

# Inovacije i poduzetništvo u 21. stoljeću

---

**Mlinarić, Lea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:699242>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 162/PMM/2019**

## **Inovacije i poduzetništvo u 21. stoljeću**

**Lea Mlinarić, 1381/336**





# Sveučilište Sjever

Odjel za Ekonomiju

Završni rad br. 162/PMM/2019

## Inovacije i poduzetništvo u 21. stoljeću

### Student

Lea Mlinarić, 1381/336

### Mentor

Igor Klopotan, doc. dr. sc.

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK Lea Mlinarić

MATIČNI BROJ 1381/336

DATUM 02.09.2019.

KOLEGIJ Poduzetništvo

NASLOV RADA Inovacije i poduzetništvo u 21. stoljeću

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Innovation and Entrepreneurship in the 21st Century

MENTOR doc.dr.sc. Igor Klopotan

ZVANJE docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. izv.prof.dr.sc. Ante Rončević, predsjednik
2. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član
3. doc.dr.sc. Igor Klopotan, mentor, član
4. Ivana Martinčević, predavač, zamjenski član
5. \_\_\_\_\_

## Zadatak završnog rada

BROJ 162/PMM/2019

OPIS

Inovativnost je najopćenitija i najupečatljivija značajka poduzetnika koja obuhvaća kreiranje i uvođenje promjene, razvoj i primjenu novih proizvoda, usluga, procesa, postupaka i novih rješenja. Inovativnost se može manifestirati u obliku novih proizvoda, novih procesa ili novih poslovnih sustava. Inovacije se danas smatraju ključnim čimbenikom rasta i razvoja modernih poduzeća te predstavljaju pokretačku snagu današnje ekonomije mnogih zemalja. U složenim uvjetima zaoštrene konkurencije u poslovanju, sva su poduzeća prisiljena ulagati u razvoj i uvoditi inovacije ako žele opstati i biti uspješne. U završnom radu će se definirati značaj inovacija u poduzetništvu, vrste i primjene inovacija, izvori inovacija i inovacijske strategije. Kroz pregled podataka o stanju poduzetništva u Hrvatskoj i rezultata poslovanja, potrebno je staviti sve u kontekst sa inovacijama u poduzetništvu. Na kraju završnog rada potrebno je definirati odgovarajući zaključak temeljen na iznesenim stavovima i literaturi.

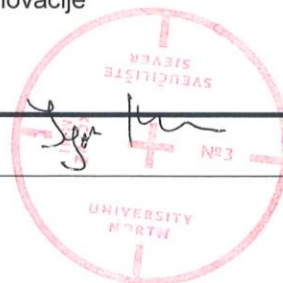
U radu će se:

- (i) definirati pojam poduzetništva i prikazati podaci o poslovanju istih u RH
- (ii) opisati će se važnost inovacije i pokazati na primjeru uspješne inovacije
- (iii) definirati odgovarajući zaključak.

ZADATAK URUČEN

19.09.2019

POTPIS MENTORA



# **Predgovor**

Zahvaljujem svojem mentoru doc. dr.sc. Igoru Klopotanu na odvojenom vremenu, na pruženoj literaturi i stručnim savjetima prilikom izrade ovog rada. Zahvaljujem se i svim profesorima i profesoricama koji su tokom mog studiranja prenijeli sva svoja znanja i iskustva na mene, kako bi stekla što je više potrebnog znanja i vještina za daljnje obrazovanje i život.

Posebno zahvaljujem svojoj obitelji na podršci, kako moralnoj, tako i financijskoj i razumijevanju tijekom mog studiranja.

*Lea Mlinarić*

## Sažetak

U današnje moderno doba, riječ „inovacija“ se sve češće i češće upotrebljava, a njezino značenje ipak nije svima toliko poznato ili u potpunosti jasno. Riječ „inovacija“ često se poistovjećuje s „invencijom“, no ona zapravo predstavlja nešto novo na tržištu, nešto inovativno što će svojim budućim korisnicima biti od veće koristi nego prethodni proizvodi/usluge kojima su se koristili. Ali, kako bi nečija ideja postala i uspješna inovacija, svaki poduzetnik, odnosno inovator mora biti dobro informiran o stanju na tržištu, ali i o inovacijama u teoriji te na koji način su one povezane sa tehnologijom. Inovacije se u današnje vrijeme smatraju ključnim čimbenikom rasta i razvoja modernih poduzeća, a ujedno i predstavljaju pokretačku snagu današnje ekonomije mnogih zemalja. Inovacije stvaraju konkurentsku prednost na tržištu te na taj način prisiljavaju konkurenciju na uvođenje istih kako bi uopće opstali na tržištu.

**Ključne riječi:** inovacija, invencija, tehnologija, konkurentska prednost

## Abstract

In today's modern era, the word "innovation" is used more and more often, and its meaning is not so familiar or entirely clear to anyone. The word "innovation" is often identified with "invention", but it is actually something new in the market, something innovative that will be of greater benefit to its future users than the previous products / services they used. However, in order for one's idea to become a successful innovation, every entrepreneur or innovator must be well-informed about the market situation, but also about innovations in theory and how they are related to technology. Innovations are now considered to be a key factor in growth and development of modern enterprises, and at the same time they represent the driving force of today's economy in many countries. Innovations create a competitive advantage on the market and thus compel competition to introduce them in order to survive in the market.

**Keywords:** innovation, invention, technology, competitive advantage

## **Popis korištenih kratica**

HGK	Hrvatska gospodarska komora (engl. Croatian Chamber of Economy)
FINA	Financijska agencija (engl. Financial agency)
HOK	Hrvatska obrtnička komora (engl. Croatian Chamber of Trades and Crafts)
EU	Europska unija (engl. European Union)
RH	Republika Hrvatska (engl. Republic of Croatia)



# Sadržaj

1. Uvod.....	9
2. Inovativnost i inovacija.....	10
2.1. Važnost inovacije .....	13
2.1.1. Važnost inovacije u Hrvatskoj.....	13
2.1.2. Primjer uspješne hrvatske inovatorice: Zlata Bartl.....	14
2.2. Vrste inovacija.....	16
2.3. Izvori inovacija.....	18
2.4. Odabir inovacijske strategije .....	18
3. Inovacije i tehnologija.....	23
3.1. Difuzija tehnologije i inovacija .....	24
4. Inovacijske aktivnosti malih i srednjih poduzeća .....	26
4.1. Specifičnosti malih i srednjih poduzeća .....	27
4.2. Kriteriji za definiranje malih i srednjih poduzeća .....	28
5. Kretanje poduzetništva u RH.....	30
5.1. Broj poduzetnika u Republici Hrvatskoj .....	30
5.2. Usporedba rezultata poslovanja poduzetnika u 2017. godini po županijama .....	38
5.3. Rezultati poslovanja poduzetnika Koprivničko-križevačke županije u 2017. godini ...	39
6. Zaključak.....	42

## 1. Uvod

U ovom radu bavit ćemo se temom inovacija te njihovih utjecaja na poduzetništvo u 21. stoljeću, odnosno u današnjem modernom dobu u kojem napredak tehnologije prelazi novi nivo iz dana u dan. Inovacije su vrlo bitne za poslovanje svakog poduzeća zbog superiornog pozicioniranja na tržištu. Odnosno, svako poduzeće koje realizira uspješnu inovaciju stječe pozitivan stav u očima korisnika, jer imidž tvrtke pridonosi i prodaji njihovih proizvoda ili usluga. Problem nastaje kada poduzetnici odnosno inovatori nisu sigurni hoće li realizacija njihovih inovacija i uspjeti. Stoga se ovaj rad dotiče svih bitnih informacija koje je potrebno znati i razumjeti prije nego li se pokuša plasirati nova inovacija na tržište.

## 2. Inovativnost i inovacija

Prema Škrtić, inovativnost je „najopćenitija i najupečatljivija značajka poduzetnika koja obuhvaća kreiranje i uvođenje promjene, razvoj i primjenu novih proizvoda, usluga, procesa, postupaka i novih rješenja“ (Škrtić, 2006: 69). Inovativnost se može manifestirati u obliku novih proizvoda, novih procesa ili novih poslovnih sustava. Inovativnost, u slučaju usvajanja postojećih tehnologija ili proizvoda, može biti nova za poduzeće ili nova za tržište (Crespell i Hansen, 2008: 6-17).

Tidd i Bessant (2009: 76) ističu dvije ključne karakteristike inovacija kojih moraju biti svjesna sva poduzeća:

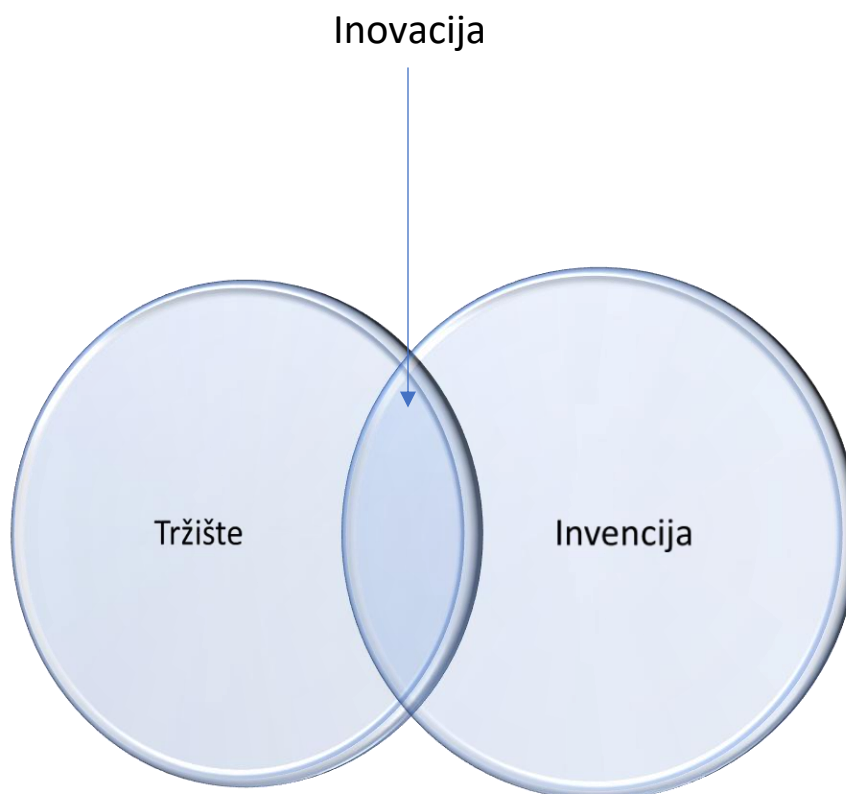
1. Inovacija nije pojedinačan događaj, inovacija je proces kojim se mora upravljati.
2. Utjecajima na proces mora se upravljati kako bi utjecali na ishod što znači da, osim što mora, procesom se i može upravljati.

