

# Odrednice suvremenog poslovanja u hrvatskim poduzećima

---

Šalinović, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of Maritime Studies / Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:164:335896>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-26**

Repository / Repozitorij:

[Repository - Faculty of Maritime Studies - Split -  
Repository - Faculty of Maritime Studies Split for  
permanent storage and preservation of digital  
resources of the institution](#)




**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

**PETRA ŠALINOVIĆ**

**ODREDNICE SUVREMENOG POSLOVANJA  
U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

**DIPLOMSKI RAD**

**SPLIT, 2021.**

	<b>POMORSKI FAKULTET U SPLITU</b>	Stranica:	2/49
	<b>DIPLOMSKI ZADATAK</b>	Šifra:	F05.1.-DZ
		Datum:	

Split, \_\_\_\_\_

Zavod/studij: \_\_\_\_\_ POMORSKI MENADŽMENT \_\_\_\_\_

Predmet: \_\_\_\_\_

### **DIPLOMSKI ZADATAK**

Student/ca: \_\_\_\_\_ PETRA ŠALINOVIĆ \_\_\_\_\_

Matični broj: \_\_\_\_\_ 0055480113 \_\_\_\_\_

Zavod/studij: \_\_\_\_\_ POMORSKI MENADŽMENT \_\_\_\_\_

**ZADATAK:** Odrednice suvremenog poslovanja u hrvatskim poduzećima

**OPIS ZADATKA:** U diplomskom radu istražiti će se sljedeće teme: Općenito o gospodarstvu, poslovanje poduzeća, poslovanje hrvatskih poduzeća, strategija razvoja Hrvatske o 2030. godine te perspektiva poslovanja hrvatskih poduzeća u budućnosti.

**CILJ:** Cilj ovog diplomskog rada je na osnovi istraživanja „Odrednica suvremenog poslovanja u hrvatskim poduzećima“ dati zaključak.

**Zadatak uručen studentu/ci:** \_\_\_\_\_ 18.11.2020. godine \_\_\_\_\_

**Potpis studenta/ce:** \_\_\_\_\_

**Mentor:** \_\_\_\_\_

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

**STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT**

**ODREDNICE SUVREMENOG POSLOVANJA  
U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

**DIPLOMSKI RAD**

**MENTOR:**

**dr.sc. Vinko Vidučić**

**STUDENT:**

**Petra Šalinović**

**SPLIT, 2021.**

## SAŽETAK

U ovome diplomskom radu istražuju se odrednice suvremenog poslovanja hrvatskih poduzeća. Poslovanje u suvremenom okruženju, koje je izrazito dinamično, temelji se na pravodobnom korištenju informacija i znanja u svrhu stvaranja nove vrijednosti. Suvremeno poslovanje je poprimilo globalne razmjere, stoga menadžment pokušava razviti poslovne modele koji su stabilni i konkurentni na globalnoj razini. Cilj ovog rada jest pokazati utjecaj krize na poduzeća i njihove odrednice, ali i predstaviti strategiju čijom će se implementacijom u budućnosti nastojati ostvariti definirana vizija.

**Ključne riječi:** *odrednice poslovanja, gospodarstvo, poslovanje poduzeća, strategija*

## ABSTRACT

This master's thesis will focus on the determinants of modern business of Croatian companies. Doing business in a modern, dynamic environment is based on the timely use of information and knowledge to create new products. Modern business has gone global, so management is trying to develop a business model that is stable and competitive globally. This thesis aims to demonstrate the impact of the crisis on companies and their determinants, but also to present a strategy whose implementation will seek to achieve a defined vision.

**Key words:** *business determinants, economy, business operations, strategy*

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. OPĆENITO O GOSPODARSTVU</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. ZNAČAJKE GOSPODARSTVA</b> .....	<b>3</b>
2.1.1. Ekonomski razvoj i gospodarske krize .....	4
2.1.2. Konkurentnost gospodarstva .....	4
2.1.3. Tržište rada i regionalni razvoj.....	4
2.1.4. Značenje industrije i turizma.....	5
2.1.5. Obrazovanje i znanost.....	5
<b>2.2. GOSPODARSTVO DO COVIDA</b> .....	<b>6</b>
2.2.1. Analiza gospodarstva 2018. godine.....	8
2.2.2. Analiza gospodarstva u prvoj polovici 2019. godine .....	11
<b>3. POSLOVANJE PODUZEĆA</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1. ODREDNICE SUVREMENOG POSLOVANJA</b> .....	<b>14</b>
3.1.1. Informacija kao resurs .....	15
3.1.2. Globalizacija .....	15
3.1.3. E-poslovanje .....	16
3.1.4. Informacijska zanimanja .....	16
<b>3.2. PODUZETNIČKE AKTIVNOSTI</b> .....	<b>17</b>
<b>4. POSLOVANJE HRVATSKIH PODUZEĆA</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1. POSLOVANJE U COVIDU</b> .....	<b>21</b>
4.1.1. Kretanje BDP-a .....	22
4.1.2. Industrija .....	23
4.1.3. Turizam .....	24
<b>4.2. KORACI ZA USPJEŠNIJU BORBU</b> .....	<b>26</b>

4.3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	27
5. STRATEGIJA RAZVOJA HRVATSKE DO 2030. GODINE.....	30
5.1. VIZIJA HRVATSKE.....	30
5.2. RAZVOJNI SMJEROVI.....	31
5.3. POTENCIJALI U IDUĆEM DESETLJEĆU .....	34
6. PERSPEKTIVA POSLOVANJA HRVATSKIH PODUZEĆA U BUDUĆNOSTI.....	37
7. ZAKLJUČAK .....	39
LITERATURA.....	40
POPIS SLIKA .....	43

## 1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada su poduzeća u Hrvatskoj, njihove odrednice, povezanost s trenutnom situacijom pandemije i strategija za budućnost. Uspoređivat će se podaci vezani za gospodarstvo prije i poslije krize.

Rad se sastoji od pet glavnih poglavlja, deset potpoglavlja i četrnaest odjeljaka. U uvodnom poglavlju prikazuju se cilj i podjela rada. U drugom poglavlju su prikazane glavne značajke gospodarstva i zašto je ono bitno te se analiziraju gospodarski podaci iz 2018. godine i prvog dijela 2019. godine. U trećem poglavlju proučava se poslovanje poduzeća, strategija ulaska u poduzetničke aktivnosti te odrednice suvremenog poslovanja. Četvrto poglavlje pokazuje poslovanje tijekom krize i analizira podatke o BDP-u, industriji i turizmu u 2020. godini. U petom poglavlju je predstavljena nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine i potencijali u idućem desetljeću.

Novo desetljeće je donijelo brze promjene u tehnologiji, razvijanje globalizacije te mijenjanje zahtjeva kupaca. Navedeni razlozi predstavljaju veliki izazov za suvremeno poslovanje. Suvremeni trendovi koji se razvijaju strahovitom brzinom označavaju veliki broj mogućnosti za daljni razvoj ljudstva i čovječanstva. Obzirom da je suvremeno poslovanje izrazito dinamično, konstantno se pronalaze novi načini stvaranja strategija i konkuriranja koji utječu na sve elemente poslovanja. Poduzeća su primorana nalaziti nove načine kako privući kupce i dovesti svoje ponude do zavidne razine te u tome održavati konstantu. Poslovanje se prije svega zasniva na inteligentnom i učinkovitim korištenju resursa i informacija.



## 2. OPĆENITO O GOSPODARSTVU

Gospodarske djelatnosti su međusobno ovisne i čine ključni element društvenog života. Obzirom na pokretače gospodarske djelatnosti, razlikuju se obiteljsko, individualno, lokalno, regionalno, nacionalno i svjetsko gospodarstvo. U Hrvatskoj se gospodarstvo dijeli na 21 područje (djelatnost), dok se po sektorima dijeli na primarni, sekundarni, tercijarni i kvartarni. Svako gospodarstvo, pa tako i hrvatsko, teži gospodarskom rastu i razvoju. Ključ za gospodarski rast prije svega ovisi o mogućnostima nacije da poboljša kvalitetu postojećih vrijednosti te da stvori nove. Glavni ciljevi razvoja se odnose na povećanje razvoja i blagostanja u društvu, a misli se na povećanje životnog standarda, rast proizvodnosti, višu zaposlenost te veći izvoz i konkurentnost države. [9]

Na razvoj hrvatskog gospodarstva najviše utječe domaća politika, politika EU, pravila Svjetske trgovinske organizacije, Međunarodnog monetarnog fonda i drugih institucija. Međunarodne institucije i Europska unija daju određene okvire koji su dio nacionalne politike. Međunarodne politike su formirale strukturu svjetskog i nacionalnih gospodarstava i poticale, ali i usporavale njegov razvoj. Suradnja među zemljama se povećala, zemlje su postale ovisnije jedna o drugoj, tako da se već spominje prisutnost relativno visoke globaliziranosti svjetskog gospodarstva. [13]

U proteklih pedesetak godina najveći utjecaj na globalizaciju imao je razvoj tehnologije. Globalno gospodarstvo ima svoju strukturu koja se pod različitim uvjetima i utjecajima (financijskim, tehnološkim) mijenja. Gospodarska globalna struktura utječe na druge strukture nacionalnih gospodarstava i njihov rast i razvoj. Znanstvenici pokušavaju prepoznati pravila i zakonitosti razvoja kako bi se oblikovale politike na globalnoj razini i time se postigao još veći razvitak.

## 2.1. ZNAČAJKE GOSPODARSTVA

Jedno od najvažnijih pitanja u Hrvatskoj vezano je uz kvalitetu obrazovanja cjelokupnog stanovništva. Pridruživanje Europskoj uniji zahtijevalo je od Hrvatske izgradnju obrazovnog sustava koji bi omogućio visokostručnu radnu snagu koja bi se izravno mogla natjecati s drugima u EU. Hrvatska radna snaga nema potrebne sposobnosti i znanja koje zahtjeva suvremeno gospodarstvo, a sustavi obrazovanja i osposobljavanja nisu poduzeli potrebne korake za ublažavanje tog stanja. Razvoj i širenje ljudskoga kapitala putem obrazovanja i osposobljavanja je ključna, ali ne i dovoljan pokazatelj konkurentnosti radne snage. Konkurentnost gospodarstva zahtjeva stručne i sposobne stanovnike i zaposlenike, ali to mora pratiti i određena ekonomska politika – razvoj samostalnih i snažnih institucija, poboljšanje javne uprave, smanjenje korupcije te poboljšavanje poduzetničke klime. Tehnološki napredak države ostvaruje se razvojem novih tehnologija. Kada se govori o rastu i strategiji razvoja gospodarstva, mora se navesti da Hrvatska danas nema, u ozbiljnijem razmjeru, proizvoda koji su konkurentni na međunarodnom tržištu i koji bi donosili prihode svojstvene razvijenim gospodarstvima.

U cilju smanjivanja gospodarskog i tehnološkog raskoraka između Hrvatske i razvijenih zemalja, predlažu u se sljedeće mjere: [7]

- Potrebno je ostvariti vezu između gospodarstva i znanosti, budući da znanost pomaže u razvijanju radne snage;
- Potrebno je ostvariti jaču zakonsku zaštitu intelektualnih vlasničkih prava i tehnoloških transfera;
- Dosljedno će se pratiti i ocjenjivati znanstveni rezultati;
- Sustavno će se razvijati i pomagati razvoj malih i srednjih poduzeća;
- Poticati će se suradnja privatnog i javnog sektora u znanstvenoistraživačkim djelatnostima te uklanjanje postojeće zakonske prepreke vezane za tu suradnju;
- Potrebno je raditi na poboljšanju zapošljivosti i obrazovanja.

