

# Utjecaj pandemije COVID-19 na poslovanje malih poduzeća Varaždinske županije

---

Kapeš Kozjak, Dunja

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:817551>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-02**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 513/PE/2024

**UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA  
POSLOVANJE MALIH PODUZEĆA  
VARAŽDINSKE ŽUPANIJE**

Dunja Kapeš Kozjak

Varaždin, rujan 2024.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 513/PE/2024

**UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA  
POSLOVANJE MALIH PODUZEĆA  
VARAŽDINSKE ŽUPANIJE**

Student:  
Dunja Kapeš Kozjak

Mentorica:  
prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, rujan 2024.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Dunja Kapeš Kozjak

MATIČNI BROJ 0016064557

DATUM 27.09.2024.

KOLEGIJ Ekonomika poduzetništva

NASLOV RADA Utjecaj pandemije COVID-19 na poslovanje malih poduzeća Varaždinske županije

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Impact of the COVID-19 pandemic on the operations of small businesses in Varaždin County

MENTOR Anica Hunjet

ZVANJE prof.dr.sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

- doc. dr. sc. Dijana Vuković, predsjednica
- doc. dr. sc. Damira Keček, članica
- prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
- doc. dr. sc. Ivana Martinčević, zamjen. članica
- 

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 513/PE/2024

OPIS

Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na gospodarstvo diljem svijeta, a posebno na poslovanje malih poduzeća, koja su se suočila s brojnim izazovima i problemima. Ovaj diplomski rad analizirat će utjecaj pandemije na poslovanje malih poduzeća u Varaždinskoj županiji, s posebnim naglaskom na promjene u poslovnim praksama, financijsku stabilnost i prilagodbe u uvjetima krize. U radu će se istražiti ključni izazovi s kojima su se mala poduzeća suočila, uključujući smanjenje prihoda, probleme s likvidnošću, poremećaje u opskrbnim lancima i promjene u potrošačkim navikama. Analizirat će se i različite strategije koje su poduzeća primijenila kako bi se prilagodila novim okolnostima. Poseban naglasak stavlja se na ulogu vladinih mjera potpore i lokalnih inicijativa koje su bile usmjerene na očuvanje radnih mjesta i održavanju poslovne aktivnosti. Kroz analizu dostupnih podataka i istraživanje provedenih među poduzetnicima, rad će dati uvid u učinkovitost tih mjera i njihovu ulogu u ublažavanju negativnih učinaka pandemije. Ovaj diplomski rad doprinjet će razumijevanju utjecaja pandemije na mala poduzeća i pruža relevantne preporuke za kreatore politika i poduzetnike s ciljem jačanja gospodarske otpornosti i održivog razvoja u regiji. Na kraju rada donijeti će se zaključak.

ZADATAK URUČEN

30.09.2024.



POTPIS MENTORA

A. Hunjet

## SAŽETAK

Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na gospodarstvo diljem svijeta, a posebno na poslovanje malih poduzeća, koja su se suočila s brojnim izazovima i problemima. Ovaj diplomski rad analizira utjecaj pandemije COVID-19 na poslovanje malih poduzeća u Varaždinskoj županiji, s posebnim naglaskom na promjene u poslovnim praksama, financijsku stabilnost i prilagodbe u uvjetima krize.

U radu se istražuju ključni izazovi s kojima su se mala poduzeća u Varaždinskoj županiji suočila tijekom pandemije, uključujući smanjenje prihoda, probleme s likvidnošću, poremećaje u opskrbnim lancima i promjene u potrošačkim navikama. Analiziraju se i različite strategije koje su poduzeća primijenila kako bi se prilagodila novim okolnostima, poput digitalizacije poslovanja, uvođenja novih proizvoda i usluga te optimizacije operativnih troškova. Poseban naglasak stavljen je na ulogu vladinih mjera potpore i lokalnih inicijativa koje su bile usmjerene na očuvanje radnih mjesta i održavanje poslovne aktivnosti. Kroz analizu dostupnih podataka i istraživanje provedenih među poduzetnicima, rad pruža uvid u učinkovitost tih mjera i njihovu ulogu u ublažavanju negativnih učinaka pandemije.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da su mala poduzeća u Varaždinskoj županiji pokazala iznimnu otpornost i prilagodljivost u suočavanju s krizom, ali i da su se suočila s dugoročnim izazovima koji zahtijevaju daljnje prilagodbe i inovacije. Rad također predlaže smjernice za jačanje otpornosti malih poduzeća u budućim kriznim situacijama, uključujući daljnju digitalizaciju, diversifikaciju poslovnih aktivnosti i jačanje suradnje s lokalnom zajednicom.