Inovacija često biva zamijenjena s invencijom, međutim između ta dva pojma postoji bitna razlika. Inovacije su proces transformacije ideja u praktičnu uporabu. Definicije inovacija mogu se razlikovati, ali sve naglašavaju važnost dovršavanja razvitka i praktične uporabe novih saznanja, a ne samo izum odnosno invenciju. Invencija je samo prvi korak dugog procesa koji vodi do rasprostranjivanja i učinkovite uporabe dobre ideje te kako bi postala inovacija, invencija se mora konvertirati u proizvod ili uslugu koje potrošači žele (Tidd, Bessant, 2009: 16).

Prema Bowonderu (2010: 19-32), neke od prednosti koje inoviranje donosi su sljedeće:

- pružajući nove ponude i iskustva raste zainteresiranost klijenata;
- poduzeće savladava konkurenciju i ulazi na nove tržišne segmente;
- poduzeće pokreće novo poslovanje.

*Grafički prikaz 1. Inovacija i invencija u odnosu na tržište*

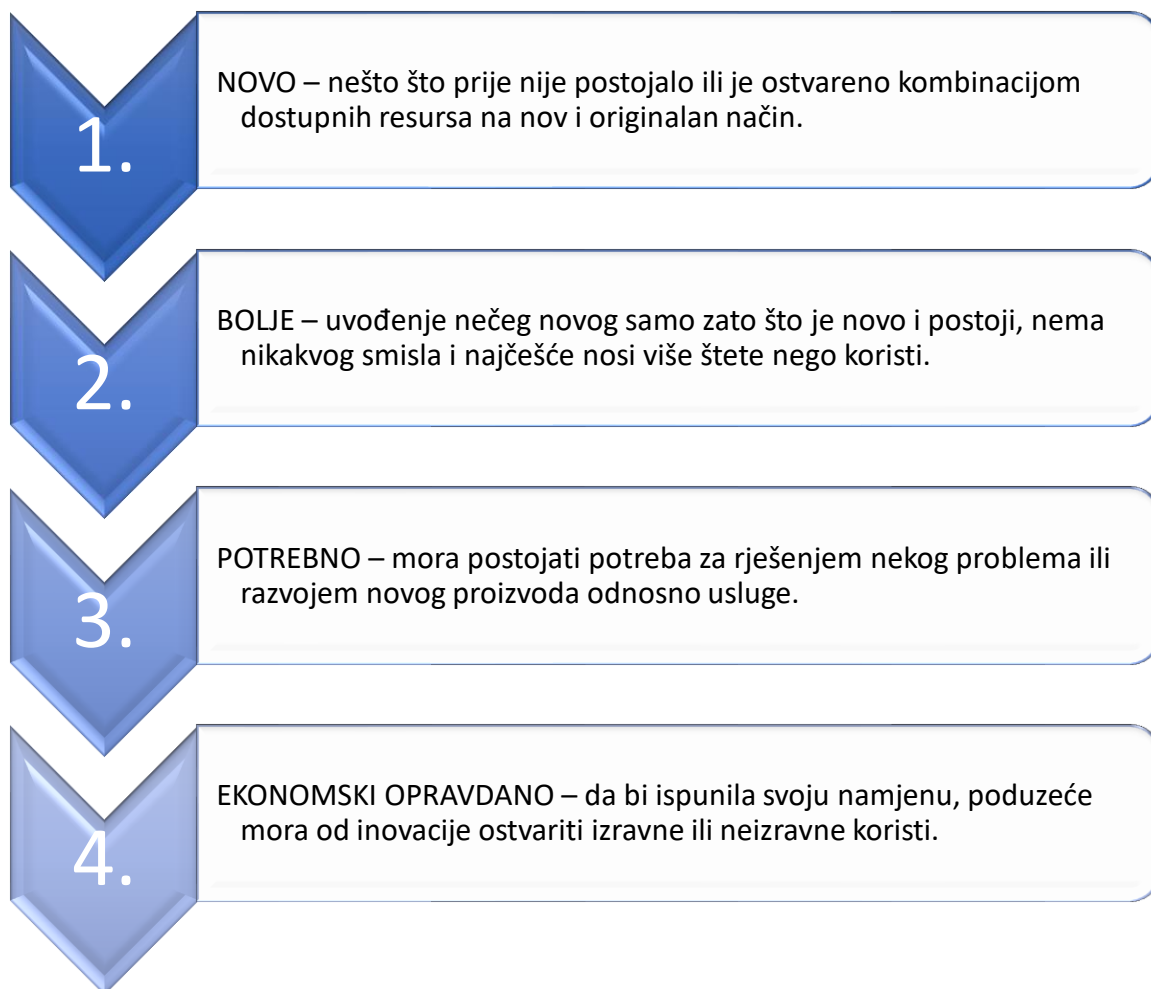


*Izvor:* izrada autora prema mag. oec. Milošu Šipragiću, za Agenciju za razvoj poduzeća Eda; <https://edabl.org/sta-su-invencije-sta-inovacije/> (pristupano: 24. travnja 2019.)

Treba naglasiti da se u praksi poslovanja uloga poduzetnika često razlikuje od uloge inovatora. Budući da ljudi koji raspolazu novcem ne moraju biti obdareni svojstvom inovativnosti, poduzetništvo, vlasništvo i menadžment mogu biti sasvim razdvojeni. Vlasnički rizik ne mora padati na poduzetnika, a poduzetnik ne mora biti menadžer (Škrtić, 2006: 70).

No, bez obzira za koju se definiciju i tumačenje odlučili, Božičević (2011.) smatra da su za uspješnu inovaciju bitne sljedeće četiri stvari koje su prikazane grafičkim prikazom 2.

*Grafički prikaz 2. Četiri stvari koje su bitne za uspješnu inovaciju*



*Izvor: izrada autora prema Božičeviću (2010.)*

## **2.1. Važnost inovacije**

Inovacije se danas smatraju ključnim čimbenikom rasta i razvoja modernih poduzeća te predstavljaju pokretačku snagu današnje ekonomije mnogih zemalja. U složenim uvjetima zaoštrene konkurencije u poslovanju, sva su poduzeća prisiljena ulagati u razvoj i uvoditi inovacije ako žele opstati i biti uspješne. U protivnom, ako ih zapostave, poduzeća su osuđena na preživljavanje, loše poslovne rezultate i izostanak razvoja. Takva poduzeća na kraju uništava okolina i konkurencija koja učinkovito inovira (Posavec i dr., 2011: 243-255).

Uloga i važnost inovacija prepoznati su i na razini zajedničke europske politike. Inovacijska politika je ključni čimbenik "*Lisabonske strategije*" Europske unije (EU), u kojoj su sadržani ekonomski razvoj i politika EU. Na razini politike Europske unije, inovacije su prepoznate kao glavni čimbenik za kreiranje ekonomskog rasta i zaposlenosti zemalja Europske unije te jačanje razvoja ruralnih područja. Europska unija nastoji ojačati konkurentnost između drugih sudionika globalne ekonomije povećanjem inovativnih aktivnosti europskih poduzeća (Posavec i dr., 2011: 243-255).

### **2.1.1. Važnost inovacije u Hrvatskoj**

Hrvatska kao tranzicijska zemlja s malim tržištem otvorenim stranim globalnim kompanijama tako je suočena s velikim izazovima. Domovinski rat rezultirao je gubitkom tržišta ostalih zemalja bivše Jugoslavije, što je pak imalo za posljedicu da su u proteklom desetljeću mnoga proizvodna poduzeća otišla u stečaj. S druge strane, to je rezultiralo time da su opstala zdrava proizvodna poduzeća koja sada mogu konkurirati stranim poduzećima koja ulaze u Hrvatsku. Hrvatska poduzeća vjerojatno nikada neće postati globalni igrači, ali je cilj da se oni zaštite i ostanu glavni proizvođači u našoj regiji (Jung Erceg i Prester, 2007: 79-94).

Budući da hrvatska poduzeća ne mogu konkurirati cijenom jer ne mogu postići ekonomiju obujma, najbolji način da se diferenciraju od konkurencije je upravo uz pomoć inovacija. U Hrvatskoj je zastupljenost inovacija i inovacijske aktivnosti vrlo visoka, odnosno čak 74% poduzeća je lansiralo novi proizvod, a njih 59% je poduzelo inovacije procesa. Ovako visoka frekvencija inovacija zapravo je posljedica inovacija koje nisu kompleksne, odnosno sam stupanj inovacije je nizak (Jung Erceg i Prester, 2007: 79-94).

### **2.1.2. Primjer uspješne hrvatske inovatorice: Zlata Bartl**

Zlata Bartl (1920. – 2008.), izumiteljica je univerzalnog dodatka jelima – „Vegete“, hrvatskog najpoznatijeg i najpopularnijeg proizvoda u svijetu. Zbog njega je i prozvana „Teta Vegeta“. Pojam je tvorničkog uspjeha kojeg je pokrenula jedna uspješna inovacija. Bio je to univerzalni dodatak raznovrsnoj hrani izumljen 1959. godine. Vegeta se danas izvozi širom svijeta u 40 zemalja na sve kontinente i mnogi je pokušavaju imitirati ali za sada bezuspješno. Tako se i dalje uspješno nosi s konkurencijom proizvoda najvećih i najrazvikanijih svjetskih kompanija (Ozimec, 2010: 63).

Zlata Bartl rodom je iz Doce kod Travnika u BiH, završila je tadašnji Mudroslovni fakultet u Zagrebu stekavši zvanje profesorice kemije, fizike, matematike, meteorologije i mineralogije. U Koprivnici je završila „slučajno“, nakon što je snijeg blokirao prometnice na njezinom povratku u Sarajevo, u novinama je pročitala da Podravka traži kemijskog tehničara. Odmah se javila i za dva dana dobila je posao. Koliko je bila vezana za Podravku govori podatak da je sve do svoje 78. godine dok ju je zdravlje služilo stalno posjećivala tvornicu i svoje mlađe kolege u laboratoriju tvornice (Ozimec, 2010: 63).

Sve je počelo krajem 50-ih godina dvadesetog stoljeća kada je Podravka bila mala, jedva rentabilna pekmezara u kojoj je glavni proizvod bio pekmez, a tek je započela s proizvodnjom juha u vrećicama, čime je preorijentirala svoj proizvodni program. U središtu te nove koncepcije proizvodnog programa tvornice (1957.) našla se Zlata kao šefica Podravkinog laboratorija. U novom programu profesorica Zlata prvo se fokusirala na istraživanja dehidriranih juha koje su trebale mnogo značiti za razvoj tvrtke. Te iste godine četiri dehidrirane juhe probile su led na Zagrebačkom velesajmu i bio je to početak moderne Podravke (Ozimec, 2010: 64).