### **2.1.1. Ekonomski razvoj i gospodarske krize**

Glavne odrednice gospodarskog rasta u dugom roku su rad, tehnologija i ljudski kapital. Gospodarske krize se promatraju iz srednjoročne i kratkoročne perspektive u vremenu od tri do sedam godina. Susret s poslovnim ciklusima i njihovo proučavanje daje odgovore na pitanja koji se postavljaju ekonomskoj politici. Takva pitanja su, primjerice, kako stabilizirati inflaciju, kako ublažiti usporavanje gospodarstva i slično. Hrvatska je malo otvoreno gospodarstvo, ovisno, u velikoj mjeri o međunarodnoj razmjeni s inozemstvom i pod utjecajem ekonomskih gibanja u okruženju. Hrvatska je prilikom pristupanja Europskoj uniji trebala napraviti velik broj zakonodavnih prilagodbi kako bi osigurala slobodno kretanje usluga, roba i kapitala u razmjeni s drugim zemljama EU-a. [4]

### **2.1.2. Konkurentnost gospodarstva**

Hrvatska je kao gospodarstvo ovisna o gospodarskim zbivanjima u okruženju i svoj rast treba zasnivati na inozemnoj potražnji. Čimbenici konkurentnosti mogu dovesti do porasta izvoza. Pokazatelji koji su zaduženi za praćenje atraktivnosti zemlje pokazuju kako je Hrvatska jedna od najlošijih među novim zemljama članicama EU. Konkurentnost je jedan od najčešće spomenutih i analiziranih ekonomskih pojmova. Na makro razini smatra se da je pojam primjenjiv samo na razini poduzeća, ali ne i na nacionalnoj. Kada se radi o mikro razini, promatra se na razini poduzeća gdje se koriste pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti, kretanje prodaje, tržišni udio u određenom trenutku, ocjena sposobnosti i drugo. Konkurentna prednost poduzeća vrlo je značajna za konkurentnost nacionalnog gospodarstva. Određena istraživanja su pokazala da su znanje koje poduzeće ima i sposobnost učenja jedino što danas omogućava trajnu konkurentsku prednost. Također se definira intelektualni kapital organizacije, koji uključuje cjelokupno znanje koje stvara ili može stvarati za poduzeće. [4]

### **2.1.3. Tržište rada i regionalni razvoj**

Kod tržišta rada upućuje se na ekonomski problem nezaposlenosti koji uzrokuje visoke troškove za cjelokupno gospodarstvo. Hrvatsko tržište rada obilježeno je niskom stopom aktivnosti stanovništva, visokom stopom nezaposlenosti i problemom dugotrajne nezaposlenosti.

Nezaposlenost je istovremeno društveni i ekonomski problem, jer utječe na individualce, cjelokupne obitelji i njihovu okolinu. Nacionalne države i njihove mogućnosti razvoja u središtu ekonomske politike EU počele su sve više ustupati mjesto regijama. Integracijski procesi koji su zahvatili Europu mogu lako dovesti do povećanja nejednakosti na regionalnoj bazi kako govori model jezgra-periferija. Prema modelu, može doći do koncentracije većine ekonomskih aktivnosti u jednoj jezgri (regiji), dok ostale zaostaju za razvojem. Gledajući EU, vjerojatnije je da prostor bude ispunjen velikim brojem dugovječnih i samoodrživih regija. [4]

#### **2.1.4. Značenje industrije i turizma**

Industrija je od velikog značaja za cjelokupno gospodarstvo. S industrijskom revolucijom započelo je novo doba i ona predstavlja najcjjenjeniju transformaciju gospodarstva u cijeloj povijesti. Činjenica da se od tada već bilježe pozitivne stope rasta BDP-a govori koliko je zapravo industrija element poticanja razvoja svjetskog gospodarstva. Europska komisija smatra i vrlo često izjavljuje da je upravo industrijalizacija ključ za poticanje većeg razvoja i stjecanja konkurentnosti u Europi. Pojam turizma se odnosi na aktivnosti osoba koje putuju i borave u mjestima koji nisu dio njihove uobičajene sredine i svakodnevice, u svrhu posla, odmora ili drugih razloga. Turizam predstavlja izvor strategije razvoja koja je dio ukupnog gospodarstva. Utjecaj turizma u gospodarstvu se najviše vidi u interesu investicija u inozemstvu. Interes raznih investitora čini Hrvatsku kao državu poprilično utjecajnom. Cilj turizma je da njegov doprinos ekonomiji bude što pozitivniji te da kao čimbenik jednakosti ekonomskih odnosa gospodarstva s inozemstvom doprinese smanjenju nezaposlenosti.[4]

#### **2.1.5. Obrazovanje i znanost**

Hrvatski sustav obrazovanja polako prelazi iz sustava koji je podržavao pamćenje činjenica i klasične nastavne metode, na sustav koji prati potrebe demokracije. Danas se traže i vrednuju vještine rješavanja problema, komunikacijske vještine, kreativnost i fleksibilnost. Osposobljeno i dobro obrazovano stanovništvo, zapošljiva i konkurentna radna snaga su najbitnije odrednice socijalnog i ekonomskog blagostanja zemlje, pa i pojedine osobe. Obrazovanje ima ključnu ulogu u omogućavanju stručnosti, znanja i sposobnosti koje su potrebne za vješto sudjelovanje u društvu

i gospodarstvu. Pomoću širenja globalizacije i novih tehnologija, gospodarstva razvijenih industrijskih zemalja postaju gospodarstva temeljena na znanju i usavršavanju. [4]

Učinkovitost obrazovne strukture se često mjeri opsegom i udjelom nezaposlenosti. Pri tome se dolazi do stajališta u kojem se smatra da profil obrazovanja onih koji napuste obrazovanje treba biti istovjetan potrebama tržišta. Takvi primjeri neusklađenosti zasigurno utječu na obrazovnu strukturu i gospodarski sustav. Iako ne postoje jednostavne upute za poboljšanje obrazovanja i stručnosti, preduvjet je upućenost u sustav te jasna i konkretna vizija.

## **2.2. GOSPODARSTVO DO COVIDA**

Rast globalnog gospodarstva se usporava, a razlozi su u procesu istraživanja. Prvi indikator je usporavanje razvijanja međunarodne trgovine, a glavni razlog tome je mijenjanje koncepcije globalne proizvodnje kao rezultat tehnološkog napretka u zemljama. Takav napredak je potakao zemlje za proizvodnju vlastitih dobara koja su se prije uvozila. Hrvatska je većinom posljednje godine provela u krizi. Globalno okruženje i kretanja su počeli djelovati uzlazno, pa to utječe i na hrvatsko gospodarstvo. [13]

Globalna ekonomska kriza imala je posljedice na hrvatsko gospodarstvo. BDP je pao i povećao se stupanj siromaštva. U Hrvatskoj je gospodarstvo bilo u blagom padu i prije nego je svijetom zavladao kriza. Rast koji je bio kontinuiran prije krize, počeo je padati, a najveći pad je osjetila industrijska proizvodnja. Gubitak BDP-a je iznosio 5,8%. Za Hrvatsku je veliki problem stvarala velika ovisnost o uvozu, jer je odavno imala lošiji izvoz koji se pogoršao početkom krize. Godinama nije postojala primjerena strategija upravljanja i razvijanja, a gospodarstvo je od razdoblja neovisnosti poprilično ovisilo o domaćoj potražnji. Također je vladala slaba konkurentnost te su znanja i sposobnost radne snage bili neusklađeni s ponudom na tržištu. Mnoga poduzeća su propala privatizacijom, a nekolicina preostalih je doživjelo krah za vrijeme globalne krize. [25]

<b>Godina</b>	<b>Svijet</b>	<b>SAD</b>	<b>Japan</b>	<b>Kina</b>	<b>Indija</b>	<b>EU-28</b>	<b>Zemlje u razvoju Europe</b>
2008.	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2009.	100,0	97,2	94,5	109,2	108,5	95,7	97,0
2010.	105,4	99,6	98,9	120,8	119,7	97,7	101,7
2011.	109,8	101,2	98,4	132,2	127,6	99,5	107,1
2012.	113,6	103,5	100,1	142,4	134,1	99,1	108,5
2013.	117,3	105,0	101,7	153,4	143,3	99,3	111,7
2014.	121,3	107,5	101,6	164,6	153,8	100,8	114,8
2015.	125,1	110,3	102,2	175,8	165,0	102,7	118,3

**Slika 1. Rast BDP-a u razdoblju 2008.-2015. [24]**

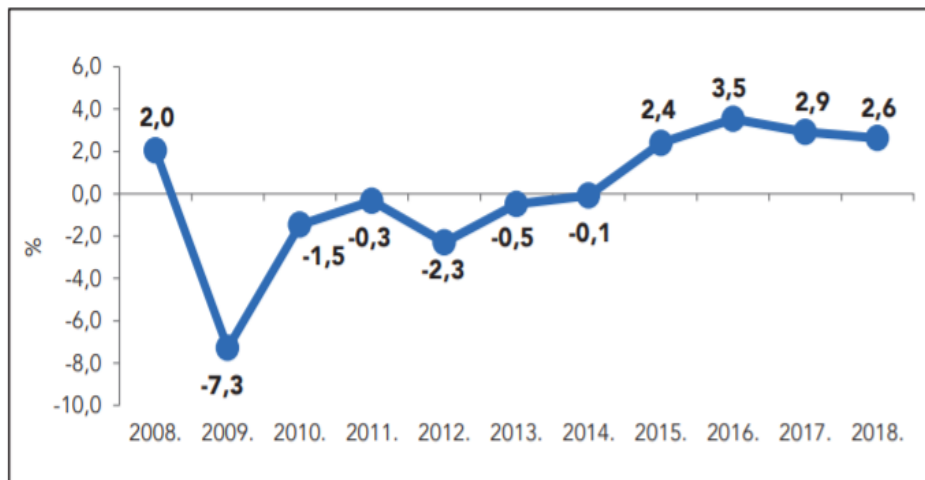
Okruženje i situacije u kojem se svijet, Europska unija, a time i Hrvatska nalazi u 2017. godini, opisuju se na sljedeći način:

- usporava se svjetski gospodarski rast,
- usporava se međunarodna trgovina,
- zaduženost svijeta,
- neravnomjerna raspodjela dohotka,
- niske kamatne stope,
- pritisci deflacije,
- migracijske krize,
- političke napetosti,
- usporena integracija,
- situacija s Brexitom

### **2.2.1. Analiza gospodarstva 2018. godine**

Nakon recesije, koja je trajala punih šest godina, 2018. godina je bila četvrta godina zaredom u kojoj je zabilježen porast gospodarstva. Razvoj gospodarstva se zasnivao na činjenici da se oporavlja domaća potražnja, posebice osobna potrošnja i investicija, pri čemu su pomogli pozitivni učinci u kretanju zaposlenosti i neto plaća, ali i veće korištenje sredstava EU fondova. Vrijednost izvoza usluga i roba bila je manja nego prošlih godina, što se itekako može povezati s usporavanjem potražnje na globalnoj razini, ali i na razini EU kao najznačajnijeg tržišta za Republiku Hrvatsku. Upravo je to razlog zbog čega rast nije bio zabilježen na razinama svih djelatnosti. Najviše se spominjao blagi pad u industrijskoj proizvodnji, dok je s druge strane vladao rast prometa u trgovini na malo. 2018. godine je zabilježen rekordni prihod od turizma, koji je tada prešao iznos od deset milijardi eura. Ostali pokazatelji stanja u gospodarstvu su ukazivali na njegovu popriličnu stabilnost, prije svega stabilan tečaj kune i rast zaposlenosti te pad stope nezaposlenosti. Hrvatska je u 2018. godini postigla povećanje ocjene kreditnog rejtinga kod dvije od tri najveće kreditne agencije. Spominjući fondove Europske unije, došlo je do značajnog povlačenja sredstava, pri čemu je kasnije uočeno da je korištenje istih postalo ključan izvor financiranja za Hrvatsku i njeno gospodarstvo. [19]

U Hrvatskoj je, u odnosu na prethodnu godinu, došlo do blagog usporavanja rasta BDP-a. Zabilježen je blagi pad s 2,9% na 2,6%, no analizirajući podatke Hrvatska nije bila izdvojen primjer. Blago usporavanje BDP-a je uočeno na razini cijele Europske unije te na globalnoj razini. U odnosu na prethodnu godinu je blago povećana bruto investicija i državna potrošnja, ali je u isto vrijeme došlo do izraženijeg usporavanja rasta izvoza roba i usluga. To se može povezati s usporavanjem rasta potražnje na globalnoj razini i konkurentnosti. Oporavak gospodarstva nakon šestogodišnje krize je započeo rastom izvoza usluga i roba. Na usporavanje rasta robnog izvoza je utjecao pad vrijednosti izvoza farmaceutskih proizvoda prema SAD-u. Suprotno tome, nekoliko čimbenika je ipak utjecalo na rast domaće potražnje. Prosječna neto plaća je nastavila rasti, broj zaposlenika je također bio u rastu te su se aktivnosti banaka uvelike povećale.