Ovaj diplomski rad doprinosi razumijevanju utjecaja pandemije COVID-19 na mala poduzeća i pruža relevantne preporuke za kreatora politika i poduzetnike s ciljem jačanja gospodarske otpornosti i održivog razvoja u regiji.

***Ključne riječi:*** COVID-19, mala poduzeća, Varaždinska županija, poslovanje, kriza, prilagodbe, mjere potpore, otpornost, digitalizacija.

## SUMMARY

The COVID-19 pandemic has significantly impacted the global economy, particularly affecting small businesses, which have faced numerous challenges and issues. This thesis analyzes the impact of the COVID-19 pandemic on the operations of small businesses in Varaždin County, with a special focus on changes in business practices, financial stability, and adaptations during the crisis.

The paper explores the key challenges faced by small businesses in Varaždin County during the pandemic, including reduced revenues, liquidity problems, disruptions in supply chains, and changes in consumer behavior. Various strategies implemented by businesses to adapt to the new circumstances, such as business digitalization, the introduction of new products and services, and the optimization of operational costs, are also analyzed. Special emphasis is placed on the role of government support measures and local initiatives aimed at preserving jobs and maintaining business activity. Through the analysis of available data and research conducted among entrepreneurs, the paper provides insight into the effectiveness of these measures and their role in mitigating the negative effects of the pandemic.

The research findings indicate that small businesses in Varaždin County demonstrated remarkable resilience and adaptability in facing the crisis but also encountered long-term challenges that require further adjustments and innovations. The paper also suggests guidelines for strengthening the resilience of small businesses in future crisis situations, including further digitalization, diversification of business activities, and strengthening cooperation with the local community.

This thesis contributes to the understanding of the impact of the COVID-19 pandemic on small businesses and provides relevant recommendations for policymakers and entrepreneurs aimed at strengthening economic resilience and sustainable development in the region.

**Keywords:** *COVID-19, small businesses, Varaždin County, business operations, crisis, adaptations, support measures, resilience, digitalization*

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
SUMMARY .....	2
1. UVOD .....	5
1.1. Predmet i problem istraživanja.....	6
1.2. Ciljevi istraživanja i hipoteze rada .....	7
1.3. Metodologija i uzorak istraživanja .....	7
1.4. Struktura rada .....	8
2. UTJECAJ PANDEMIJE COVID 19 NA SEKTOR MALOG GOSPODARSTVA .....	9
2.1. Glavna obilježja malih gospodarstava.....	11
2.2. Klasifikacija malog gospodarstva .....	13
2.3. Utjecaj pandemije na sektor malog gospodarstva .....	15
1. Negativni utjecaji na sektor malog gospodarstva: .....	16
2. Pozitivni utjecaji i prilagodbe: .....	17
3. Dugoročni učinci i izazovi: .....	18
3. POSLOVANJE MALIH PODUZEĆA VARAŽDINSKE ŽUPANIJE .....	19
3.1. Obilježja Varaždinske županije .....	21
3.2. Stanje gospodarstva Varaždinske županije za vrijeme pandemije Covid-19 .....	24
Utjecaj na ključne sektore:.....	25
3.3. Sustav potpora Covid-19 i mjere države .....	27
3.4. Stanje gospodarstva Varaždinske županije nakon pandemije Covid-19 .....	30
1. Prihodi.....	30
2. Rashodi .....	31
3. Investicije.....	31
4. Dug i financijska održivost .....	32
4. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PANDEMIJE COVID – 19 NA POSLOVANJE MALIH PODUZEĆA VARAŽDINSKE ŽUPANIJE.....	33

4.1.	Osnovna obilježja istraživanja .....	33
4.2.	Analiza istraživanja utjecaj pandemije Covid – 19 na poslovanje malih poduzeća Varaždinske županije .....	33
4.3.	Rezultati istraživanja .....	34
4.4.	Hipoteze istraživanja .....	46
4.5.	Deskriptivna statistika .....	47
4.6.	Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja .....	48
5.	ZAKLJUČAK .....	50
	LITERATURA .....	52
	PRILOZI.....	54
	POPIS SLIKA.....	54
	POPIS TABLICA .....	54
	POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA .....	54
	ANKETNI UPITNICI .....	55