Prisjećajući se početaka proizvodnje Vegete profesorica Bartl izjavila je da je možda Vegeta mogla izaći prije juha, ali je pitanje bilo u tome da li bi bez juha mogli financijski podići Vegetu na dostojnu komercijalnu razinu (Ozimec, 2010: 64).

Godine 1974. osmišljen je također vrlo uspješni marketinški potez – televizijsko emitiranje serijala pod nazivom „Male tajne velikih majstora kuhinje“, koje je kulinarskim vještinama i receptima educiralo i zorno pokazivalo primjenu tog prehrambenog postupka. I to je bio inovativan potez prezentacije kroz konkretno kuhanje i davanje savjeta popularnog kuhara. Vegeta se tako brzo i praktično približila korisnicima i čvrsto zauzela svoje mjesto u različitim kuhinjama kao univerzalni dodatak jelima. Dan danas slogan „...i jedna žlica vegete“ odjekuje i živi u sjećanjima

mnogih ljudi. Od 1959. godine, kada je lansirana na tržište, postiže kontinuirano kako domaća tako i svjetska priznanja (Ozimec, 2010: 64).

Godine 2009. obilježena je u tvornici 50. godišnjica Vegete. Originalna receptura Podravkine Vegete strogo se čuva u tvorničkim trezorima odakle je izvađena prvi put tek nakon pola stoljeća. Međutim, na toj rođendanskoj proslavi pokazan je okupljenima originalni tekst, ali je i brzo nakon toga ponovno vraćen u trezor jer i nadalje ostaje strogo čuvana poslovna tajna. Iako su dokument svi vidjeli, ipak su opazili i to da je onaj najvažniji dio recepture prekriven naljepnicom. Receptura je inače kucana starim pisaćim strojem na papiru formata A4, a potpisala ju je Vegetina izumiteljica Zlata Bartl 16. svibnja 1959. godine. Ona sama voljela je isticati da zasluge pripadaju i njenim suradnicima u laboratoriju (Ozimec, 2010: 65).

Prisutni novinar na pokazivanju originala zapisao je da je kojim slučajem profesorica Bartl otkrila recepturu nekom drugom vjerojatno Podravke danas ne bi bilo, jer profesorica Bartl, legendarna izumiteljica planetarno poznatog začina Vegete nije proslavila samo Podravku već i Koprivnicu, obzirom da je proizvod donio znatan profit. Zlata Bartl ponos je ovog nesvakidašnjeg uspjeha, a 2001. godine osnovana je Zaklada „Zlata Bartl“ u Podravci sa svrhom poticanja mladih stručnjaka na stvaranje inovacija i općenito znanstveno-istraživačkog rada. Osim toga, danas postoji i Zaklada prof. Zlate Bartl čija je svrha stipendiranje posebno nadarenih studenata, jer je Vegeta sinonim za izvrsnost (Ozimec, 2010: 66).



## 2.2. Vrste inovacija

Prilike se često nalaze na sponama između tržišnih potreba i tehnoloških mogućnosti. Stoga se poduzetnici trebaju istodobno baviti tržištem i procesom tehnoloških inovacija. Inovacija se temelji na timskom radu i kreativnosti, a definira se kao izum koji je proizveo ekonomsku vrijednost na tržištu. Inovacije mogu biti novi proizvodi, novi procesi, nove usluge i novi načini poslovanja (Byers, Dorf i Nelson, 2015: 55).

Tablica 1. Četiri vrste inovacija

		Koncept osnovnog dizajna	
		Podupirane	Odbačene
Veze između modula	Nepromjenjive	Inkrementalna ili stupnjevita inovacija (brže, bolje, jeftinije)	Modularna inovacija
	Promjenjive	Arhitektonska inovacija	Razorna inovacija (novo otkriće proizvod/usluga)

Izvor: izrada autora prema Byersu, Dorfu i Nelsonu, 2015: 55.

Kao što je prikazano u tablici 1., postoji nekoliko različitih tipova inovacija. Inkrementalne inovacije karakteriziraju brže, bolje i/ili jeftinije verzije postojećih proizvoda. Dakle, poduzetnici koji se bave inkrementalnim inovacijama koriste postojeće ideje i kreativno ih proširuju. Da bi bio uspješan, inkrementalni inovator mora razumjeti specifične potrebe kupaca koje nisu ispunjene aktualnom ponudom (Byers, Dorf i Nelson, 2015: 55).

Na primjer: prijenosni, baterijski radio prijemnici koriste se od 1950-ih. No, Trevor Bayles je vidio priliku da donese informacije udaljenoj Africi tako što je stvorio radio na navijanje. Trideset sekundi navijanja omogućuje korisniku pola sata slušanja. BayGen u Cape Townu u Južnoafričkoj Republici sada proizvodi više od 60.000 takvih radio prijemnika mjesečno (Byers, Dorf i Nelson, 2015: 55).

Poput inkrementalnih inovacija, arhitektonske inovacije ne mijenjaju temeljni koncept dizajna. No, arhitektonska inovacija mijenja način na koji su komponente proizvoda međusobno povezane. Prema tome, komponente ostaju nepromijenjene, a inovacija je arhitektura povezanosti modula. (Ukupna arhitektura proizvoda opisuje kako će komponente zajedno funkcionirati.) Bit arhitektonske inovacije je preustroj uspostavljenog sustava kako bi se postojeće komponente povezale na novi način (Byers, Dorf i Nelson, 2015: 56).

Nasuprot tome, modularna inovacija je usmjerena na inovaciju novih komponenti i modula, ali ne mijenja načine povezanosti modula (Byers, Dorf i Nelson, 2015: 56).

Konačno, radikalna ili razorna inovacija koristi nove module i novu arhitekturu za stvaranje novih proizvoda. Internet je primjer mrežnog sustava s novim modulima i novom arhitekturom – radikalna ili razorna inovacija. Razorne inovacije mijenjaju odnos između kupaca i dobavljača, restrukturiraju tržišta, istiskuju trenutne proizvode i često stvaraju nove kategorije proizvoda. Razorne inovacije također uvode novu ponudu vrijednosti. Primjerice e-pošta je internetska aplikacija koja se smatra razornom aplikacijom (često se naziva „ubojita aplikacija“) te je ujedno i jedan od razloga zbog kojeg je Internet globalno rasprostranjen (Byers, Dorf i Nelson, 2015: 56).

### **2.3. Izvori inovacija**

Izvori inovacija uključuju postojeća poduzeća, istraživačke laboratorije i sveučilišta, nezavisne izumitelje i „inovatore korisnike“, kao i otvorene tehnološke zajednice. Mnoge tvrtke nastaju kada zaposlenici u postojećem poduzeću imaju ideje za novi proizvod te odluče da je najbolji način za realizaciju ideje stvaranje vlastite tvrtke. Naravno, zaposlenici trebaju biti oprezni po pitanju zakonskih ograničenja koja mogu spriječiti njihovu konkurentnost ili zahtijevati licencu. No, zaposlenici često mogu iskoristiti postojeći uvid u tržište pa čak i tehničko znanje te ga primijeniti u novoj tvrtki (Byers, Dorf i Nelson, 2015: 57).

Sveučilišta su još jedan važan izvor inovacija. Profesori, studenti na diplomskim studijima i drugi sveučilišni istraživači provode velik broj vrhunskih istraživanja. Budući da znanstvena istraživanja uglavnom nisu vođena tržišnim potrebama, velik izazov prilikom komercijalizacije sveučilišnih izuma je prelazak s prototipova i koncepata na gotove, funkcionalne proizvode koji mogu biti proizvedeni po razumnoj cijeni. Kako bi ostvarile što veću moguću korist iz suradnje sa sveučilištem, nove tvrtke bi trebale razmišljati dugoročno te pokušati zamisliti kako bi izgledala partnerstva usmjerena i na tehnička i na strateška pitanja. Kada tvrtke imaju transakcijski pristup poslovnom odnosu, odnosno pristup u kojem nastoje odabrati tehnologije, potpisati ugovor i brzo komercijalizirati proizvod, velika je vjerojatnost da neće uspjeti. S druge strane kada izumitelj ostaje uključen u razvoj proizvoda prilikom njegovog prelaska sa sveučilišta u start-up, šanse za uspjeh su puno veće (Byers, Dorf i Nelson, 2015: 58).

### **2.4. Odabir inovacijske strategije**

Kao što većina autora ističe, inovacije bi trebale postati dio organizacijske strategije, a neke od prednosti koje inoviranje donosi su pružanje nove ponude i iskustva dovode do rasta zainteresiranosti klijenata, poduzeće savladava konkurenciju i ulazi na nove tržišne segmente pokreće novo poslovanje i sl. (Bowonder i dr., 2010.)

Prema Porteru poduzeća moraju odabrati između dvije tržišne strategije (Tidd i Bessant, 2009: 172):

- Vodstvo u inovacijama: cilj poduzeća je biti prvo na tržištu, temelji se na tehnološkome vodstvu. Zahtijeva snažnu težnju poduzeća prema kreativnosti i preuzimanju rizika te bliske veze s glavnim izvorima relevantnoga novoga znanja i potrebama i povratnim informacijama potrošača.
- Sljedbenik u inovacijama: poduzeća ciljaju na kašnjenje na tržištu bazirano na oponašanju i učenju iz iskustva tehnoloških lidera. Zahtijeva snažnu posvećenost analizi konkurencije, znanje obrnutoga inženjeringa, rezanje troškova i učenje u proizvodnji.

Bowonder i dr. (2010) proveli su istraživanje s ciljem prepoznavanja najefikasnijih inovacijskih strategija u svrhu kreiranja konkurentne prednosti te su naveli dvanaest strategija koje su se kroz istraživanje pokazale najfunkcionalnijima i najučinkovitijima u praksi. Te strategije su: strategija nudenja platforme, strategija zajedničkog stvaranja, strategija smanjenja vremenskog ciklusa, strategija povećanja vrijednosti branda, strategija utjecaja tehnologije, strategija dokazivanja budućnosti, strategija napretka temeljenog na štednji, strategija partnerstva, strategija inovacijske mutacije, strategija kreativne destrukcije, strategija tržišne segmentacije i strategija akvizicije (Baković i Ledić-Purić, 2011: 31).

### **Strategija nudenja platforme**

Putem zajedničke niti poduzeće upoznaje različite potrebe kako bi isporučivalo rješenja različitim segmentima.

Primjer: Google je kreirao platformu koja se sastoji od Gmaila, preglednika, pretraživača, Google slika, Google zemlje i Google razgovora.

### **Strategija zajedničkoga stvaranja**

Rad s klijentom i korištenje njegove perspektive kako bi stvorili novu perspektivu za poduzeće.

Primjer: Boeing-777 je razvijen u suradnji s korisnicima leta.

### **Strategija smanjenja vremenskoga ciklusa**

Brži izlazak na tržište kako bi klijenti ranije mogli dobiti proizvod.

Primjer: Toyota Prius smanjila je trajanje ciklusa za godinu dana i ugodno iznenadila potrošače.