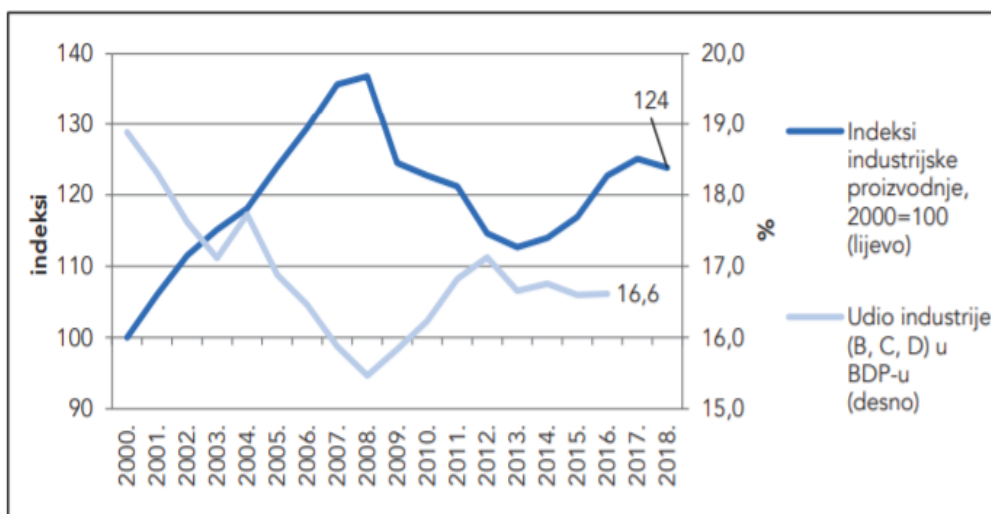
**Slika 2. Realne stope rasta BDP-a [19]**

## **Industrija**

2014. godine je prestala petogodišnja kontinuiranost pada industrijske proizvodnje. To je bila godina nakon uključenja Hrvatske u Europsku uniju. Rast je nastavljen i idućih godina, sve do 2018. godine kada je uočen pad. Industrijska proizvodnja je bila 1% manja uspoređujući s prethodnom godinom. Kao uzrok se smatra kriza u brodogradnji i generalno niska stopa domaće potražnje. Također rast robnog izvoza je bio uvelike sporiji u odnosu na prošlu godinu. Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, proizvodnja uređaja i strojeva te ostalih prijevoznih sredstava su imale najveći zapsan negativan efekt na kretanja u prerađivačkoj industriji. Domaća potražnja je, premda utječe pozitivno na industrijsku proizvodnju, bila manja. Osobna potrošnja je u 2018. godini bila 3,8% manja, dok je s druge strane vrijednost izvoza roba u prošloj godini bila 51,7% veća u odnosu na onu iz 2008. godine. [19]

Industrijska je proizvodnja je u 2018. godini još uvijek bila manja uspoređujući s kriznom godinom, no manja razina proizvodnje ne uočava se u svim industrijskim granama. Naime, kod nekoliko industrijskih djelatnosti se uočio napredak: proizvodnja papira za 50%, farmaceutskih proizvoda za 17,8%, proizvodnja prehrambenih proizvoda za 7%, proizvodnja kože za 41,4% te opskrba električnom energijom za 6,2%.



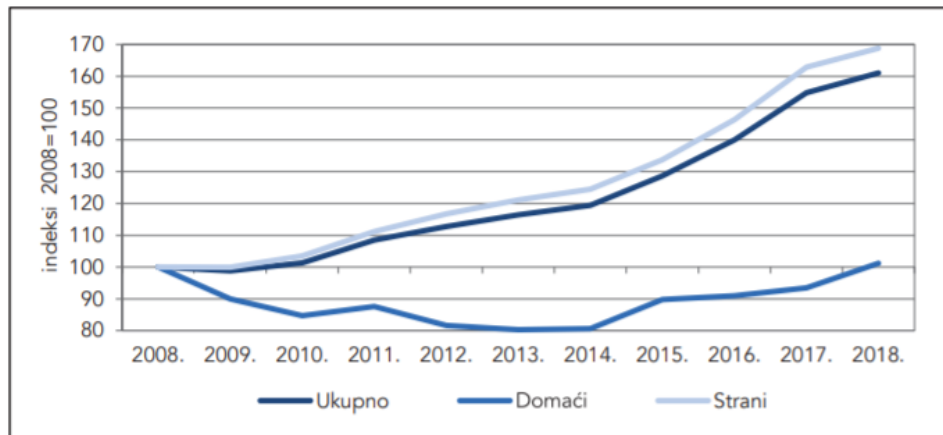


**Slika 3. Industrijska proizvodnja [19]**

### **Turizam**

U razdoblju od 2000. do 2018. godine samo je 2009. godine uočen pad broja noćenja, dok je ostalih godina zabilježen porast. Promatrajući trend kod deviznog prihoda od turizma (iskazanog u eurima), od 2001. godine je samo u tri godine uočen pad. Rast BDP-a je bio kontinuirano povoljan od 2013. do 2018. godine, dok se od 2014. prate rekordne razine. Turistička noćenja su također na vrhuncu od 2015. godine. Primjetno je da je gotovo 90% ukupnih noćenja u Hrvatskoj ostvareno upravo od strane turista iz Europske unije, a time je potvrđeno da je EU najznačajnije tržište na hrvatski turizam. Pozitivna kretanja turističke aktivnosti EU je posljedica velikog rasta osobne potrošnje građana. U zadnjih nekoliko godina se zabilježio rast BDP-a u Njemačkoj, Sloveniji i Austriji od 2010. godine. U 2018. godini je ukupno iskazano 18,66 milijuna turističkih posjeta i 89,65 milijuna noćenja, što predstavlja povećanje od 4% u odnosu na prethodnu godinu.

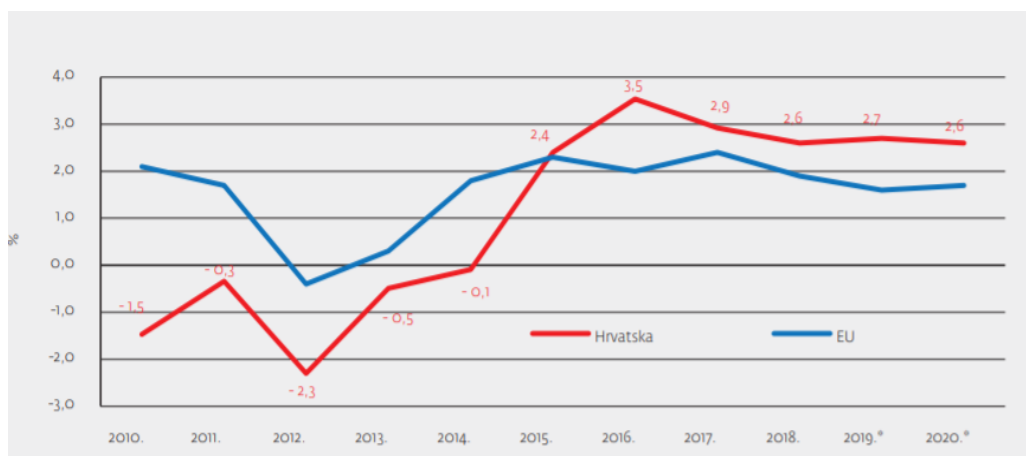
Analizirajući devizni prihod, u 2018. godini zabilježena je i rekordna razina u iznosu od 10,1 milijardi eura, što je 6,4% više u odnosu na 2017. godinu. S punih 20%, turizam je jedna od važnijih djelatnosti Republike Hrvatske, a taj postotak se smatra najvećim u cijeloj Europskoj uniji. Hrvatski turizam je još uvijek poprilično sezonski, a to govori činjenica da je udio noćenja najveći u srpnju i kolovozu, koji zajedno čine 60% noćenja u cijeloj godini. [19]



**Slika 4. Turistička noćenja [19]**

### 2.2.2. Analiza gospodarstva u prvoj polovici 2019. godine

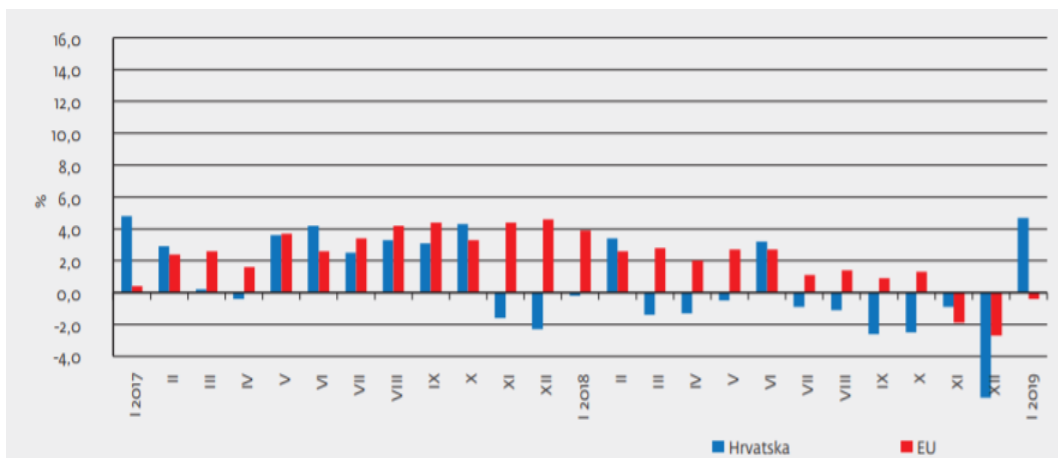
Posljednja tri mjeseca prošle godine su obilježena malom stopom robnog izvoza, odnosno vrijednost izvoza je povećana za samo 0,3% na godišnjoj razini. Naveden negativan trend je doveo do usporavanja rasta BDP-a. Prošle godine je zabilježeno usporavanje rasta velikog izvoza usluga i roba nakon četiri godine uspjeha. Generalno se usporio rast gospodarstva cijele Europske unije, a određene djelatnosti nisu uspjele zadovoljiti rezultat kao prošlih godina. Realna vrijednost izvoza usluga je povećana za 2,8%, dok je s druge strane ipak nastavljen oporavak i napredak domaće potražnje.



**Slika 5. Realne stope rasta BDP-a [20]**

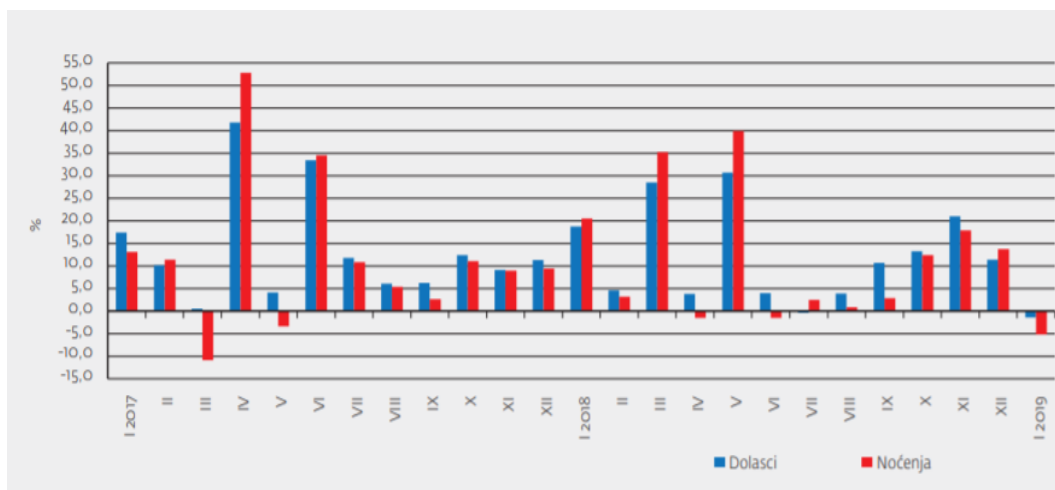
## Industrija

U 2018. godini je zabilježen pad proizvodnje nakon četiri uspješne godine. Pad se smatra posljedicom sporijeg rasta robnog izvoza u uvjetima kad vlada niska razina domaće potražnje. U siječnju 2019. godine je zabilježena vrlo mala proizvodnja, no ipak za 4,7% veća uspoređujući je s istim mjesecom 2018. godine. Time je prekinut negativan trend pada proizvodnje koji je trajao od srpnja prošle godine. Povećanje u prerađivačkoj industriji (3,8%) i u opskrbi električnom energijom, parom i plinom utjecalo je na rast koji je zabilježen u siječnju 2019. godine. U slučaju rudarstva vlada kontinuiran pad od -3,9%. Rast proizvodnje farmaceutskih proizvoda je imao najveći učinak u industriji. Zabilježena je peta godina rasta industrije na razini cijele EU, prilikom čega je razina prošle godine bila veća za 1,6% u odnosu na kriznu godinu. Početkom ove godine primijećen je negativan trend. U siječnju je industrijska proizvodnja bila 0,4% manja u odnosu na siječanj 2018. godine, promatrano na razini EU. Analizirajući zemlje Europske unije, negativan učinak na kretanja je imao pad proizvodnje koji je vladao u Njemačkoj (-4,5% u studenome, -3,9% u prosincu i -3,4% u siječnju, promatrajući 2019. godinu). Dijelom je rezultat gospodarske politike SAD-a (koja ide na štetu gospodarskoj suradnji SAD-a i EU).



