	B2	B1	B2	B1
B1/B2: Samostalni korisnik					
Njemački	B1	B1	B2	B1	B1
B1/B2: Samostalni korisnik					

### Komunikacijske vještine

Ljubaznost i komunikativnost stečeno u interakciji s kupcima radom u trgovini. Pristupačnost u radu s kupcima. Odgovornost i savjesnost u radu, povjerljivost i lojalnost. Samoinicijativnost i samostalnost u radu te spremnost na daljnje učenje kako bi pridonijela što bolje rezultate za dobit tvrtke u kojoj radim.

### Organizacijske / rukovoditeljske vještine

Stečena znanja u organiziranosti posla i predanost poslu, rad u timu, raspodjela poslova po organizacijskim jedinicama.

### Poslovne vještine

Izrada Ulaznih i Izlaznih faktura, pisanje narudžbenica, telefonska komunikacija s dobavljačima, zaprimanje, raspodjela i skladištenje robe, deklariranje proizvoda.

### Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

### Ostale vještine

Dobro poznavanje MS Office paketa i Interneta u cijelosti.

### Vozačka dozvola

B kategorija