### **Strategija povećanja vrijednosti branda**

Poduzeće isporučuje nove elemente kako bi presrelo klijentove težnje.

Primjer: Unilever je sladoledima i smrznutim desertima dodao protein porijeklom od arktičkih biljaka kako bi ih učinio mekanima i osiguranima od zamrzavanja.

### **Strategija utjecaja tehnologije**

Poduzeće upotrebljava naprednu tehnologiju kako bi bilo bolje od konkurencije.

Primjer: Tetrapak je, u svojim kozmetičkim proizvodima, upotrijebio nanotehnologiju kako bi razvili visoku stopu penetracije emulzije u kožu.

### **Strategija dokazivanja budućnosti**

Stvaranje mnogo opcija kako bi poduzeće smanjilo nesigurnost poslovanja.

Primjer: Toyota je izabrala više opcija – dizel, hibridni, električni, automobili na gorivo i motori na bio gorivo.

### **Strategija napretka temeljenoga na štednji**

Smanjenje otpada i troška proizvodnje.

Primjer: Toyota je bila prvo poduzeće koje je koristilo napredak temeljen na štednji.

### **Strategija partnerstva**

Upotreba partnerstva kako bi bili spremniji na konkurentski pritisak.

Primjer: EADS je entitet koji se sastoji od poduzeća Airbus Industries, Deutsche Airbus, CASA i British Aero space Limited.

### **Strategija inovacijske mutacije**

Stvaranje novoga proizvoda putem mutirane tehnologije.

Primjer: iPod i iPhone.

### **Strategija kreativne destrukcije**

Svrhovito uništavanje postojeće ponude te zamjena iste s novim proizvodom.

Primjer: Microsoft je na tržište izbacio operativni sustav *Vista*, dok su se *Windowsi Microsoft XP* na tržištu jako dobro prodavali.

### **Strategija tržišne segmentacije**

Stvaranje novoga tržišnoga segmenta odnosno stvaranje novoga prostora mogućnosti i prilika.

Primjer: IKEA je postala globalno poduzeće u industriji namještaja koristeći se strategijom tržišne segmentacije.

## Strategija akvizicije

Usvajanje tehnologije, marke ili tržišta.

Primjer: Unilever je usvojio „*Slim fast*“ tehnologiju kako bi stvorio novu hranu s potencijalom za mršavljenje.

Dvanaest navedenih inovacijskih strategija osiguravaju prostor za unaprjeđenje otvorenih inovacijskih procesa, odnosno težnju za micanjem inovacija iz granica laboratorija za istraživanje i razvoj te da postanu bitan dio načina na koji poduzeće planira svoju budućnost i provedbu planova (Bowonder i dr., 2010).

### 3. Inovacije i tehnologija

Nema sumnje da gospodarstvo pokreću tvrtke koje znaju iskoristiti promjenu, tehnologiju i izazov. Nova tehnologija često je izvor neravnoteže ili diskontinuiteta (Byers, Dorf i Nelson, 2015: 33). Tehnologija uključuje uređaje, predmete, procese, alate, metode i materijale koji se mogu primijeniti u industrijske i komercijalne svrhe. Moderne poduzetničke tvrtke stvaraju stalan protok proizvoda s visokim utjecajem, koji stvaraju vrijednosti i potiču gospodarski rast na način da stvaraju nove metode, tehnologije i ideje na globalnom tržištu (Byers, Dorf i Nelson, 2015: 34).

Tablica 2. prikazuje „valove“ inovacija na temelju različitih tehnologija kroz povijest. Moderne poduzetničke tvrtke na čelu su šestog vala, koji stavlja poseban naglasak na održivosti.

Tablica 2. Inovacijski valovi kroz povijest

„Valovi“	Godine	Specifičnost
Prvi val	1785. – 1845.	Željezo, snaga vode, mehanizacija, tekstil i trgovina
Drugi val	1845. – 1900.	Snaga pare, željeznica, čelik i pamuk.
Treći val	1900. – 1950.	Struja, kemikalije, motor sa unutrašnjim izgaranjem.
Četvrti val	1950. – 1990.	Petrokemija, elektronika, zrakoplovstvo i svemir.
Peti val	1990. – 2020.	Digitalne mreže, biotehnologija, softver, informacijske tehnologije.
Šesti val	2020. –	Održivost, radikalna proizvodnja obnovljivih resursa, dizajn cijelog sustava, zelena kemija, industrijska ekologija, obnovljivi izvori energije, zelena nanotehnologija.

Izvor: izrada autora prema Byersu, Dorfu i Nelsonu, 2015: 35.



### 3.1. Difuzija tehnologije i inovacija

Većina poduzetničkih djelatnosti ima neki novitet ili inovaciju ugrađenu u proizvod. Kupci prihvaćaju inovacije na temelju njihove percepcije prednosti, troška i rizika. Difuzija inovacija opisuje proces širenja inovacije među potencijalnim korisnicima. Inovacija može biti proizvod, proces ili ideja koju potencijalni korisnici percipiraju kao novu. Potencijalnim korisnicima inovacije predstavljaju alternativna rješenja njihovih problema, ali su također i neizvjesne, jer korisnici ne znaju je li alternativa bolja ili lošija od starog načina rješavanja problema. Osnovni ciljevi teorije difuzije su razumjeti i predvidjeti brzinu difuzije inovacije i obrazac te difuzije (Byers i dr., 2015: 211).

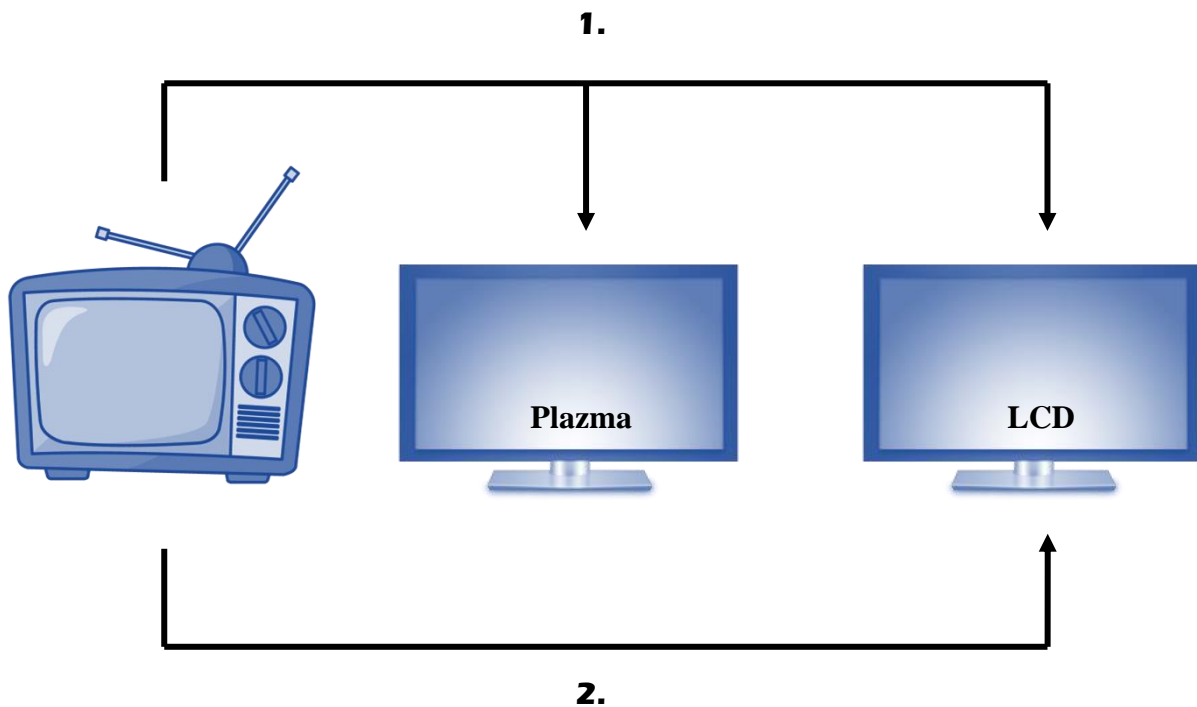
Inovacije se ne šire uvijek brzo. Primjer tome je Britanska mornarica koja je 1601. godine saznala da se skorbut, bolest koja je ubila više mornara nego ratovanja, nesreće i svi ostali uzroci, mogao izbjeći jednostavnim rješenjem – uključivanjem agruma u prehranu mornara. Međutim, Britanska mornarica je ovu inovaciju prihvatila tek 1795. godine, odnosno tek 200 godina kasnije. Čak ni najbolje ideje nisu uvijek brzo prihvaćene. Difuzija inovacije ovisi o načinu na koji će ih potencijalni korisnici percipirati (Byers i dr., 2015: 212).

Percepcije potencijalnih korisnika snažno utječu na odluku o prihvaćanju inovacije. Razmotrite uvođenje crno-bijelih televizora 1947. godine. Do 1950. deset posto svih kućanstava prihvatilo je ovu inovaciju, a do 1960. godine čak devedeset posto kućanstava imalo je TV. Ovako brzo usvajanje TV-a dogodilo se zbog njegove prednosti u odnosu na radio, visoke kompatibilnosti unutar doma i relativno niske složenosti, kao i dostupnosti u TV izlozima i domovima prijatelja. S druge strane, kućno osobno računalo prihvaćeno je vrlo sporo. Na kućnom tržištu su računala predstavljena 1982. godine, a 2007. su samo dvije trećine kućanstva imale računalo. Kompleksnost i cijena PC-a obeshrabрили su mnoge potrošače. Također, prednosti nisu bile jasne mnogim potencijalnim korisnicima (Byers i dr., 2015: 212).

Kako je istaknuto na primjeru osobnog računala, kako bi se razumjela vjerojatnost prihvaćanja inovacije neophodno je usporediti trenutni problem kupca s percipiranim problemom rješenja koje predstavlja određeni proizvod ili usluga tvrtke. Na primjer, bez računala i programa za obradu teksta potencijalni kupac je u problemima ako mora mijenjati dokumente ili ako mora ručno pratiti troškove umjesto pomoću tablica. No prihvaćanje osobnog računala također nameće vlastitu percepciju problema. Ovaj percipirani problem nije samo cijena, već i vrijeme čekanja u redu, instaliranja softvera i tako dalje. Kupci će prihvatiti proizvod samo kada percipirana korist premašuje percipirani problem (Byers i dr., 2015: 212).

U području tehnologije koja se brzo mijenja, kupci ponekad i čekaju s prihvaćanjem inovacija ako smatraju da trebaju malo pričekati na bolju tehnologiju. Na primjer, mnogi ljudi nisu kupili plazma televizore, jer su pretpostavljali da će vrlo brzo biti dostupni LCD televizori (2. oblik na grafičkom prikazu). Ako kupci čekaju dovoljno dugo, mogu preskočiti cijelu „generaciju“ tehnologije, kao što se to dogodilo u Africi i Aziji koje su preskočile fiksne telefone i odmah usvojile mobitele (Byers i dr., 2015: 213).