Slika 6. Industrijska proizvodnja 2019. godine [20]

## Turizam



**Slika 7. Međugodišnje stope kretanja turističkih noćenja [20]**

Prošle godine je nastavljena dolaznost turističkih pokazatelja, odnosno broj turističkih dolazaka. Rast je zabilježen od 2011., a noćenja od 2010. godine. U siječnju 2019. godine uočeno je 5,2% manje noćenja u odnosu na isti mjesec 2018. godine. Padom koji je nastao u siječnju se prekinuo pozitivan trend koji je trajao od srpnja 2018. godine. Generalno gledajući, u posljednje dvije godine je samo u travnju i lipnju zabilježen pad noćenja, dok je u ostalim mjesecima suprotno. Na svjetskoj razini vladaju povoljni trendovi, pa je tako prema podacima agencije WTO u 2018. godini ostvareno 1,5 milijarde međunarodnih turističkih dolazaka u svijetu. [20]

### 3. POSLOVANJE PODUZEĆA

Poslovanje u suvremenom okruženju se bazira na učinkovitom i pažljivom korištenju znanja i informacija radi stvaranja nove vrijednosti. Suvremeno poslovanje poprima globalne razmjere te je usluge i proizvode moguće prodavati i kupovati bilo gdje na svijetu. Menadžment i poduzetništvo nastoje razviti poslovne modele koji funkcioniraju ne samo na lokalnoj, već i na globalnoj razini. Uvjeti poslovanja se danas vrlo brzo mijenjaju. Rastuća neizvjesnost uspjeha, ali i opstanka na svjetskom tržištu zahtijeva potpuno razumijevanje suvremenog poslovanja. Preduvjet za to je upoznavanje osnovnih elemenata koji određuju uvjete poslovanja, kao i upoznavanje niza njihovih učinaka. [5]

#### 3.1. ODREDNICE SUVREMENOG POSLOVANJA

Mogu se istaknuti četiri osnovna elementa poslovanja, odnosno čimbenika:[2]

- informacija kao resurs,
- globalizacija,
- e-poslovanje i
- informacijska zanimanja.



Slika 8. Odrednice suvremenog poslovanja [2]

Postoje mnogi drugi čimbenici koji utječu na način obavljanja poslova. Neki od njih su unutarnji, a neki vanjski i oni utječu na poslovne sustave. Oni moraju biti podložni promjeni jer će u suprotnom propasti. Bitnost izučavanja poslovnih informacijskih sustava, iako se bavi jednim specifičnim aspektom poslovanja, ističe se sama po sebi. Također ima neposredne veze sa svim spomenutim čimbenicima.

### **3.1.1. Informacija kao resurs**

Uviđa se da su obilježja informacije kao resursa izuzetna. Svi ostali resursi su postali ovisni o informacijskim resursima, jer postaju beskorisni bez posjedovanja informacija o stanju, mjestu i načinu korištenja. Što se tiče makro plana, utjecaj informacija i tehnologije na strukturu poslovnih sustava, pa i cijele svjetske ekonomije, ogleda se u brzom razvoju, stvaranju i velikom značaju novih gospodarskih grana. Takva struktura usmjerava ekonomske aktivnosti i povezuje ih sa djelatnostima koje su na različite načine usko vezane za informacije. Na mikro planu, u strukturi poduzeća, intenzivnom implementacijom informatičkih tehnologija dolazi do strukturnih promjena. One se najviše tiču poslovnih procesa i aktivnosti koje su vezane za rad s informacijama. [2]

### **3.1.2. Globalizacija**

Globalizacija je društveni, gospodarski, politički proces koji vodi k integraciji svijeta i mijenjanju životnih uvjeta u svim aspektima civilizacije. Očituje se u velikoj povezanosti dijelova svijeta, a naglasak je na kontinuiranoj promjeni odnosa. Globalizacija se ne smatra samo fenomenom ekonomije. U ekonomskom smislu, to je proces pomoću kojeg se smanjuju ili potpuno ukidaju barijere u međunarodnoj ekonomskoj razmjeni i uvelike povećava ekonomska integracija između zemalja. Osnovni faktori proizvodnje kao što su kapital, zemlja i rad, te tehnologija u globalnom gospodarstvu se slobodno kreću svijetom. Elementi koji su navedeni se kreću s mjesta gdje su jeftiniji na mjesto gdje su skuplji, a proizvodni pogoni se postavljaju tamo gdje je to najisplativije i najjeftinije. Razlog nije samo zbog nižih nadnica, nego i zbog niske razine ljudskih prava, loše organiziranosti radništva, te manjka osnovnih standarda zaštite okoliša. [2]

Globalizacija je srušila granicu koja je otežavala prijevoz robe i usluga iz jedne države u drugu. Potaknula je novi način suživota i suradnje društvenih skupina koje su naizgled vrlo različite. Kod poslovnih subjekata se povećala razina povezanosti, a manja poduzeća su se proširila i van granica očekivanog. Zavladao je napredak tehnologije i kao posljedica se uvelike povećala konkurencija na tržištu. Zbog globalizacije je niskorazvijenim zemljama omogućeno preuzimanje znanja i procesa od visokorazvijenih zemalja, utječući pritom na njihov gospodarski napredak. Globalizacija je pozitivan trend koji je utjecao na povećanje proizvodnje i životnog standarda diljem svijeta. [25]

### **3.1.3. E-poslovanje**

Internetska tehnologija je produkt tehnološkog napretka i predstavlja uporište u promjeni već postojećih ekonomskih struktura nacionalnog i svjetskog gospodarstva. Također integrira postojeća tržišta u zasebni gospodarski prostor. Poduzeća pred novim zahtjevima i izazovima nastoje zadržati stare tržišne pozicije i pronaći nove, prihvaćajući nova pravila i prilagođavajući svoje poslovanje suvremenim uvjetima. Primjenom na pravi način značajno doprinose poboljšanju tržišne pozicije, stjecanju prihoda i konkurentske prednosti. Od novog načina poslovanja, izuzev samih poduzeća, profitiraju i klijenti i poslovni partneri. Razni načini i oblici komunikacije putem interneta pružaju mogućnost klijentima da maksimalno sudjeluju u odlučivanju. Najčešće je riječ o prilagodbi proizvoda ili usluga njihovim željama i potrebama. E-poslovanje je suvremeni oblik organizacije poslovanja, koji aktivno primjenjuje internetske tehnologije za podršku poslovnim procesima. To je jedan od najsuvremenijih oblika organizacije poslovanja i sva poduzeća mu teže. [2]

### **3.1.4. Informacijska zanimanja**

Pod informacijskim zanimanjima (eng. *knowledge work*) podrazumijeva se širok raspon zanimanja koji se na određen način bave stvaranjem, obradom, prenošenjem i implementacijom informacija, a sve to pomoću informatičkih tehnologija. [2]

Moguće ih je svrstati u dvije kategorije:

- profesionalni informatičari koji se bave informatičkim tehnologijama i informacijskim sustavima, njihovom izgradnjom i primjenom i
- profesionalci različitih struka, koji koriste informatičke alate za obavljanje poslova, kao nužan uvjet provođenja

Pod zanimanja ubrajamo projektanta informacijskih sustava, programera, administratora baze podataka i ERP stručnjaka. Odrednice poslovanja mogu se definirati kao karakteristike ili uvjeti koje mogu imati vrlo velik učinak na rast i razvoj društvenih poduzeća ako se njima pravilno i kontinuirano upravlja.

Odrednice poslovanja se mogu svrstati u tri kategorije:

- značajke poduzetnika,
- organizacijska svojstva društvenih poduzeća i
- vanjski elementi na koje poduzetnici ne mogu utjecati

### 3.2. PODUZETNIČKE AKTIVNOSTI

Način na koji poduzeće provodi svoje aktivnosti je taj da prvo provede istraživanje, potom razvija i jača određeni proizvod ili proces. Naposljetku ga proizvodi, te ga plasira na određeno tržište. S druge strane, zanemaruje se jedna faza, a to je revidiranje i kombiniranje postojećeg stanja. [1]



**Slika 9. Poduzetničke aktivnosti [1]**



S obzirom na činjenicu da određena dostignuća predstavljaju direktan rezultat znanstvenih napora, pravilo je da poduzeća prethodno kombiniraju dosada stečena i generirana znanja. Ako se ne pojavljuje mogućnost procjene stečenog znanja, poduzeće tada započinje s promišljanjem kako uložiti u daljnji razvoj. Istraživanje sadrži kreativne poslove koji se temelje na osnovi znanja, društva, kulture i korištenja resursa u svrhu rasta i razvoja.

Temeljne strategije ostvarivanja poduzetničke aktivnosti i pokretanja poduzeća predstavljaju:

- počinjanje od nule,
- otkup postojećeg poduzeća i
- kupnja franšize

Poduzetnici kojima je primarno oblikovanje i osnivanje vlastitog poduzeća teže većem zadovoljstvu od onih kojima je izazov kupnja već postojećeg. U aktivnosti *počinjanja od nule*, novi poslovi imaju manje šanse za uspjeh od već preuzetih poslova, a rizici su puno veći. Prvi korak je dobivanje informacija vezanih za tržište za koje poduzetnik mora uložiti mnogo truda. Suvremenim poduzetnicima se smatraju ljudi koji su analizirali i sagledali rizične čimbenike poduzetničkog posla i spremni su na rizik. Realizacija svakog poduzetničkog posla, odnosno pothvata, povezana je s velikim brojem eksternih i internih čimbenika. Neki od njih se mogu predvidjeti i sagledati, dok su drugi manje predvidivi. Najveći broj znanstvenika koji djeluju na području poduzetničke ekonomije smatra da je marketinški pristup najcjelovitiji pristup poduzetnika u realizaciji poduzetničkog posla, posebice u slučaju kretanja od nule. Uvijek kada govorimo o proizvodu, kvaliteti, cijenama, dizajnu i slično, zapravo govorimo o marketingu. Bit marketinga je u tome da je uspjeh na tržištu mnogo lakše ostvariti ako se na vrijeme prepoznaju karakteristike potražnje, potreba potrošača i broj kupaca. Nakon toga bi trebalo odrediti kvalitetnu strategiju usmjerenu prema tržištu. Marketing strategija je jedna od glavnih strategija u malim i srednjim poduzećima, a za poduzetnike je izuzetno bitno koristiti informacije i znanja stručnih institucija. [6]

Kod primjera razvijenih tržišnih gospodarstava, bankari i pravnici savjetuju poduzetnicima da radije kupe već postojeće poduzeće nego da krenu poslovati od nule. Ukoliko se radi o postojećem poduzeću koje je uspješno i pokazalo je sposobnost privlačenja kupaca, šanse za kvalitetan

nastavak poslovanja su veće. Kod kupovanja poduzeća je problem utvrditi i procijeniti vrijednost poduzeća prije kupnje. U svrhu pronalaska rješenja za taj problem, poduzetnici trebaju raspolagati znanjem i informacijama o financijskom i ekonomskom položaju poduzeća te objašnjenjima zašto se poduzeće želi prodati.