# 1. UVOD

Pandemija COVID-19, koja je započela krajem 2019. godine, izazvala je globalne zdravstvene, društvene i ekonomske promjene bez presedana. Gotovo preko noći, svijet se suočio s krizom koja je utjecala na sve aspekte života, a posebno na gospodarstvo. Mali poduzetnici, koji čine okosnicu lokalnih ekonomija i pružaju značajan broj radnih mjesta, bili su među najteže pogođenima. U Hrvatskoj, a posebno u Varaždinskoj županiji, mala poduzeća suočila su se s brojnim izazovima, uključujući smanjenje prihoda, poremećaje u opskrbnim lancima i promjene u potrošačkim navikama.

Mala poduzeća često nemaju financijske rezerve ili resurse za brzo prilagođavanje iznenadnim promjenama u poslovnom okruženju, što ih čini posebno ranjivima u kriznim situacijama poput pandemije. Ova poduzeća obično ovise o stabilnom dnevnom prometu i lokalnom tržištu, a zatvaranje trgovina, ograničenja u radu i smanjenje potražnje dodatno su otežali njihovo poslovanje tijekom pandemije. Unatoč tim izazovima, brojna mala poduzeća pokazala su iznimnu otpornost i sposobnost prilagodbe, preusmjeravajući se na nove poslovne modele i digitalne kanale kako bi opstala u ovim teškim vremenima.

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti utjecaj pandemije COVID-19 na poslovanje malih poduzeća u Varaždinskoj županiji. Istražit će se kako su ova poduzeća reagirala na krizu, koje su strategije prilagodbe i inovacije implementirali, te u kojoj mjeri su im vladine mjere potpore i lokalne inicijative pomogle u prebrođivanju krize. Rad će također analizirati dugoročne učinke pandemije na poslovanje malih poduzeća i identificirati ključne faktore koji će utjecati na njihovu otpornost i održivost u budućnosti.

Razumijevanje učinaka pandemije na mala poduzeća ključno je za razvoj učinkovitih politika i strategija koje mogu pomoći u jačanju gospodarstva i pripremi za buduće krizne situacije. Varaždinska županija, kao jedno od središta industrije i poduzetništva u Hrvatskoj, pruža relevantan primjer kako se lokalna poduzeća mogu prilagoditi globalnim promjenama i izazovima. Ovaj rad doprinosi boljem razumijevanju utjecaja pandemije na lokalno gospodarstvo te nudi smjernice za jačanje otpornosti i konkurentnosti malih poduzeća u regiji.

## 1.1. Predmet i problem istraživanja

Pojava virusa Covid – 19 postala je globalna kriza koja se pretvorila u svjetsku pandemiju. Od brojnih zatvaranja poduzeća do otpuštanja radnika došlo je do globalne krize. Koronavirus se vrlo brzo proširio svijetom i postao globalni zdravstveni problem. Intervencije mnogih vlada i zemalja diljem svijeta, poput karantena i socijalnog distanciranja, rezultirale su naglim i neočekivanim padom globalne gospodarske aktivnosti, uključujući trgovinu, ulaganja i proizvodnju.

Pandemija COVID-19 imala je značajan utjecaj na gospodarstvo diljem svijeta, a posebno su pogođena mala poduzeća koja često imaju ograničene resurse i fleksibilnost. U Varaždinskoj županiji, gdje mala poduzeća čine važan dio lokalnog gospodarstva, pandemija je dovela do brojnih izazova, uključujući smanjenje prihoda, promjene u poslovnim modelima, teške uvjete na tržištu rada i pristup financijskoj pomoći. Unatoč tome, opseg i priroda utjecaja pandemije na poslovanje tih poduzeća nije dovoljno istražena, što otežava donošenje adekvatnih mjera potpore i oporavka. Ovaj rad će istražiti ključne probleme s kojima su se mala poduzeća suočila tijekom pandemije, kako su se prilagodila novim okolnostima, te koje su dugoročne posljedice za njihovo poslovanje.

Cilj ovog istraživanja je razumjeti u kojoj mjeri je pandemija COVID-19 utjecala na poslovanje malih poduzeća u Varaždinskoj županiji i identificirati glavne čimbenike koji su oblikovali njihove odgovore na krizu.