*Grafički prikaz 3. Preskakanje „generacije“ tehnologije*



*Izvor: izrada autora*

## 4. Inovacijske aktivnosti malih i srednjih poduzeća

Inovacijske aktivnosti se u suvremenim uvjetima poslovanja smatraju ključnim pokretačem poslovnog uspjeha, kao i cjelokupnog gospodarstva. Mala i srednja poduzeća vrlo su značajan pokretač zaposlenosti i gospodarskog rasta, što postižu upravo svojim inovacijskim aktivnostima. Podaci od 1970-ih nadalje ukazuju kako mala i srednja poduzeća mogu značajno pridonijeti inovacijama i ekonomskom rastu (Black, 2004). Prema tome, u interesu je samog poduzeća, ali i cjelokupnog gospodarstva, stvoriti uvjete povoljne za provođenje inovacijskih aktivnosti (Božić i Radas, 2005: 30-49).

Među najvažnijim aspektima uspjeha malih poduzeća nesumnjivo je inovativnost kao primjer naglog rasta poduzeća koja su poslovanje započela kao mala i srednja poduzeća, npr. Starbucks, Apple Computers, Dell itd. Navedena poduzeća u mogućnosti su kapitalizirati bliskost koju održavaju s potrošačima te fleksibilnost pomoću koje su spremna zadovoljiti brzo promjenjive zahtjeve potrošača. U istome trenutku navedena poduzeća stječu vrijednu konkurentsku prednost (Hausman, 2005: 773-782).

Neke karakteristike malih poduzeća sugeriraju potrebu za povećanom sposobnosti reagiranja na promjenjive potrebe okruženja. Bliskost između vlasnika i potrošača malih poduzeća može pridonijeti poticaju za inovacije zbog lakog načina putem kojeg vlasnici mogu prepoznati nezadovoljene potrošačeve potrebe. Manje birokracije i više klanske strukture, što je svim malim poslovanjima zajedničko, može poboljšati povjerenje unutar organizacije, komunikaciju i kooperativnu kompetenciju, a ta činjenica uvelike doprinosi inovativnosti unutar malih poduzeća. Također, vlasnici posjeduju više operativnoga znanja što u kombinaciji s odličnim poznavanjem vlastitih potrošača može i mora biti pretvoreno u inovativna rješenja (Hausman, 2005: 773-782).

Oksanen i Rilla (2009: 35-48) navode kako su inovacije i poduzetništvo usko povezani te svoju tezu potkrepljuju tvrdnjom da ta dva pojma povezuje niz zajedničkih atributa kao što su nesigurnost, istovremeno preuzimanje rizika i prepoznavanje tržišnih prilika, izdržljivost u suprotstavljanju izazovima te težnja k uspjehu. Često se inovacije prevode ili zamjenjuju s pojmom istraživanja i razvoja. No, bez obzira na sve sličnosti, to gledište je preusko pogotovo ako se pogledaju manja poduzeća ili poduzeća koja posluju na terenu odnosno poduzeća za koja se ne bi reklo da intenzivno rade na istraživanju i razvoju. Osim toga, razvoj proizvoda u malim i srednjim poduzećima često je usko isprepleten s poslovanjem u cjelini te se posljedično radi o manje formaliziranim uvjetima unutar organizacijskoga poslovanja (primjer: malo ili srednje poduzeće koje nema odvojeni ili službeni sektor za istraživanje i razvoj) (Baković i Ledić-Purić, 2011: 35).

## 4.1. Specifičnosti malih i srednjih poduzeća

Prema Zakonu o računovodstvu Republike Hrvatske (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18) koji je stupio na snagu 1. siječnja 2019., poduzeća se razvrstavaju na mala, srednja i velika ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji, prema sljedećim uvjetima: iznosu ukupne aktive, iznosu prihoda i prosječnom broju radnika tijekom poslovne godine Mali poduzetnici su poduzetnici koji ne prelaze dva od sljedeća tri uvjeta: ukupna aktiva do 30 milijuna kuna, neto prihod do 60 milijuna kuna, odnosno prosječan broj radnika do ili jednako 50. Srednji poduzetnici su oni koji prelaze dva od navedenih uvjeta, ali ne prelaze dva od sljedećih uvjeta: ukupna aktiva 150.000.000,00 kuna, prihod 300.000.000,00 kuna, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 250.<sup>1</sup>

Izuzetna važnost malih i srednjih poduzeća proizlazi iz činjenice da se ista smatraju pokretačima ekonomskoga rasta i povećanja zaposlenosti te da većina poslovanja započinje u okviru malih poduzeća (Hausman, 2005). Također, unutar EU-a značenje malih i srednjih poduzeća manifestira se na sljedeće načine: brzina razvoja malih i srednjih poduzeća veća je nego kod velikih poduzeća; u malim i srednjim poduzećima zaposleno je više od dvije trećine ukupno zaposlenih; većinu poslova u Zapadnoj Europi kreiraju mikro-poduzeća; tijekom duljeg razdoblja broj radnih mjesta generiran je od malih i mikro-poduzeća dok je u velikim poduzećima smanjen broj zaposlenih; uloga malih poduzeća u radno intenzivnim djelatnostima značajnija je u odnosu na velika poduzeća; prosječno europsko malo i srednje poduzeće zapošljava pet radnika; trećina poduzeća orijentirana je rastu; prosječna starost novog poduzetnika je 35 godina; jedno od pet poduzeća pokreću i vode poduzetnici (Renko, 2010: 35).

U današnjem svijetu, u okvirima poslovnih aktivnosti, dominiraju mala poduzeća (više od 95% poslovnih aktivnosti u svim državama zasluga su navedenoga sektora). Ukoliko se govori o fleksibilnosti, otvorenosti, dinamici i inovativnosti, mala poduzeća su u prednosti pred velikim poduzećima, dok su s druge strane prisute barijere pretežito financijske prirode (nemogućnost financiranja poslovnih ideja, nepovoljni financijski uvjeti itd.) sa svrhom uspješnog suočavanja s prilikama i prijetnjama, poduzeća moraju obratiti pozornost na rastuću konkurenciju koja je rezultat različitih unutarnjih i vanjskih faktora. Razlike u proizvodnim uvjetima, inovacijama, prihvaćanje novih tehnologija i tržišnih znanja te pristup resursima temeljne su kategorije na koje bi menadžment svakog malog ili srednjeg poduzeća trebao obraćati pozornost. Temeljne prednosti koje, u odnosu na velika poduzeća, posjeduje sektor malih i srednjih poduzeća su smanjene barijere

---

<sup>1</sup> Zakon o računovodstvu; <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> (pristupano: 3. svibnja 2019.)

uzrokovane hijerarhijom, veća fleksibilnost u procesu donošenja odluka, kraće razdoblje povratne informacije o potrebama potrošača i tržišta te lakše uspostavljanje partnerskih odnosa s poduzećima prikladnima za postizanje sinergijskih poslovnih rezultata (Paunović i Prebežac, 2010).

U usporedbi s velikim poduzećima, mala i srednja poduzeća posjeduju ograničene resurse i imaju mali utjecaj na tržište. Opstanak im ovisi o mogućnosti da iz dostupnih resursa izvuku maksimum te da brzo pronađu tržišnu nišu te joj se na odgovarajući način prilagode. Stoga je brza reakcija na promjene ključna sposobnost koja malim i srednjim poduzećima može osigurati opstanak (Zhang, Li i Ziegelmayer, 2009).

## **4.2. Kriteriji za definiranje malih i srednjih poduzeća**

Kriterij za razvrstavanje subjekata u sektoru malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj definirani su Zakonom o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18) i Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16).<sup>2</sup>

Poduzetnici, odnosno poduzeća se u smislu Zakona o računovodstvu razvrstavaju na male, srednje i velike ovisno o iznosu ukupne aktive, iznosu prihoda te prosječnom broju radnika tijekom poslovne godine.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Zakon o računovodstvu; <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>, Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva; <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva> (pristupano: 3. svibnja 2019.)

<sup>3</sup>Zakon o računovodstvu; <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> (pristupano: 3. svibnja 2019.)

Tablica 3. Kriterij za razvrstavanje prema Zakonu o računovodstvu

	Ukupna aktiva	Prihod	Broj zaposlenih
Mikro	-2.600.000,00	-5.200.000,00	-10
Mali	-30.000.000,00	-60.000.000,00	-50
Srednji	-150.000.000,00	-300.000.000,00	-250
Veliki	Koji prelaze dva uvjeta iz definicije srednjih poduzetnika		

Izvor: izrada autora prema podacima iz Narodnih novina br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18.

S obzirom na veličinu subjekta, Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva razlikuje mikro, male i srednje subjekte. Zakon o računovodstvu i Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva nisu imali usuglašen kriterij broja zaposlenih za razvrstavanje malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Izmjenama i dopunama Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva iz svibnja 2012. godine, kategorizacija veličine poduzetnika usklađena je s kriterijima koje primjenjuje Europska unija, čime je omogućena kvalitetnija analiza i usporedba sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj i zemljama EU (Bujan i Vugrinec, 2014: 127-138).

## 5. Kretanje poduzetništva u RH

Glavni pokretač razvoja svih suvremenih gospodarstva je poduzetništvo. Republika Hrvatska nije iznimka jer je poduzetništvo u Republici Hrvatskoj najperspektivniji dio gospodarstva. Poduzetništvo obuhvaća niz aktivnosti koje se svode na osnivanje, formiranje i upravljanje poduzećem. Poduzeće je temeljni oblik povezivanja interesa i aktivnosti pojedinca i grupe te šire društvene zajednice u privredi. Mala i srednja poduzeća potencijalni su izvori stvaralačke energije koja može pridonijeti dinamici hrvatskog gospodarstva. Republici Hrvatskoj ne nedostaje poduzetničke inicijative, poduzetničkog duha i želje za uspjehom. Dakako, poduzetnicima bi trebalo pružiti potporu od ideje do realizacije pothvata jer njihov osobni uspjeh generira i korist cijelom društvu. Upravo iz takvog načina razmišljanja proizlazi i geslo Europske unije o malom gospodarstvu: „*Putting small businesses first*“ ili „Mala poduzeća prije svih“.<sup>4</sup>

### 5.1. Broj poduzetnika u Republici Hrvatskoj

Prema podacima koje je obradila HGK broj poduzetnika, odnosno broj poslovnih subjekata od 2009. godine konstantno raste, osim 2012. godine kada je zabilježen pad broja poduzetnika. U tablici 4. prikazan je broj poduzetnika obveznika poreza na dobit prema vrsti poslovnih subjekata od 2007. do 2014. godine.<sup>5</sup>

Kod navedenog broja subjekata bilo je ukupno 1.266.676 zaposlenih, što je udio od 46,85% u ukupnom broju radno sposobnog stanovništva u dobi od 15 do 64 godine, koji je u 2017. godini, prema procjeni Državnog zavoda za statistiku, bio 2.708.419 stanovnika.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup>Hrvatska obrtnička komora; <https://www.hok.hr/> (pristupano: 5. svibnja 2019.)