Metode procjenjivanja vrijednosti poduzeća sagledavaju:

- koliki prihod poduzeće može postići i
- koja je vrijednost imovine poduzeća

Za utvrđivanje vrijednosti poduzeća su važne dvije skupine:

- statičke metode koje procjenjuju vrijednost po vrijednosti imovine na određeni dan
- dinamičke metode koje procjenjuju gledajući uspjeh u poslovanju koje je poduzeće ostvarilo

Mišljenja poduzetnika i znanstvenika poduzetničke ekonomije razilaze se pri spomenu kupovanja franšize. Jedan dio njih misli da je franšiza najbolji poduhvat za potencijalnog poduzetnika zbog vrlo malog rizika, dok drugi to smatraju poprilično nepovoljnim radi velike franšizne naknade i nedostatka poduzetničke samostalnosti. Franšizam je način pomoću kojeg se u svrhu zajedničkog uspješnog obavljanja posla povezuju veliki proizvođači, davatelji usluga ili trgovci s malim proizvođačima, davateljima usluga ili trgovcima. Time se stvara poveznica tj. lanac međusobno povezanih poduzeća i kvalitetan način ulaganja u poduzetničke aktivnosti. Dokazano je da najviše posluju trgovine i restorani brze hrane, automehaničarske radionice, benzinske crpke itd. [6]

Zamišljen je model vodstva koji se zasniva na vještinama, a sastoji se od pet sastavnica (Gotal, 2013): [25]

- sposobnosti o vještinama rješavanja problema - sposobnost društvenog poduzetnika prilikom kreativnog rješavanja novih i nejasnih problema,
- individualni elementi i kognitivne sposobnosti; inteligencija osobe, inteligencija naučena ili stečena vremenom,

- krajnji rezultati o uspješnom rješavanju društvenih problema (kreiranje rješenja koja su učinkovita i jedinstvena),
- radno iskustvo i radni zadaci, iskustvo u rješavanju novih problema
- učinci okoline – čimbenici izvan sposobnosti i obilježja društvenog poduzetnika kao vođe

Okvir za uspješno poslovanje suvremenih poduzeća predstavlja primjena poduzetničkog menadžmenta. To je suvremeni primjer poduzeća koje pokušava neuspjeh pretvoriti u drugačiji uspjeh, djelovati na različite načine, stvarati nove vještine i mijenjati. Određeni broj poduzetnika pomoću vlastitih snaga, vještina i dobivenih potencijala oblikuju poslovni sustav te ga razvijaju na način da se prilagodi sadašnjoj okolini. Poduzetništvo se temelji na stvaranju nove vrijednosti. Suvremeno poduzeće pokušava otkriti i razviti pojedinca i njegovu sposobnost te omogućiti da tim napredovanjem uključi što više ljudi. Poduzetnička vještina se odnosi na sposobnost primjećivanja potencijalnih prilika te volju i želju da se preuzme rizik za stvaranje vrijednosti. Pritom je ključna uloga menadžera kao vođe koji potiče promjene, primjenu sustavnog razmišljanja, motivaciju i drugo. On nastoji optimalno koristiti resurse i organizirati ih da se proces odvija što kvalitetnije i uspješnije. [5]

## **4. POSLOVANJE HRVATSKIH PODUZEĆA**

Poslovanje hrvatskih poduzeća je od prošle godine obilježeno krizom uzrokovanom korona virusom. Pandemija COVID-19 je započela u prosincu 2019. godine u gradu Wuhanu, u Kini te je dovela do nezamislivih posljedica za dobrobit kako pojedinca, tako i cijele zajednice. U borbi protiv virusa zemlje su se koristile vrlo različitim strategijama, no većina je odlučila napraviti korak ograničavanja kretanja stanovništva. Stručnjaci smatraju da su neke zemlje kasno krenule u borbu protiv virusa, te da će posljedice biti enormne za svijet i globalno tržište, a zdravstvene posljedice su već vidljive. Pozornost svjetskih ekonomista se svela na analize posljedica na gospodarstvo. Ranije analize učinaka zaraznih bolesti su poslužile kao smjernice za donošenje zaključaka i daljnje analiziranje ekonomskih posljedica korona virusa. [10]

### **4.1. POSLOVANJE U COVIDU**

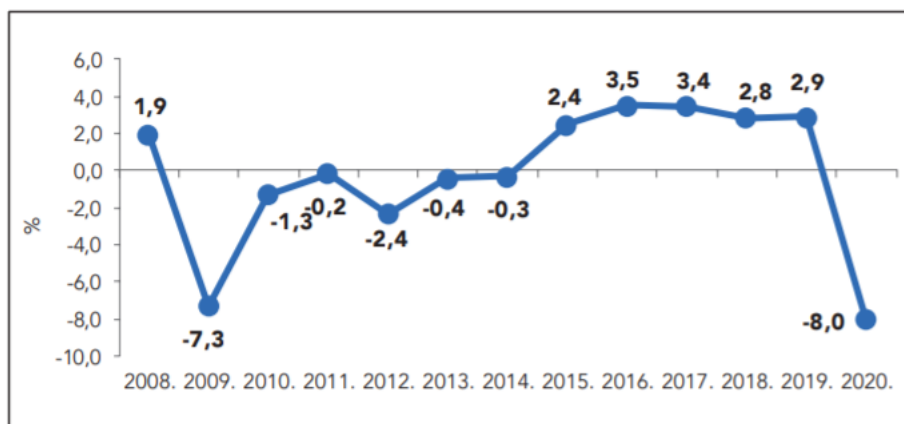
Veliki broj poduzeća je prestao sa svojim djelatnostima, čime je došlo do šoka ponude. Radnicima je omogućen rad od kuće, što omogućuje opuštenije i fleksibilnije radne uvjete. Posljedice su se najviše osjetile na gubitku posla zbog pada prometa. Nekim radnicima država pomaže na način da im financira dio plaće, što ostavlja određene posljedice na fiskalnu situaciju, a dio pomoći se očekuje i od Europske unije. Promatrajući stanje BDP-a, vidi se da je u prvom kvartalu 2020. godine ostvaren pad od 0,5%, dok je u drugom on iznosio punih 6,3%.

Već je rečeno koliki značaj za gospodarstvo Hrvatske ima turizam, te da ta grana ne može opstati samo unutar vlastitih granica. Hrvatska je počela donositi određene mjere kako bi spriječila da među stanovništvom dođe do većeg broja oboljelih te skratila vrijeme mjera kako bi se gospodarstvo počelo što brže oporavljati. Krajem svibnja uočava se poprilično smanjenje broja oboljelih te zbog toga počinje popuštanje mjera i otvaranje granica. Realno je da prihod od turizma neće biti na zadovoljavajućoj razini kao prethodnih godina, no država i dalje nastoji izvući najbolje od situacije. [10]

### 4.1.1. Kretanje BDP-a

2020. godina obilježena je pandemijom COVID-a i njenim negativnim učinkom na cijeli svijet. Najveći utjecaj je imala na smanjivanje potražnje, također je smanjen protok roba, usluga i ljudi, pad potrošnje a s time i proizvodnja. Zabilježen je pad sveukupnog BDP-a od ukupnih 4,4%, a uočeno je da je nastalo smanjenje svih gospodarstava izuzev kineskog. Primjenjujući stroge mjere, Kina je brzo stavila pandemiju pod kontrolu i nastavila s trendom najvećeg svjetskog izvoznika. U Hrvatskoj je pad BDP-a iznosio ukupnih 8,0% i smatra se među najvećim svih članica Europske unije. Najveći razlog pada bila je generalna koncepcija gospodarstva u kojoj vrlo velik udio ima turizam, no Hrvatska nije jedina. Zabilježeno je da je u Španjolskoj, Italiji i Grčkoj također prisutan pad vrijednosti izvoza što je utjecalo na ukupan BDP. Hrvatska u 2020. godini nije prožeta samo visokom razinom pada BDP-a, već i naglim prekidom niza pozitivnih trendova iz prethodnih godina.

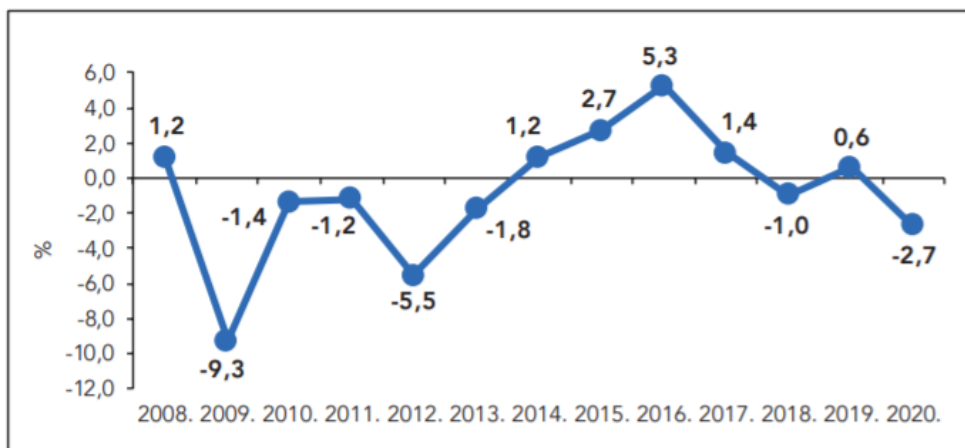
Pad BDP-a prisutan na razini Europske unije iznosi čak 6,1 posto. Uočen je pad kod svih članica osim u slučaju Irske koja je ostvarila velik i siguran rast izvoza farmaceutskih proizvoda, koji su i prije krize bili među glavnim izvoznim proizvodima te države. Dokazano je da je kod devet članica najviše smanjen izvoz usluga, kod dvanaest je zabilježena osobna potrošnja stanovništva, kod pet bruto investicije, a samo kod jedne robni izvoz. Dakle, zaključak je da je kriza najviše pogodila turizam i globalno tržište. [21]



Slika 10. Stope rasta BDP-a u 2020. godini [21]

### 4.1.2. Industrija

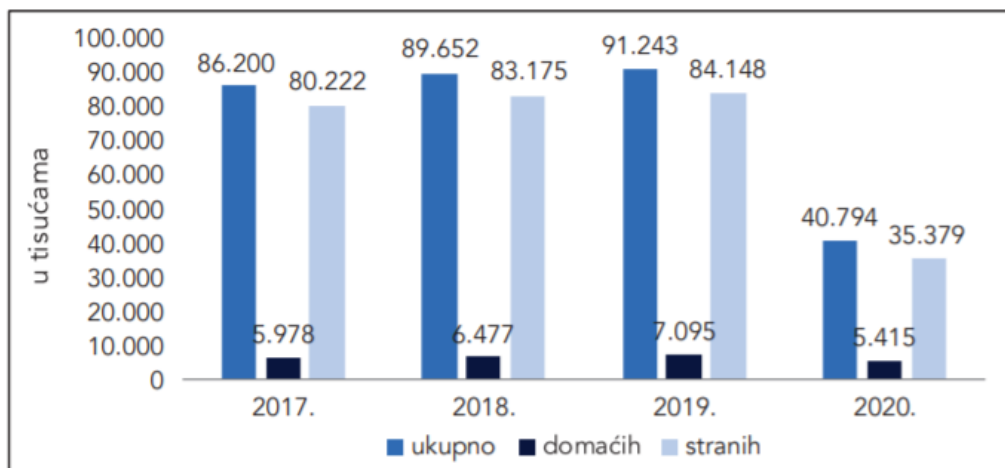
Pad potražnje je najviše utjecao na smanjenje industrijske proizvodnje. Promatrajući razinu Europske unije, proizvodnja je bila 8,1% manja nego u prošloj godini, pri čemu je najveći pad uočen kod Francuske, Italije i Njemačke (oko 11%). Kod velike većine članica, najizloženije djelatnosti su bile proizvodnja strojeva, motornih vozila i dijelova te proizvodnja odjeće i kože. Rast proizvodnje je bio zabilježen kod samo dviju djelatnosti, a to su proizvodnja duhanskih proizvoda i farmaceutska proizvodnja. Prema podacima, ukupni kapacitet prerađivačke industrije smanjen je za 9,2%, pri čemu se najviše isticala loša prodaja motornih vozila, naftnih derivata i odjeće. Također je primjećen pad cijena sirove nafte koji je iznosio ukupnih 30%. Hrvatska u 2020. godini nije imala velikih gubitaka u industrijskoj proizvodnji, analizirajući podatke je umanjena za 2,8%. Kod velike većine djelatnosti je ipak primjećen pad, ali rast je veći nego na nivou proizvodnje Europske unije. Uočeni su rast u proizvodnji kemijskih proizvoda, kemikalija te kod proizvodnje metala i metalnih proizvoda. U primjeru farmaceutske industrije, zabilježen je tek blagi rast. [21]