Neizvjesnost uzrokovana virusom COVID-19 stvorila je potpuno nove i jedinstvene perspektive poduzetništva. Gospodarski šok uzrokovan prestankom gospodarskih aktivnosti i prekidom svakodnevnih gospodarskih aktivnosti gurnuo je velika svjetska gospodarstva u tešku recesiju usporedivu s financijskom krizom 2008. godine (Kovač I, 2020).

Prethodna istraživanja bila su usredotočena na utjecaj pandemije COVID-19 na aspekte poslovnog ponašanja kao što su profitabilnost, promjene u pristupu tržištu ili odnosima s dobavljačima. Problem je što su se sva istraživanja uglavnom fokusirala na utjecaj pandemije na globalna gospodarstva poput Kine, Sjedinjenih Američkih Država i razvijenih zemalja Europske unije, dok se fokusiralo na utjecaj na manja gospodarstva poput Hrvatske i situaciju u kojoj se tvrtka nalazi (Stojčić N, 2020.).

Stoga glavni predmet ovog diplomskog rada odnosi se na stanje malih gospodarstava u Varaždinskoj županiji za vrijeme trajanja virusa Covid – 19.

## 1.2. Ciljevi istraživanja i hipoteze rada

Cilj ovog rada je istražiti poslovanje malih poduzeća za vrijeme trajanja pandemije Covid – 19 Varaždinske županije te u kojoj mjeri je pandemija utjecala na njihovo poslovanje.

Pomoćni ciljevi ovog diplomskog rada su:

- Istražiti stavove poduzetnika u odnosu na utjecaj pandemije na poslovanje malih poduzeća nakon popuštanja mjera
- Istražiti ulogu različitih oblika poticaja države i potpornih mjera za vrijeme trajanja pandemije

Nakon postavljenih ciljeva rada, postavljaju se sljedeće hipoteze istraživanja:

**Hipoteza 1 – H1** - Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na poslovanje sektora malih poduzeća mjereno pokazateljima likvidnosti

**Hipoteza 2 – H2** - Korištenje COVID-19 sredstava i državne potpore pozitivno utječe na očuvanje radnih mjesta i ublažavanje negativnih učinaka pandemije korone

**Hipoteza 3 – H3** – Nakon perioda COVID-19 s obzirom na određene restrukturacije unutar poduzeća prihodi rastu, prvenstveno radi prilagodbe tržišta i potreba potrošača.

## 1.3. Metodologija i uzorak istraživanja

U ovom radu korišteni su sekundarni izvori podataka, odnosno, korišteni su stručni i znanstveni članci na hrvatskom i engleskom jeziku, te relevantni Internet izvori. Kako bi se postigao cilj ovog rada, korištene su sljedeće metode:

- komparativna metoda za uspoređivanja pojmova iz različite literature,
- metoda deskripcije za definiranje ključnih pojmova,
- induktivna metoda - donošenje zaključaka o općem sudu na temelju pojedinačnih činjenica o utjecajima kriza na mala i srednja poduzeća
- deduktivna metoda – kojom se iz općih pretpostavka i sudova izvode posebni i pojedinačni. Iz jedne ili više navedenih tvrdnji izvodi se neka nova koja proizlazi iz svih prethodnih

Korišteni su navedeni izvori i metode kako bi se postigli ciljevi i hipoteze ovog rada.

#### 1.4. Struktura rada

Ovaj diplomski rad podijeljen je na četiri međusobno povezana poglavlja. U prvom uvodom dijelu objašnjeni su ciljevi, problem, predmet te hipoteze istraživanja. Drugo poglavlje govori o utjecaju pandemije Covid-19 na sektor malog gospodarstva. Poglavlje je podijeljeno na tri potpoglavlja u kojem su objašnjena glavna obilježja malog gospodarstva, klasifikacija i vrste gospodarstva prema Zakonu o računovodstvu te na kraju sam utjecaj pandemije na sektor malog gospodarstva.

Treće poglavlje pod nazivom Poslovanje malih poduzeća u Varaždinskoj županiji govori o cjelokupnom poslovanju malih poduzeća u Varaždinskoj županiji. Poglavlje je podijeljeno na tri potpoglavlja gdje su objašnjena obilježja Varaždinske županije, stanje gospodarstva Varaždinske županije za vrijeme pandemije virusa Covid – 19 te mjere potpore za očuvanje poslovanja za vrijeme trajanja pandemije.