<sup>5</sup> Hrvatska gospodarska komora; <https://www.hgk.hr/> (pristupano: 5. svibnja 2019.)

<sup>6</sup> Ibid.

Tablica 4. Broj poduzetnika u RH od 2007. do 2014. godine

	Veliki	Srednji	Mali	UKUPNO
2007.	475	1.589	81.468	83.532
2008.	453	1.396	87.807	89.656
2009.	436	1.446	89.438	91.320
2010.	375	1.379	95.004	96.758
2011.	359	1.316	96.855	98.530
2012.	348	1.309	95.597	97.254
2013.	350	1.268	99.573	101.191
2014.	354	1.221	102.895	104.470

Izvor: izrada autora prema obradi HGK; FINA

Od 1.266.676 zaposlenih, 69,7% je zaposleno kod poduzetnika, 28,65 je zaposleno kod proračuna i proračunskih korisnika, a preostalih 1,6% je zaposleno kod neprofitnih organizacija.<sup>7</sup>

Najveći broj poduzetnika i zaposlenih u 2017. godini bio je u županiji Grad Zagreb (40 120 poduzetnika i 331 978 zaposlenih), a jednako tako u ovoj je županiji sjedište najvećeg broja proračuna i proračunskih korisnika (566) i neprofitnih organizacija (4.119) te najviše zaposlenih kod navedenih skupina subjekata (tablica 1).<sup>8</sup>

Najmanji broj poduzetnika i zaposlenih kod poduzetnika bio je u Ličko-senjskoj županiji (817 poduzetnika i 4.458 zaposlenih), što je na razini te županije udio od 52,8%, dok je u istoj županiji udio broja zaposlenih kod proračuna i proračunskih korisnika najveći (45,0%). Razlog tome je što u Ličko-senjskoj županiji sjedište ima proračunski korisnik, Javna ustanova NP Plitvička jezera s 947 zaposlenih, što je 1/4 od ukupnog broja zaposlenih kod proračunskih korisnika Ličko-senjske županije.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Hrvatska gospodarska komora; <https://www.hgk.hr/> (pristupano: 5. svibnja 2019.)

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.



Javna ustanova NP Plitvička jezera je subjekt s najviše zaposlenih među 1.089 subjekata (poduzetnika, proračuna i proračunskih korisnika i neprofitnih organizacija), sa sjedištem u Ličko-senjskoj županiji. Za usporedbu, drugi na listi po broju zaposlenih je poduzetnik Lika Ceste d.o.o., s 201 zaposlenim.<sup>10</sup>

Tablica 5. Broj poduzetnika, proračuna i proračunskih korisnika i neprofitnih organizacija te broj zaposlenih u svakoj od tri navedene skupine u 2017. godini

<b>Grad Zagreb</b>	
- broj zaposlenih kod sve tri skupine:	536.619
- broj poduzetnika:	40.120
- broj zaposlenih kod poduzetnika:	331.978
- broj proračuna i proračunskih korisnika:	566
- broj zaposlenih kod proračuna i proračunskih korisnika:	196.232
- broj neprofitnih organizacija:	4.119
- broj zaposlenih kod neprofitnih organizacija:	8.409

<b>Zagrebačka županija</b>	
- broj zaposlenih kod sve tri skupine:	66.150
- broj poduzetnika:	7.721
- broj zaposlenih kod poduzetnika:	54.562
- broj proračuna i proračunskih korisnika:	182
- broj zaposlenih kod proračuna i proračunskih korisnika:	11.099
- broj neprofitnih organizacija:	851
- broj zaposlenih kod neprofitnih organizacija:	489

<sup>10</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://www.hgk.hr/> (pristupano: 5. svibnja 2019.)

<b>Koprivničko-križevačka županija</b>	
- broj zaposlenih kod sve tri skupine:	22.148
- broj poduzetnika:	1.731
- broj zaposlenih kod poduzetnika:	16.910
- broj proračuna i proračunskih korisnika:	108
- broj zaposlenih kod proračuna i proračunskih korisnika:	4.930
- broj neprofitnih organizacija:	302
- broj zaposlenih kod neprofitnih organizacija:	308

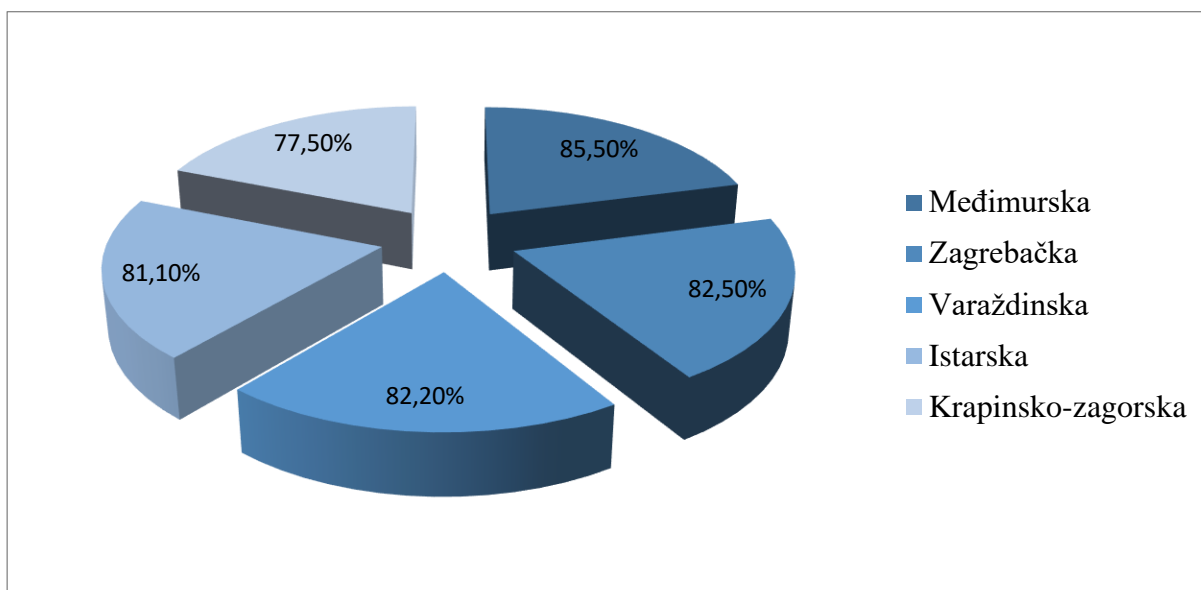
<b>Ukupno RH</b>	
- broj zaposlenih kod sve tri skupine:	1.266.676
- broj poduzetnika:	120.081
- broj zaposlenih kod poduzetnika:	882.884
- broj proračuna i proračunskih korisnika:	3.698
- broj zaposlenih kod proračuna i proračunskih korisnika:	362.779
- broj neprofitnih organizacija:	14.893
- broj zaposlenih kod neprofitnih organizacija:	21.013

*Izvor:* izrada autora prema FINI; godišnji financijski izvještaji poduzetnika, proračuna i proračunskih korisnika i neprofitnih organizacija za 2017. g.

Prema prosječnom broju zaposlenih po poduzetniku u 2017. godini, na prvom je mjestu Varaždinska županija (11,5 zaposlenih po poduzetniku), a na drugom Požeško-slavonska županija (10,4 zaposlenih po poduzetniku). Poduzetnik s najviše zaposlenih u Varaždinskoj županiji je Boxmark Leather d.o.o. (3405), a u Požeško-slavonskoj županiji Kutjevo d.d. (690). Najmanji broj zaposlenih po poduzetniku bio je u Istarskoj (5,0) i Dubrovačko-neretvanskoj županiji (5,2). Najveći je udio zaposlenih kod poduzetnika u Međimurskoj (85,5 %), Zagrebačkoj (82,5 %), Varaždinskoj (82,2 %) i Istarskoj županiji (81,1%).<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://qqwww.hgk.hr/> (pristupano: 5. svibnja 2019.)

Grafikon i tablica 1. Top 5 županija s najvećim udjelom zaposlenih kod poduzetnika u 2017. godini



	Međimurska	Zagrebačka	Varaždinska	Istarska	Krapinsko-zagorska
Broj poduzetnika	3.114	7.721	3.670	10.222	2.033
Broj zaposlenih	27.999	54.562	42.138	50.667	20.203

Izvor: izrada autora prema FINI; Godišnji financijski izvještaji poduzetnika za 2017. godinu

Najveći broj proračunskih korisnika i zaposlenih kod proračunskih korisnika bio je u županiji Grad Zagreb gdje je u 2017. godini bilo sjedište 566 proračunskih korisnika sa 196 232 zaposlena (346,7 zaposlenih po proračunskom korisniku).<sup>12</sup>

Na drugom mjestu je Splitsko-dalmatinska županija s 363 proračunska korisnika i 21 700 zaposlenih (59,8 zaposlenih po proračunskom korisniku).<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://qqwww.hgk.hr/> (pristupano: 5. svibnja 2019.)

<sup>13</sup> Ibid.

Proračunski korisnik s najviše zaposlenih u Gradu Zagrebu je KBC Zagreb s 5441 zaposlenim, a u Splitsko-dalmatinskoj županiji KBC Split, s 3566 zaposlenih.<sup>14</sup>

*Slika 1.* Logotip KBC-a Zagreb



*Izvor:* KBC Zagreb; <https://www.kbc-zagreb.hr> (pristupano: 6. svibnja 2019.)