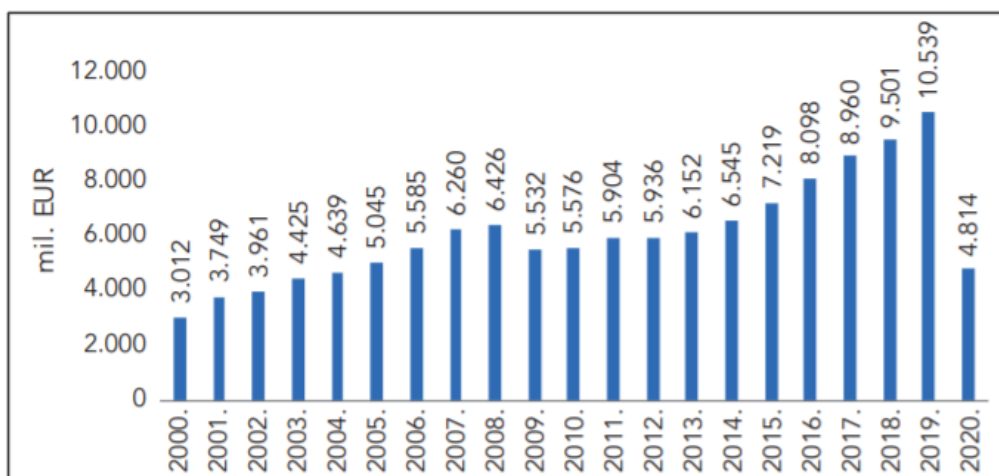
Slika 11. Industrijska proizvodnja [21]

### 4.1.3. Turizam

Spominjući da je u primjeru Hrvatske turizam vodeća industrija koja daje najviše prihoda, 2020. godina je u turizmu obilježila poprilično veliku krizu. Broj noćenja je bio najniži još od 2000. godine brojeći pad od ukupnih 55,3%. Uspoređujući, veći pad noćenja je uočen samo 1991. godine, koja je ujedno bila i ratna i iznosio je -80%. Veći krah od domaćeg doživio je inozemni turizam. Udio noćenja stranih turista je pao s 92,2% (koliko je iznosio 2019. godine) na 86,7%. Ipak, najveći pad je zabilježilo Ujedinjeno Kraljevstvo s ukupnih 86,2%, dok je Poljska imala najmanji uočeni pad. Hrvatskoj su od najvećeg značaja srpanj i kolovoz, mjeseci kada je najizraženiji inozemni turizam (korist ide stranim turistima koji ostvare čak 15 puta više noćenja nego domaći). Nakon popuštanja mjera, pad u trećem kvartalu bio je manji nego u drugome, no ipak popriličan jer se ostvarilo samo pola ukupnih noćenja iz prethodne godine. Broj noćenja domaćih turista bio je veći u kolovozu ove godine nego prošle, a u srpnju je uočen pad od samo 9,6%, pri čemu se može vidjeti da su hrvatski turisti ljetovali u Hrvatskoj umjesto u inozemstvu radi ograničenja putovanja. Zaključak je da je Hrvatska imala niži pad i povoljniju situaciju u odnosu na ostale zemlje Europske unije (izuzev Italije) jer je ipak zabilježen manji pad inozemnih turista. [21]



Slika 12. Noćenja u komercijalnom smještaju [21]



**Slika 13. Devizni prihod od turizma [21]**

Globalna pandemija utječe na različite načine na svaki ekonomski sektor ili regiju. Tijekom takve promjene u načinu života, određene industrije rastu dok su druge na rubu propasti. Tvrtke koje su sposobne za udaljeno komuniciranje sa zaposlenicima i kupcima su pokazale visoku razinu opstanka i otpornosti. Tržište se prilikom toga uvjerilo da bi takve organizacije trebale rasti, čak i nakon oporavka od trenutne situacije. Kriza nas je prisilila na suočavanje s karakteristikama vlastitih poslovnih procesa i metoda upravljanja te također razotkrila slabe točke u gotovo svakoj organizaciji. [23]

Pandemija ugrožava osnove turizma i njegovog gospodarstva, odnosno:

- Ograničena je sloboda kretanja građana unutar pojedine države te to uzrokuje pad domaće potražnje;
- Smanjena je prometna povezanost turističkih regija zbog djelovanja epidemioloških mjera;
- Iznos dohotka koji se potroši na turizam je smanjen zbog globalne krize;
- Bolest najviše utječe na starije dobne skupine koji su vrlo bitan element u cjelokupnom turizmu i gospodarstvu;
- Dolazi do nerazmjera između turističke ponude i potražnje.



Zbog negativnih šokova ponude i pada potražnje došlo je do velikih poremećaja u domaćim i međunarodnim lancima proizvodnje. Za njihovu rekonstrukciju i restrukturiranje trebat će vremena nakon završetka krize. Izniman izazov će biti uvođenje stabilnosti, ne samo zbog prekida proizvodnje, već i zbog određenih odluka zemalja da se racionalno ponašaju s trošenjem hrane, energije, lijekova. Takva odluka će itekako utjecati na globalnu potrošnju jer će smanjiti broj narudžbi.

#### **4.2. KORACI ZA USPJEŠNIJU BORBU**

Poduzeća su utjecajem pandemije prisiljena na mijenjanje poslovnih modela kako bi opstala. Jedni su reagirali savjesno i brzo, u skladu sa situacijom, čineći sve što je potrebno za nastavak uspješnog poslovanja. Drugi pak na izazove gledaju kao na priliku za restrukturiranje. Trend automatizacije i digitalizacije poslovanja će uvelike promijeniti način i strukturu funkcioniranja i pružanja usluga. Analizirajući poslovanje naših kompanija prošlih godina, očigledno je da su se one nakon teške i duge ekonomske krize 2008. godine sporije razvijale i napredovale. U većini slučajeva, posljednjih godina se hrvatske kompanije nisu u velikim količinama modernizirale. Na tržištu se javljaju s otprilike istom ponudom usluga i manjim kapacitetom ulaganja u rast i razvoj.

Poslovne organizacije moraju redovito biti u kontaktu s velikim brojem dobavljača, partnera i institucija javne uprave. Tvrtke sada moraju biti učinkovitije i više upućene u lance opskrbe kako bi se povećala otpornost poslovanja i stvorila nova strateška i konkurentska prednost.

S druge strane, budućnost turizma je poprilično neizvjesna te će tražiti nove ideje i analizu o eventualnim promjenama u načinu poslovanja. Također će se morati uvesti i promjene vezane za zapošljavanje kako bi se povećala fleksibilnost i spremnost na brz oporavak. Radno okruženje u uvjetima pandemije postaje izazovnije, a mogućnosti napretka zaposlenika vrlo ograničene. Mnoga poduzeća se nalaze pred velikim izazovom odnosa sa zaposlenicima. Na hrvatskom tržištu rada mogu se očekivati raznoliki trendovi. Mnogi sektori će se suočiti s problemom zadržavanja kvalitetnih zaposlenika, zbog toga što svaka ekonomska kriza dovodi do povećanja fluktuacije kadrova čim se tržište rada opet otvori. Trend iseljavanja će imati dodatni utjecaj na cjelokupnu situaciju, uz odlazak visokoobrazovanih građana koji će itekako biti potrebni.

Postoje tri područja koja će se razmatrati i koja treba uzeti u obzir prilikom izgradnje otporne organizacije: [23]

- uočavanje trendova,
- brza reakcija i
- digitalno razmišljanje

Brzina je vrlo važna, posebice u razdobljima neizvjesnosti. Resursi se moraju brzo kretati – bez obzira na to radi li se o ljudskim resursima, primjeni novih tehnologija ili financijskim sredstvima. Mnoga poduzeća će radije izabrati opciju privremene stanke tijekom perioda recesije, a to može dati prednost hrabrijim i većim organizacijama da privuku pažnju potrošača i povećaju tržišne kapacitete i udjele.

Digitalni način razmišljanja znači razumijevanje tehnologije te načina na koji ona nudi široku ponudu mogućnosti, u svrhu postizanja organizacijske fleksibilnosti i inovacija za razvoj i preživljavanje. Poduzeća koja ostanu pri analognom načinu razmišljanja brzo će zaostati. Navedene temeljne aktivnosti će izgraditi otpornost organizacije u novim izazovima.

### **4.3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je vrlo važan poslovni model i element istraživanja na području upravljanja. Postoje četiri područja u kojima se ono najviše implementira, a to su radna okolina, tržište, okoliš i društvena zajednica. Društveno odgovorno poslovanje je došlo do izražaja najviše zbog neodgovornog ponašanja i odnosa prema zaposlenicima, potrošačima i prema okolišu. 20. stoljeće je poznato po pojavi društveno neodgovornog poslovanja velikih kompanija na koje se reagiralo na različite načine. Razni prosvjedi, donošenje zakona, osnivanje udruga za zaštitu potrošača, radnika i okoliša tijekom posljednjih četrdesetak godina promijenilo je način života i klimu društva. Multinacionalne kompanije te velika i mala poduzeća danas imaju određen

broj izvješća o društveno odgovornom poslovanju, kao i menadžere i projekte društveno odgovornog poslovanja, obzirom da se koncept sve više spominje i postavlja kao glavno područje upravljanja. [12]

Društveno odgovorno poslovanje se u svijetu počelo primjenjivati sredinom 20. stoljeća, no u Hrvatskoj se ono može smatrati novijim poslovnim konceptom. DOP se sporije primjenjuje u RH radi rata koji je obilježio završetak 20. stoljeća, loše tranzicije pa čak i ekonomske krize koja je pogodila svijet 2008. godine. Unatoč navedenom, koncept se počinje intenzivnije implementirati u svrhu stjecanja jače konkurentnosti na tržištu. Neki od primjera primjene DOP-a u Republici Hrvatskoj su visoka i ravnomjerna kvaliteta, etički orijentirano poslovanje i investiranje u lokalnu zajednicu. Jedan od bitnijih utjecaja na povećanje životnog standarda u zemlji ima društveno poslovanje, no ono je karakteristično za državu u kojoj je stvoreno okruženje kako bi poduzeća mogla uspješno funkcionirati i napredovati.



**Slika 14. Društveno odgovorno poslovanje u poduzeću [12]**

U RH postoji dio aktivnosti vezane uz društvenu odgovornost, no dobar dio istih nije strateški dobro odrađen, osmišljen ili strukturiran. U svrhu učinkovitije implementacije, trebalo bi se intenzivnije podizati svijest o istom. Korak ka boljem razvoju je provođenje koordiniranosti među organizacijama, provođenje raznih edukacija vezanih za izgradnju partnerstva, primjena strategija društvene odgovornosti, itd. Očigledno je da društveno odgovorno poslovanje mora biti autentično i karakteristično potrebama određenog poduzeća. Ono se izrađuje i kreira posebno za svako poduzeće, a trebalo bi uvelike ovisiti o zahtjevima i interesima poslovnih subjekata koji mogu utjecati na mogući uspjeh. [13]

## 5. STRATEGIJA RAZVOJA HRVATSKE DO 2030. GODINE

U današnjem svijetu koji je itekako globaliziran i promjenjiv, planiranje budućnosti je od velikog značaja. Shodno tome, vrlo je važno upoznavanje s vlastitim prednostima i slabostima, jačanje politike na nacionalnoj razini i društva kako bi bilo spremno za suočavanje s mogućim prilikama i neprilikama. U svrhu prihvaćanja svih izazova i iskorištavanja vlastitih potencijala, Hrvatska bi trebala imati poprilično jasnu viziju za budućnost. Ona bi trebala definirati i postaviti ciljeve koji se žele i trebaju postići do 2030. godine. Prilikom izrade Nacionalne razvojne strategije trebalo je osmisliti najefikasniji način kako u idućih 10-ak godina iskoristiti sve prirodne, gospodarske, društvene i ljudske potencijale u svrhu kvalitetnog rasta i razvoja države. Kao članica Europske unije, RH dobiva na korištenje određena sredstva koja će itekako pomoći u ostvarivanju ciljeva. [15]

### 5.1. VIZIJA HRVATSKE

Vlada je 2018. godine započela s izrađivanjem Nacionalne razvojne strategije do 2030. godine koja u središte stavlja rast gospodarstva, društva i svih ključnih pitanja vezanih za Republiku Hrvatsku. Time Hrvatska dobiva predložak za buduću razvitak u narednom desetljeću prvi put otkad je stekla neovisnost. Do kraja 2019. godine oblikovala se strategija koja će odrediti cjeloviti razvoj Hrvatske do 2030. godine. Konceptija se zasniva na gospodarskim potencijalima RH te na razvojnim poticajima na nacionalnoj, regionalnoj, globalnoj i europskoj razini. Glavni elementi predloška su vizija Hrvatske u 2030. godini, strateški ciljevi i razvojni smjerovi. Kako bi se postigli primarni zadaci, važno je u središte staviti ljude i njihove potrebe, a svi sudionici društva će morati djelovati kao zajednica u svrhu ostvarivanja vizije Hrvatske 2030. godine: *“Hrvatska je u 2030. godini konkurentna, inovativna i sigurna zemlja prepoznatljivog identiteta i kulture, zemlja očuvanih resursa, kvalitetnih životnih uvjeta i jednakih prilika za sve.”* [15]

## 5.2. RAZVOJNI SMJEROVI

Postizanje strateških ciljeva i sukladna poklitika koja je svrstana u četiri razvojna smjera, pripomoći će implementaciji vizije. Definirani strateški ciljevi i razvojni smjerovi trebaju potpomoći tome da Hrvatska maksimalno iskoristi svoje prednosti i potencijale te da se što uspješnije uklone gospodarske štete nastale nedavnom krizom. Uzeti su u obzir ciljevi koji su postavljeni u sklopu Europskog teritorijalnog programa 2030. i EU zelenog plana. Konceptija strategije predstavlja predložak navedenih razvojnih smjerova za provođenje strateških ciljeva, a njihovo ispunjavanje će omogućiti ostvarivanje definirane vizije te postizanje konkurtnog rasta I razvoja. Republika Hrvatska će se orijentirati na oporavak i jačanje, zadovoljstvo građana te poticanje regionalnog razvoja.



**Slika 15. Ključna strateška odrednica razvoja i razvojni smjerovi Hrvatske do 2030. godine [16]**

Razvojni smjer „*Održivo gospodarstvo i društvo*” sastoji se od sljedećih strateških ciljeva:[16]

1. inovativno gospodarstvo,
2. obrazovani ljudi koji su zaposleni,
3. učinkovito i djelotvorno pravosuđe, javna uprava i
4. jačanje položaja Hrvatske na globalnoj razini

Hrvatski gospodarski rast će se zasnivati na jačanju produktivnosti u privatnom i javnom sektoru te u stvaranju i poboljšanju znanja. Također će poticati ulaganja i implementaciju novijih tehnologija zbog ostvarivanja inovativnog i dinamičnog gospodarstva koje će biti orijentirano na izvoz. Javna uprava i pravosuđe će također pridonijeti razvoju tako što će biti spremni dati odgovore na očekivanja građana po pitanju kvalitete usluga i izgradnji društva. Politika unaprjeđenja zasnivat će se na investiranju u ljude i njihove potencijale te na učenje kroz cijeli život. Uz to se navodi i poboljšanje kvalitete određenih radnih mjesta i sudjelovanju svih društvenih grupa u radnim akcijama.

Razvojnog smjeru „*Jačanje otpornosti na krize*” pripomoći će ostvarivanju strateških ciljeva:

1. zdraviji i aktivniji život,
2. demografska modernizacija, bolji status obitelji i
3. stabilan i siguran razvoj

Primjenom ovih strateških ciljeva, cilj je da građani RH žive u sigurnoj zemlji u kojoj je jasno određen položaj u međunarodnom okruženju. Globalna kriza stavila je u nezgodan položaj zdravstvene sustave i modele socijalne skrbi, gospodarstva i društva. Prilikom provođenja cilja otpornosti na krize će se podići razina kvalitete života, a pritom se najviše misli na poboljšanje zdravlja ljudi, stvaranje pozitivnog društvenog okružja za obitelj, primjerene mirovine itd.[16]

Razvojni smjer „*Zelena i digitalna tranzicija*” uključuje politike koje će se usmjeriti na iduće strateške ciljeve:

1. ekološka i energetska tranzicija za klimatsku neutralnost,
2. samodostatnost u hrani i razvoj biogospodarstva,
3. održiva mobilnost i
4. digitalna tranzicija društva

Hrvatska će biti uspješna ako omogući transformacije koje ujedno znače i lakši put prema klimatskoj neutralnosti. Zelena i digitalna Hrvatska će nastati prilikom prijelaza na energiju koja je čišća i prihvatljivija, dekarboniziranjem zgrada, poticanjem raznih ulaganja te te obnovom biološke raznolikosti i samog ekosustava. Građanima i gospodarstvu je potreban kvalitetniji rast i razvoj te čišći okoliš.

Razvojnog smjera „*Ravnomjeran regionalni razvoj*” će pripomoći sljedeći strateški ciljevi:

1. razvoj područja s razvojnim posebnostima i
2. jačanje konkurentnosti na regionalnoj razini

Jednoliki regionalni razvoj je dio održivog rasta. Manje razvijena područja u Hrvatskoj suočavaju se s velikim poteškoćama u razvoju koje imaju popriličan učinak na ekonomske pokazatelje. Potrebno je omogućavanje ravnomjernog i jednolikog regionalnog razvoja te pridonosenje boljem standardu života. Čuju vođStrategije ukljuenje na regionalnoj razini i smjernice za iskorištavanje svih potencijala koji se smatraju neiskorištenim, posebice nekretnine. Time će se potaknuti razvoj raznolikih područja (otoci, brdska područja, planinska područja), ojačati produktivnost i profitebilnost. [17]

Unutar svakog strateškog cilja su definirani i raspisani prioriteti djelovanja u narednih 10 godina i prema njima će se usmjeravati ciljevi, javne politike i poduzimane mjere. Strategija se sastoji od 23 pokazatelja učinka, makroekonomskih agregata poput BDP-a po stanovniku, indeksa globalne konkurentnosti, stope zaposlenih itd., prema kojima će se pratiti i vrednovati uspjeh u provedbi. U raspravi je istaknuto kako Strategija nije jasno definirana i adresirana, u smislu kome se obraća, zatim da se jasno ističu EU sredstva, da su vrlo skromno razrađeni IT industrija i gospodarstvo te da sudski procesi koji su dugotrajni usporavaju gospodarske aktivnosti. Također je istaknuta tema vezana za smjer poticanja ekološkog napretka te načina kako ostvariti bolju poziciju na ljestvici obrazovanja kroz cijeli život. [16]



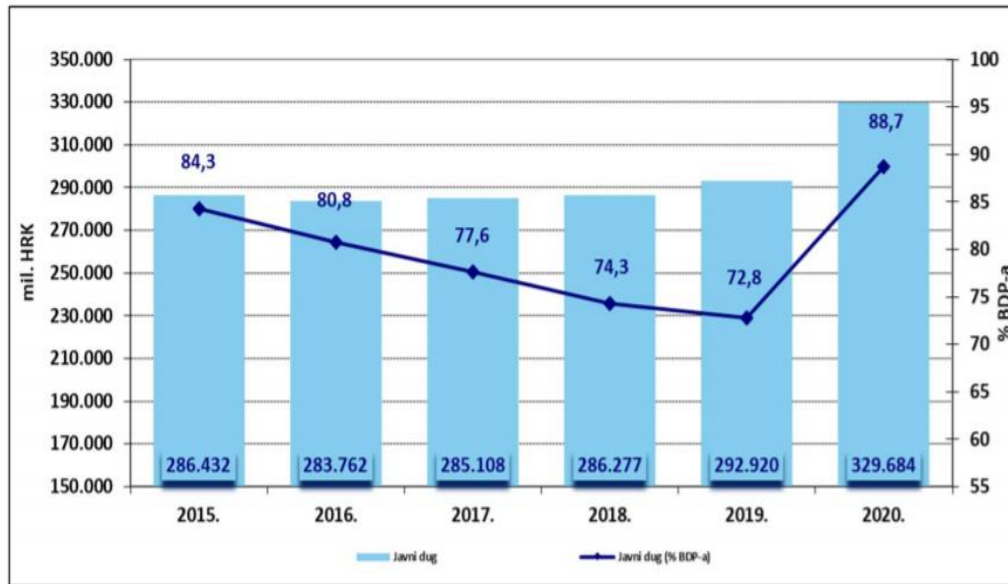
### 5.3. POTENCIJALI U IDUĆEM DESETLJEĆU

Nakon dugotrajne recesije, Hrvatska je počela bilježiti gospodarski rast u posljednjih 5 godina. Gospodarstvo se u tada počelo oporavljati, a najviše ga je potakao rast izvoza. Tome je pridonijela bolja integracija poduzeća u globalno tržište i poboljšanje u vanjskom okruženju. Također je nastupilo postepeno povećanje zaposlenosti i plaća te povećanje privatnih ulaganja i investicija. Hrvatska je realizirala i bitan napredak, prvi put u povijesti je zabilježen višak u proračunu tri godine zaredom.

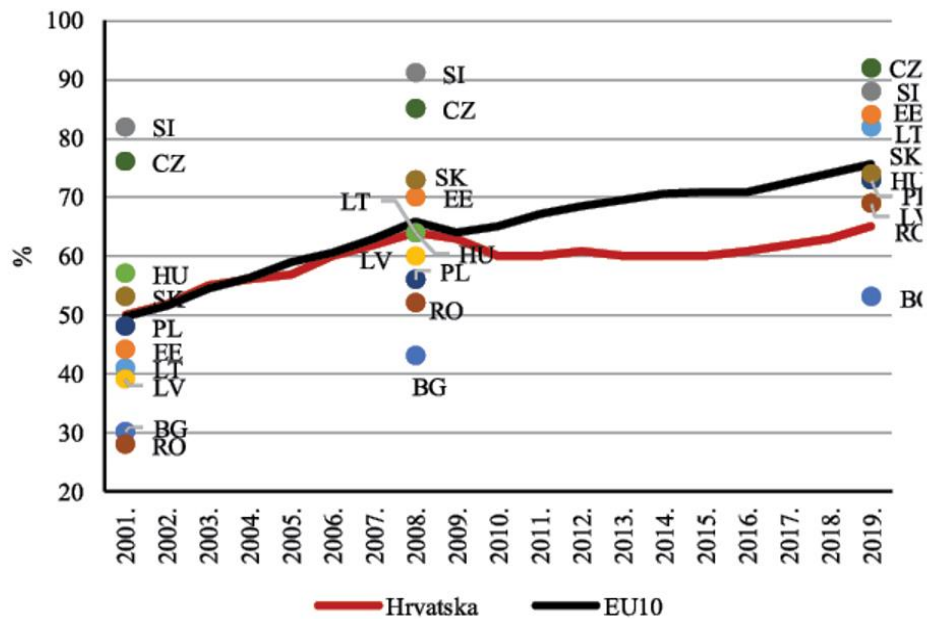
Premda su makroekonomski pokazatelji do početka pandemije rasli i bili pozitivni, postoji potencijal za znatnim napretkom. Hrvatski životni standard je 2019. godine iznosio ukupnih 65,2 % prosjeka Europske unije. Izbijanjem krize uzrokovane pandemijom su prekinuti pozitivni standardi. Uz to, Zagreb i Banovinu su pogodili snažni potresi i doveli do velike materijalne štete. Neki smatraju da je Hrvatska u ovu krizu ušla spremnija nego prije, a Vlada je spremno i precizno počela koristiti intervencijske mjere koje su omogućile očuvanje radnih mjesta, spriječile značajniji rast nezaposlenosti i omogućile siguran put ka poboljšanju i oporavku. Uz navedeno, Hrvatskoj će sigurno u budućem razdoblju trebati tri do četiri godine kako bi savladala posljedice krize i dosegla razinu proizvodnje koja je bila pozitivna prije epidemije. Uz prosječan rast BDP-a od 3,5% u razdoblju 2022.-2030., Hrvatska može dosegnuti razinu životnog standarda od 75 %, gledajući cjelokupni europski prosjek.

Navedeno je nekoliko elemenata za brži rast produktivnosti gospodarstva: [16]

- ulaganje u razvoj i istraživanja,
- omogućeno financiranje,
- kvalitetnije javne institucije,
- sudjelovanje države u gospodarstvu i
- povećanje izvoza usluga.