Najmanji broj proračunskih korisnika bio je u Požeško-slavonskoj (74) i u Virovitičko-podravskoj županiji (83).<sup>15</sup>

Najveći prosječan broj zaposlenih po proračunskom korisniku bio je Grad Zagreb, 346,7 zaposlenih, a najmanji broj zaposlenih po proračunskom korisniku je u Međimurskoj i Krapinsko-zagorskoj županiji, 41,7 zaposlenih.<sup>16</sup>

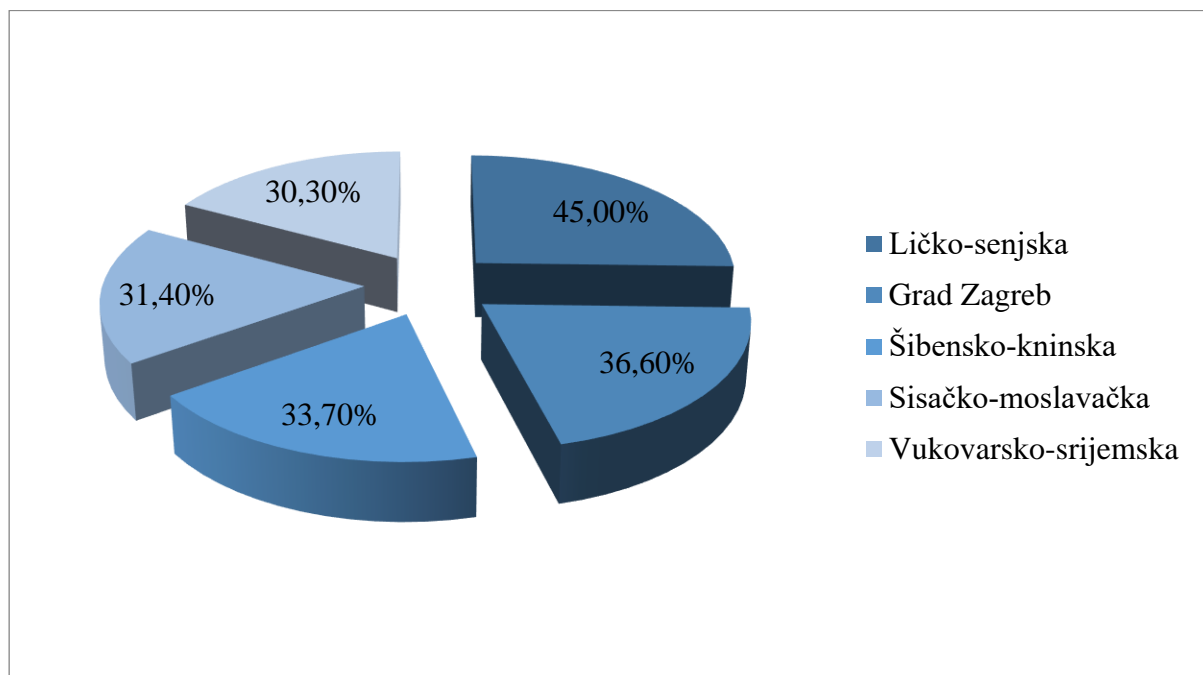
---

<sup>14</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://qqwww.hgk.hr/> (pristupano: 5. svibnja 2019.)

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

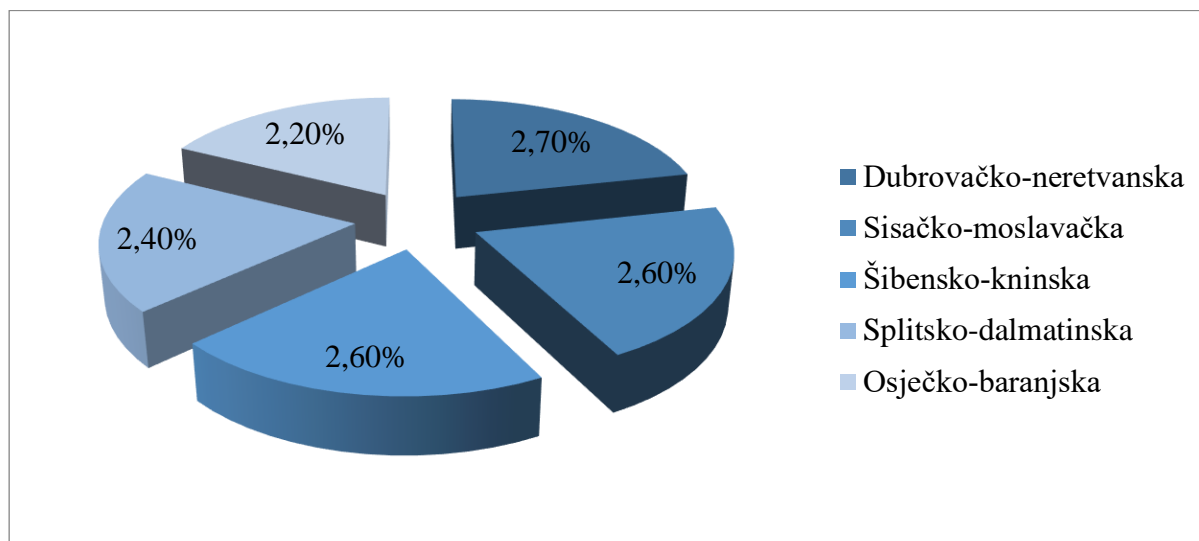
Grafikon i tablica 2. Top 5 županija s najviše zaposlenih kod proračuna i proračunskih korisnika



	Ličko-senjska	Grad Zagreb	Šibensko-kninska	Sisačko-moslavačka	Vukovarsko-srijemska
Broj proračuna i proračunskih korisnika	88	566	102	155	167
Broj zaposlenih kod proračuna i proračunskih korisnika	3.801	196.232	6.503	8.108	7.888

Izvor: izrada autora prema FINI; godišnji financijski izvještaji poduzetnika, proračuna i proračunskih korisnika i neprofitnih organizacija za 2017. g.

Grafikon i tablica 3. Top 5 županija s najviše zaposlenih kod neprofitnih organizacija



	Dubrovačko - neretvanska	Sisačko- moslavačka	Šibensko- kninska	Splitsko- dalmatinska	Osječko- baranjska
Broj neprofitnih organizacija	491	486	372	1.447	890
Broj zaposlenih kod neprofitnih organizacija	780	677	495	2.406	1.250

Izvor: izrada autora prema FINI; godišnji financijski izvještaji poduzetnika, proračuna i proračunskih korisnika i neprofitnih organizacija za 2017. g.

Najveći broj neprofitnih organizacija imalo je sjedište u Gradu Zagrebu, njih 4119 s 8409 radnika. Na drugom mjestu je Splitsko-dalmatinska županija s 1447 neprofitnih organizacija i 2406 zaposlenih.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://qqwww.hgk.hr/> (pristupano: 5. svibnja 2019.)

Promatrano na razini RH, prosječan broj zaposlenih po poduzetniku je 7,35, po proračunu i proračunskom korisniku neusporedivo je veći, 98,1 zaposleni, a po neprofitnoj organizaciji, broj zaposlenih je 1,4.<sup>18</sup>

## **5.2. Usporedba rezultata poslovanja poduzetnika u 2017. godini po županijama**

Prema rezultatima poduzetnika u 2017. godini, promatrano na razini županija, gospodarsku sliku Hrvatske i dalje karakterizira velika razlika u razvijenosti pojedinih regija – županija, što potkrepljuju podaci prezentirani u tablici 6. Vrijedi istaknuti da su od 21,9 milijardi kuna neto dobiti, 80,2% ostvarili poduzetnici u četiri županije: Gradu Zagrebu, Zagrebačkoj, Splitsko-dalmatinskoj i Primorsko-goranskoj županiji, u kojima sjedište ima 71 241 poduzetnika (59,3%). Poduzetnici čije je sjedište u županiji Grad Zagreb prvorangirani su po svim prezentiranim kriterijima. Na drugom su mjestu po neto dobiti poduzetnici Zagrebačke županije, na trećem Splitsko-dalmatinske, a na četvrtom Primorsko-goranske županije. Poduzetnici Zagrebačke županije su na drugom mjestu po neto dobiti, a poduzetnici Splitsko-dalmatinske županije na trećem, čija je neto dobit u 2017. u odnosu na 2016. godinu veća za 48%. Poduzetnici Istarske županije su u 2017. godini iskazali neto gubitak i na posljednjem su mjestu, dok su u 2016. godini ostvarili neto dobit što ih je rangiralo na treće mjesto. Osnovni je razlog gubitak razdoblja u 2017. godini društva Uljanik d.d. koje je 2016. godine ostvarilo dobit. Osim poduzetnika Istarske županije, konsolidirani (neto) gubitak u 2017. godini ostvarili su i poduzetnici sa sjedištem u Sisačko-moslavačkoj i Osječko-baranjskoj županiji, za razliku od 2016. godine kada su ostvarili pozitivan financijski rezultat. Poduzetnici Šibensko-kninske županije iskazali su neto dobit u 2017., u odnosu na prethodnu godinu kada su ostvarili neto gubitak. Prema kriteriju neto dobiti, poduzetnici Zadarske županije na 5-om su mjestu u odnosu na 12-to mjesto u 2016. godini, dok su poduzetnici Dubrovačko-neretvanske županije na 8-om mjestu u odnosu na 14-to mjesto u 2016. godini. Izneseni prikaz ublažava činjenica da se stvarna aktivnost poduzetnika ostvaruje na području širem od njihova administrativnog sjedišta na području određene županije.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://qqwww.hgk.hr/> (pristupano: 5. svibnja 2019.)

<sup>19</sup> Ibid.

Tablica 6. NETO DOBIT poduzetnika u 2017. godini – broj poduzetnika, broj zaposlenih, ukupan prihod i dobit i gubitak razdoblja (iznosi: u tis. kn)

Republika Hrvatska						
Broj poduzetnika	Broj zaposlenih	Ukupni prihodi	Dobit razdoblja	Gubitak razdoblja	Dobitak/gubitak razdoblja 2016.	Dobitak/gubitak razdoblja 2017.
120.081	882.884	678.395.213	41.397.246	19.511.749	24.035.256	21.885.497

Izvor: izrada autora prema FINI; Registar godišnjih financijskih izvještaja

### 5.3. Rezultati poslovanja poduzetnika Koprivničko-križevačke županije u 2017. godini

Prema podacima iz obrađenih godišnjih financijskih izvještaja za statističke i druge potrebe, u Koprivničko-križevačkoj županiji u 2017. godini poslovao je 1.731 poduzetnik; od kojih je 1.223 ili 70,7% poslovalo s dobiti razdoblja, a 508 ili 29,3% iskazalo je gubitak razdoblja.<sup>20</sup>

Kod poduzetnika sa sjedištem u Koprivničko-križevačkoj županiji u 2017. godini bilo je 16.910 zaposlenih, koji su ostvarili ukupne prihode u iznosu od 11,0 milijardi kuna, ukupne rashode od 10,7 milijardi kuna, dobit razdoblja u iznosu od 458,0 milijuna kuna, gubitak razdoblja od 216,6 milijuna kuna te neto dobit od 241,4 milijuna kuna. Prosječna mjesečna neto plaća zaposlenih kod poduzetnika iznosila je 5.301 kunu, što je 9,7% više od prosječne plaće u 2016. godini.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://qqwww.hgk.hr/> (pristupano: 5. svibnja 2019.)

<sup>21</sup> Ibid.