Slika 16. Kretanje javnog duga u Hrvatskoj od 2015. do 2022. godine [16]



Slika 17. BDP po stanovniku prema paritetu kupovne moći u % prosjeka EU [16]

Za podupiranje rasta konkurentnosti i produktivnosti potrebne su politike na raznim središtima koje su međusobno usklađene. Njihovom implementacijom će se povećati stopa ekonomskog rasta i pružiti pomoć oporavku gospodarstva od krize. Povećanje inovativnosti i produktivnosti obuhvaća politike za bolju kvalitetu ljudskog kapitala kroz provođenje strukturnih reformi za poboljšanje rada institucija, modernizaciju tehnologije i poticanje uključivanja neaktivnog stanovništva na tržište. Implementacija navedenoga uzrokuje inovativnije, dinamičnije i produktivnije gospodarstvo koje proizvodi više novijih i kvalitetnijih proizvoda, integrirajući i izvozno konkurentne usluge i proizvode. U svrhu jačanja potencijalnog rasta hrvatskog gospodarstva, nužna će biti i tehnološka modernizacija. Može se očekivati da će u narednim godinama investicije i kapital poprilično pridonositi pospješivanju gospodarskog rasta. Veliki naglasak će imati investicije u prometnu infrastrukturu, digitaliziranje, obrazovne ustanove i zdravstveni sustavi. Gospodarski razvoj i rast koji se temelji na kvalitetnoj i raznolikoj ekonomskoj strukturi, utjecat će pozitivno na povećanje životnog standarda, zadovoljstva i zdravlja ljudi. [16]

## 6. PERSPEKTIVA POSLOVANJA HRVATSKIH PODUZEĆA U BUDUĆNOSTI

U posljednjem su desetljeću promjene u poduzeću i u njegovu okruženju postale stalne. Ono je konstantno usmjereno na kvalitetnije i brže obavljanje poslova uz što manje troškove, a najvažnija komponenta je stjecanje novog znanja i nadogradnja postojećeg. „Poduzeće koje uči“ je filozofija u poslu koja je orijentirana na poslovanje poduzeća. Pritom se misli na poduzeća koja smatraju bitnim zaposlenike i njihovu sposobnost rješavanja problema. Da bi se poduzeće transformiralo prema poduzeću koje uči, potrebno je učiniti neke promjene. Ponajprije je potrebno vodstvo koje bi trebalo poticati promjene, motivirati zaposlene i imati viziju budućnosti. Viziju ne kreira vođa, već je njegov zadatak podijeliti je s ostatkom tima kako bi potakao ostale na individualno razmišljanje. Također je potrebno pratiti discipline organizacije, posebice timski rad.

Hrvatska poduzeća se moraju s vremenom prilagoditi promjenama u okruženju i poslovanju. Ključno je intenzivno ulaganje u pojedinca i u njegovo znanje, koje je danas glavni resurs za napredovanje i stvaranje konkurencije. Shodno tome, hrvatska poduzeća se moraju dobro upoznati s novim konceptom i njegovim uputama za ažurnije djelovanje i transformaciju prema poduzeću koje uči. U procesu transformacije se provodi i *empowerment*, tzv. opunomoćenje zaposlenih. Proces se provodi na svim razinama, a pri tome zaposleni dobivaju slobodu odlučivanja, pa na taj način njihov rad postaje učinkovitiji. Također im se osigurava sigurnost i dobra plaća te ih se smatra izvorom konkurentne prednosti.

U poslovanju je zaposlenicima potrebno znanje i određene informacije. Da bi se steklo znanje, neophodan je proces učenja. Individualno učenje razlikujemo od učenja koje je karakteristično za poduzeće, premda poduzeće uči pomoću pojedinaca. Poduzeće stječe nova znanja tek tada kada se spoznaje i saznanja pojedinca uklope u organizacijsku teoriju i kulturu. Samim nazivom se prvo želi naglasiti da poduzeće čine ljudi, a ne norme, pravila ili procedure. Svrha uvođenja politike je prilagođavanje poslovnom okruženju, povećanje želje i sposobnosti za učenje te razvijanje kolektivnog i individualnog učenja. Ključno je da učenje bude kvalitetno isplanirano, da bi i poduzeće došlo do novih iskustava koja bi se iskoristila u nova ulaganja i stjecanja. [14]

Promjene s kojima se poduzeća susreću u suvremenom poslovanju su sve dinamičnije i brže. Za određeni dio poduzeća promjena takve vrste postaje prijetnja, budući da se često nalaze u situacijama na koja nisu pripremljena. Suprotno tome, za neka poduzeća upravo ta brzina promjena postaje prilika, jer se tada prilagođavaju brže od moguće konkurencije i postaju poslovno dominantnija i uspješnija. No upravo takva dinamika promjena je neophodna samo ako je previđena. Zaduženje menadžmenta je da predvidi promjenu i uskladi svoju reakciju s tim. Predviđanje se može opisati kao prosuđivanje i očekivanje budućnosti, odnosno kao mjerenje čimbenika na buduće poslovanje poduzeća. Cilj predviđanja je ustanoviti mogući nastanak gospodarskih devijacija koje su važne za trenutno stanje poduzeća i njegov odluke u budućnosti.

[11]

## 7. ZAKLJUČAK

Globalna pandemija COVID-19 virusa će, zasigurno, ostaviti velike posljedice na svjetsko i hrvatsko gospodarstvo. Idealna prognoza prestanka ne postoji. Svaka država samostalno pokušava pronaći najefikasniji način za borbu protiv virusa. Uspoređujući ovu s prošlim krizama, nijedna nije zahvatila područje cijelog svijeta i uzrokovala pad gospodarstva i njegovih aktivnosti kao kriza uzrokovana koronavirusom. Činjenica je da je recesija u ovom slučaju neizbježna, ali odgovor na pitanje kakav će biti oporavak još uvijek nije pronađen. Uloga države je među najvažnijima i u velikoj mjeri bi trebala sudjelovati u gospodarstvu. Tijekom godina su se mijenjala mišljenja o sudjelovanju države u gospodarstvu, no zaključak je da bi trebala biti involvirana u potpunosti.

Promatrajući situaciju s ekonomske strane, potrebna su inovativna rješenja koja će osigurati pomoć svim građanima i poduzećima. Potrebno je istaknuti da se Republika Hrvatska, izuzev trenutnoj pandemiji, već dugi niz godina susreće s visokom stopom nezaposlenosti, naročito mladih osoba. U svrhu što bržeg ekonomskog oporavka, potrebno je građanima osigurati radna mjesta, a poduzećima koja su prestala s radom zbog mjera, dozvoliti ponovni početak rada.

Kroz rad su analizirane određene značajke gospodarstva Republike Hrvatske te je uočen potencijal koji je trenutno prisilno usporen. Uspješan razvoj zemalja se očituje faktorima kao što su kvalitetna radna snaga, obrazovanje i poboljšanje izvozne orijentacije. U svrhu oporavka od krize i postizanja blagostanja države strategija mora pronaći određena rješenja te ustrajati u tome usprkos dugom i teškom putu ka oporavku.

## LITERATURA

### Knjige:

- [1] Galović, T.: *Uvod u inovativnost poduzeća*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2016.
- [2] Garača, Ž.: *Poslovni informacijski sustavi*, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, Split 2008.
- [3] Hamel, G.; Breen, B.: *Budućnost menadžmenta*, Harvard Business Press, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2007.
- [4] Obadić, A.; Tica, J.: *Gospodarstvo Hrvatske*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2016.
- [5] Rupčić, N.: *Upravljačka ekonomika*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2016.
- [6] Škrtić, M.: *Osove poduzetništva i menadžmenta*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
- [7] Hrvatska gospodarska komora: *Hrvatska – društvo i država blagostanja*, Zagreb 2011.

### Časopisi:

- [8] Buturac, G.; Rajh, E.; Teodorović, I.: *Hrvatsko gospodarstvo u svijetlu globalne recesije*, Zagreb, 2009.
- [9] Ćosić, K.; Fabac, R.: *Gospodarski rast, tehnološki razvitak i suvremeno obrazovanje*, Zagreb, 2001.
- [10] Dumančić Rogić, L.; Bogdan, Ž.; Krištić Raguž, I.: *Utjecaj COVID-19 krize na hrvatsko gospodarstvo*, E23, E27
- [11] Dumičić, K.; Knežević, S.: *Anketno istraživanje prakse predviđanja promjena u vlastitome poslovanju i u poslovnome okruženju hrvatskih poduzeća*, Ekonomski pregled, 2007.
- [12] Glumac, M.: *Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja*, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2018.
- [13] Jurčić, LJ.: *Hrvatsko gospodarstvo i svjetsko okruženje (Uvodno izlaganje na savjetovanju)*, Opatija 2016.
- [14] Rupčić, N.: *Poduzeće koje uči-Formula za 21.stoljeće*, Sveučilište u Rijeci.

### Edicije:

- [15] Narodne novine: Nacionalna razvojna strategija Repunlike Hrvatske do 2030. godine

URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html)

[16] Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine

URL: <https://hrvatska2030.hr/>

[17] Izvješće odbora za gospodarstvo o Prijedlogu nacionalne razvojne strategije RH do 2030. godine

URL: <https://www.sabor.hr/radna-tijela/odbori-i-povjerenstva/izvjesce-odbora-za-gospodarstvo-o-prijedlogu-nacionalne-razvojne>

[18] Državni zavod na statistiku

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

[19] Hrvatska gospodarska komora: *Hrvatsko gospodarstvo 2018. godine*

URL: <https://www.hgk.hr/documents/hrvatsko-gospodarstvo-2018-web5de4e54e2e6c2.pdf>

[20] Hrvatska gospodarska komora: *Gospodarska kretanja 2019. 1/2*

URL: <https://hgk.hr/documents/gospodarskakretanja125ca5bf329edbd.pdf>

[21] Hrvatska gospodarska komora: *Hrvatsko gospodarstvo 2020. godine*

URL: <https://hgk.hr/documents/hrvatsko-gospodarstvo-2020-web6107a81e2f243.pdf>

### **Internet:**

[22] Radna mjesta i gospodarstvo tijekom pandemije koronavirusa

URL: [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic\\_hr?fbclid=IwAR21WWXGg0UwuTZw\\_VhZjlk0Ts3Uqe0NvmSeq9g3q34vc0Po4y3HUzTjlfA](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic_hr?fbclid=IwAR21WWXGg0UwuTZw_VhZjlk0Ts3Uqe0NvmSeq9g3q34vc0Po4y3HUzTjlfA)

[23] Poslovna transformacija u okvirima nove realnosti



URL:[https://home.kpmg/hr/en/home/insights/2021/01/poslovna-tranformacija-u-okvirima-nove-realnosti.html?fbclid=IwAR0bdOXdo2C-\\_ANIKdZCMN2P7pYnw8wzWmOYv\\_QgPHDZeQbdSjp9J-Nnnqs](https://home.kpmg/hr/en/home/insights/2021/01/poslovna-tranformacija-u-okvirima-nove-realnosti.html?fbclid=IwAR0bdOXdo2C-_ANIKdZCMN2P7pYnw8wzWmOYv_QgPHDZeQbdSjp9J-Nnnqs)

[24] <https://www.imf.org/en/Home>

[25] Mihaljević, N.: *Utjecaj financijske krize iz 2008.godine na svjetsko gospodarstvo*, Završni rad, Split 2016.

[https://core.ac.uk/reader/197616060?fbclid=IwAR0xxkwjZUVhXmD7ou0jXYR3pCTUa0wdLvsaEgYdQagQocxiw\\_X004p6doc](https://core.ac.uk/reader/197616060?fbclid=IwAR0xxkwjZUVhXmD7ou0jXYR3pCTUa0wdLvsaEgYdQagQocxiw_X004p6doc)

[26] Utjecaj odrednica poslovanja na rast društvenih poduzeca

<https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A4873/datastream/PDF/view>

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1. Rast BDP-a u razdoblju 2008.-2015. [24]</b> .....	7
<b>Slika 2. Realne stope rasta BDP-a [19]</b> .....	9
<b>Slika 3. Industrijska proizvodnja [19]</b> .....	10
<b>Slika 4. Turistička noćenja [19]</b> .....	11
<b>Slika 5. Realne stope rasta BDP-a [20]</b> .....	11
<b>Slika 6. Industrijska proizvodnja 2019. godine [20]</b> .....	12
<b>Slika 7. Međugodišnje stope kretanja turističkih noćenja [20]</b> .....	13
<b>Slika 8. Odrednice suvremenog poslovanja [2]</b> .....	14
<b>Slika 9. Poduzetničke aktivnosti [1]</b> .....	17
<b>Slika 10. Stope rasta BDP-a u 2020. godini [21]</b> .....	22
<b>Slika 11. Industrijska proizvodnja [21]</b> .....	23
<b>Slika 12. Noćenja u komercijalnom smještaju [21]</b> .....	24
<b>Slika 13. Devizni prihod od turizma [21]</b> .....	25
<b>Slika 14. Društveno odgovorno poslovanje u poduzeću [12]</b> .....	28
<b>Slika 15. Ključna strateška odrednica razvoja i razvojni smjerovi Hrvatske do 2030. godine [16]</b> .....	31
<b>Slika 16. Kretanje javnog duga u Hrvatskoj od 2015. do 2022. godine [16]</b> .....	35
<b>Slika 17. BDP po stanovniku prema paritetu kupovne moći u % prosjeka EU [16]</b> .....	35