Tablica 7. Osnovni financijski rezultati poduzetnika sa sjedištem u Koprivničko-križevačkoj županiji u 2017. godini

Opis	2016.	2017.	Udio KKŽ RH (%)	
Broj poduzetnika		1.731	1,4	
Broj dobitaša	1.169	1.223	1,5	
Broj gubitaša	389	508	1,3	
Broj zaposlenih	16.113	16.910	1,9	
Ukupni prihodi	10.010.034	11.046.200	1,6	
Ukupni rashodi	9.481.154	10.726.071	1,7	
Dobit prije oporezivanja	628.826	533.881	1,1	
Gubitak prije oporezivanja	99.946	213.752	1,1	
Porez na dobit	99.221	78.703	1,2	
Dobit razdoblja	529.690	457.996	1,1	
Gubitak razdoblja	100.031	216.570	1,1	
Konsolidirani financ. rezultat dobit (+) ili gubitak (-) razdoblja	<b>429.659</b>	<b>241.427</b>	<b>1,1</b>	
Izvoz	2.282.808	2.754.688	2,0	
Uvoz	1.697.078	1.767.898	1,5	
Trgovinski saldo (izvoz minus uvoz)	585.730	986.790	4,9	
Bruto investicije samo u novu dugotrajnu imovinu	831.813	531.890	2,2	
Prosječna mjesečna neto plaća (u kunama)	4.835	5.301	109,7	98,7

Izvor: izrada autora prema FINI; Registar godišnjih financijskih izvještaja

Tablica 8. Top lista 5 najvećih gradova\*/općina Koprivničko-križevačke županije po kriteriju ukupnoga prihoda poduzetnika u 2017. godini

Naziv grada*/općine	Broj poduzetnika	Broj zaposlenih	Ukupan prihod
Koprivnica*	67	8.749	5.642.439
Križevci*	43	4.508	3.485.891
Đurđevac*	12	1.177	583.832
Sveti Petar	43	177	280.711
Sveti Ivan Žabno	62	271	197.689
<b>Ukupno</b>	<b>1.343</b>	<b>14.882</b>	<b>10.190.562</b>
<b>Udio u KKŽ</b>	<b>77,6%</b>	<b>88,0%</b>	<b>92,3%</b>

Izvor: izrada autora prema FINI; Registar godišnjih financijskih izvještaja

Između 25 gradova i općina Koprivničko-križevačke županije prema broju poduzetnika, broju zaposlenih, ukupnom prihodu i neto dobiti izdvaja se grad Koprivnica. Iza Koprivnice po broju poduzetnika slijede gradovi Križevci i Đurđevac te općina Sveti Ivan Žabno. Među prvih pet po neto dobiti poduzetnika su i općine Kalinovac, Peteranec i Podravske Sesvete.<sup>22</sup>

Poduzetnici Koprivničko-križevačke županije, u odnosu na poduzetnike u drugim županijama, najbolje su rangirani prema produktivnosti rada - ukupan prihod po zaposlenom (5. mjesto). Na 12-om mjestu rangirani su prema produktivnosti rada - neto dobit po zaposlenom, dok su na 13-om mjestu rangirani prema ekonomičnosti poslovanja, neto dobiti i ukupnom prihodu. Prema ostalim pokazateljima poduzetnici Koprivničko-križevačke županije rangirani su na 15-om (broj zaposlenih) i na 18-om mjestu (broj poduzetnika).<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://qqwww.hgk.hr/> (pristupano: 5. svibnja 2019.)

<sup>23</sup> Ibid.

## 6. Zaključak

Zaključuje se kako su inovacije, bez sumnje, jedna od najznačajnijih karakteristika kvalitetnog i brzorastućeg poduzetništva. Pristup problemu odnosno potrebi koji se koristi prilikom procesa stvaranja inovacije ključan je za dobro upravljanje tržištem i potražnjom na istom. Težnja za inovativnošću predstavlja rješenje za poduzetničke probleme jer upravo inovativnost i inovacije dovode do ekonomskog razvoja. Poduzetništvo u Republici Hrvatskoj najperspektivniji je dio gospodarstva. Mala i srednja poduzeća potencijalni su izvori stvaralačke energije koja može pridonijeti dinamici hrvatskog gospodarstva, iako prema podacima FINE broj srednjih poduzeća iz godine u godinu opada, dok je broj malih poduzetnika u Republici Hrvatskoj iz godine u godinu sve veći. Prema godišnjem financijskom izvještaju FINE, županija s najvećim brojem poduzetnika u 2017. godini je Grad Zagreb sa 40 120 poduzetnika, a županija s najmanjim brojem poduzetnika je Ličko-senjska županija sa 817 poduzetnika. Što se tiče Koprivničko-križevačke županije, broj poduzetnika iznosi 1 731. Iako je dobit u Koprivničko-križevačkoj županiji manja nego prethodne 2016. godine, a gubitak veći, prosječna mjesečna neto plaća je veća i to u prosjeku za 466 kuna. Na razini cijele Republike Hrvatske broj poduzetnika iznosi 120 081, a zaposlenih kod istih 882 884. Gubitak odnosno dobit u 2017. godini na razini cijele države iznosi 21.885.497,00 kuna. Unatoč izrazito dobroj poslovnoj uspješnosti hrvatskih poduzetnika, problemi sa kojima se susreću ne mogu se ignorirati. Glavni problem hrvatskim poduzetnicima predstavlja nedostatak državne potpore. Unatoč tome, zastupljenost inovacija u Hrvatskoj je vrlo visoka iako im nedostaje kompleksnost, odnosno većina poduzetnika i poduzeća koja je lansirala novi proizvod nije poduzela nikakve inovacijske procese. Upravo na temelju navedenih činjenica zaključuje se da su inovacije i poduzetništvo usko povezani. Svaki poduzetnik mora biti spreman na rizik svog poslovanja i mora težiti poslovnoj uspješnosti.



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, LEA MLINARIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom INOVACIJE I PODUZETNIŠTVO U 21. ST (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Mlinarić Lea  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, LEA MLINARIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom INOVACIJE I PODUZETNIŠTVO U 21. ST (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Mlinarić Lea  
(vlastoručni potpis)

## 7. Literatura

1. Baković, T., & Ledić-Purić, D. (2011). Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 5(2), 27-42.
2. Black, G. (2004). *The geography of small firm innovation* (Vol. 1). Springer Science & Business Media.
3. Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S., & Shirodkar, A. (2010). Innovation strategies for creating competitive advantage. *Research-technology management*, 53(3), 19-32.
4. Božić, L., & Radas, S. (2005). Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 15(103), 30-49.
5. Božičević, J. (2011). Innovation and its cultivation.
6. Bujan, I., & Vugrinec, M. (2014). Specifičnosti financiranja SME sektora u Hrvatskoj u odnosu na zemlje Europske unije. *Zbornik veleučilišta u Rijeci*, 2(1), 127-138.
7. Byers, T. H., Dorf, R. C., & Nelson, A. J. (2015). Tehnološko poduzetništvo: Od ideje do tvrtke. *Zagreb, Tehničko veleučilište u Zagrebu*.
8. Crespell, P., & Hansen, E. (2008). Managing for innovation: Insights into a successful company. *Forest products journal*, 58(9) 6-17.
9. Hausman, A. (2005). Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. *Industrial marketing management*, 34(8), 773-782.
10. Jung Erceg, P., & Prester, J. (2007). Inovacije u proizvodnji: hrvatsko-njemačka komparativna analiza. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1), 79-94.
11. Oksanen, J., & Rilla, N. (2009). Innovation and entrepreneurship: New innovations as source for competitiveness in Finnish SMEs. *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 35-48.
12. Ozimec, S. (2010). Uspješni hrvatski inovatori, Tonimir. Varaždinske toplice, Croatia.
13. Paunović, Z., & Prebežac, D. (2010). Internacionalizacija poslovanja malih i srednjih poduzeća. *Market-Tržište*, 22(1), 57-76.
14. Posavec, S., Šporčić, M., Antonić, D., & Beljan, K. (2011). Poticanje inovacija—ključ razvoja u hrvatskom šumarstvu. *Šumarski list*, 135(5-6), 243-255.
15. Renko, N., & Brečić, R. (2010). Marketing malih i srednjih poduzeća. *Naklada Ljevak, Zagreb*.
16. Škrtić, M., & Mikić, M. (2006). Poduzetništvo, Sinergija. *Zagreb, Croatia*.

17. Tidd, J., Bessant, J. R. (2009). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: J. Wiley and Sons
18. Zhang, J., Li, H., & Ziegelmayer, J. L. (2009). Resource or capability? A dissection of SMEs' IT infrastructure flexibility and its relationship with IT responsiveness. *Journal of Computer Information Systems*, 50(1), 46-53.

#### **Internet izvori:**

1. Hrvatska gospodarska komora; <https://www.hgk.hr/> (pristupano: 5. svibnja 2019.)
2. Hrvatska obrtnička komora; <https://www.hok.hr/> (pristupano: 5. svibnja 2019.)
3. Šipragić M. (2018). Šta su invencije, a šta inovacije?; <https://edabl.org/sta-su-invencije-sta-inovacije/> (pristupano: 24. travnja 2019.)
4. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva; <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva> (pristupano: 3. svibnja 2019.)
5. Zakon o računovodstvu; <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> (pristupano: 3. svibnja 2019.)

## 8. Popis ilustracija

<i>Grafički prikaz 1.</i> Inovacija i invencija u odnosu na tržište.....	11
<i>Grafički prikaz 2.</i> Četiri stvari koje su bitne za uspješnu inovaciju.....	12
<i>Tablica 1.</i> Četiri vrste inovacija.....	16
<i>Tablica 2.</i> Inovacijski valovi kroz povijest.....	23
<i>Grafički prikaz 3.</i> Preskakanje „generacije“ tehnologije.....	25
<i>Tablica 3.</i> Kriterij za razvrstavanje prema Zakonu o računovodstvu.....	29
<i>Tablica 4.</i> Broj poduzetnika u RH od 2007. do 2014. godine.....	31
<i>Tablica 5.</i> Broj poduzetnika, proračuna i proračunskih korisnika i neprofitnih organizacija te broj zaposlenih u svakoj od tri navedene skupine u 2017. godini.....	32, 33
<i>Grafikon i tablica 1.</i> Top 5 županija s najvećim udjelom zaposlenih kod poduzetnika u 2017.godini.....	34
<i>Slika1.</i> Logotip KBC-a Zagreb.....	35
<i>Grafikon i tablica 2.</i> Top 5 županija s najviše zaposlenih kod proračuna i proračunskih korisnika.....	36
<i>Grafikon i tablica 3.</i> Top 5 županija s najviše zaposlenih kod neprofitnih organizacija.....	37
<i>Tablica 6.</i> NETO DOBIT poduzetnika u 2017. godini – broj poduzetnika, broj zaposlenih, ukupan prihod i dobit i gubitak razdoblja (iznosi: u tis. kn).....	39
<i>Tablica 7.</i> Osnovni financijski rezultati poduzetnika sa sjedištem u Koprivničko-križevačkoj županiji u 2017. godini.....	40
<i>Tablica 8.</i> Top lista 5 najvećih gradova*/općina Koprivničko-križevačke županije po kriteriju ukupnoga prihoda poduzetnika u 2017. godini.....	41