Četvrto poglavlje usredotočeno je na analizu i provedbu istraživanja pod nazivom: „Utjecaj pandemije Covid – 19 na poslovanje malih poduzeća Varaždinske županije“. Istraživanje je podijeljeno u pet potpoglavlja u kojima su provedeni svi rezultati istraživanja zajedno sa statističkom obradom podataka.

Na samom kraju diplomskog rada obrađeni su zaključci koji se temelje na svim dobivenim podacima istraživanja.

## 2. UTJECAJ PANDEMIJE COVID 19 NA SEKTOR MALOG GOSPODARSTVA

Pojam „poduzetništvo“ ima različite definicije. Jedna značajna podjela razlikuje definicije koje poduzetništvo smatra aktivnošću koja nije nužno povezana s ekonomskom djelatnošću i naglašava ljudske osobine. S druge strane, najčešće definicije opisuju poduzetništvo kao ekonomsku aktivnost koja kombinira različite čimbenike kako bi rezultirala određenim ishodom. Gospodarski razvoj ne može se zamisliti bez kreativnosti i inovativnosti, koje su ključne odrednice poduzetništva u širem smislu. Poduzetnici imaju različite karakteristike, a optimalna kombinacija tih osobina čini svakog poduzetnika jedinstvenim. Neki su kreativniji, neki uporniji, a neki obrazovaniji, ali ono što im je zajedničko je to da ta jedinstvena kombinacija omogućuje prepoznavanje i ostvarenje na tržištu (Tkalec Z, 2011).

Iz različitih teorija o poduzetništvu, možemo razlikovati dva pristupa - širi i uži.

Širi smisao poduzetništva: „poduzetništvo je svaka aktivnost koja uključuje kreativnost, inovativnost, upornost, dosljednost, razumno preuzimanje rizika, odgovornost, samostalnost i dr.“, dok je uži smisao: „proces stvaranja vrijednosti kombinacijom resursa u svrhu iskorištavanja prilika uz razumno preuzimanje rizika“. (Tkalec Z,2011).

Nacionalni okvirni kurikulum definira poduzetništvo kao skup osobina poput kreativnosti, samostalnosti, spremnosti na rizik, te socijalnih i komunikacijskih vještina, uz osnovna znanja o ekonomiji i vođenju poslova. Također, poduzetništvo uključuje sposobnost prepoznavanja prilika i pretvaranja ideja u projekte u različitim kontekstima. Poduzetništvo ne mora nužno biti povezano s gospodarskom aktivnošću. Poduzetničke osobine mogu se manifestirati i u društvenim sferama, gdje osobe mogu biti poduzetne (kreativne, inovativne, sklone timskom radu, odgovorne i spremne preuzeti rizik) izvan gospodarskih aktivnosti. Prema Europskom referentnom okviru ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje, poduzetništvo znači sposobnost unošenja promjena, prihvaćanja inovacija i prilagodbe vanjskim utjecajima, kao i preuzimanje odgovornosti za vlastite postupke, postavljanje i ostvarivanje ciljeva te motivaciju za uspjeh. Iako se poduzetništvo često poistovjećuje s gospodarskim aktivnostima, ono je mnogo šire od toga (Tkalec Z, 2011).

Poduzetništvo se, prema široko prihvaćenoj definiciji, u užem smislu odnosi na proces osnivanja tvrtke s ciljem ostvarivanja dobiti, pri čemu se prepoznaje ili čak stvara potreba te na nju odgovara pokretanjem novog poslovnog subjekta. Ova definicija podrazumijeva razvoj, lansiranje i vođenje novog poslovnog pothvata uz prihvaćanje određenih rizika s ciljem zarade. Zbog toga se često poduzetnik poistovjećuje s poslovnim čovjekom, odnosno biznismenom. Uloge poduzetnika su:

- arbitraža,
- obavljanje poslova,
- dodjela zadataka faktorima proizvodnje,
- vlasništvo nad poduzećem,
- organizacija i koordinacija ekonomskih resursa,
- upravljanje ili nadzor,
- vođenje industrije,
- donošenje odluka,
- inoviranje,
- osiguravanje financijskog kapitala,
- preuzimanje rizika povezanih s neizvjesnošću.

Poduzetništvo je ključno za pokretanje nacionalne ekonomije, jer stvara i širi mogućnosti zapošljavanja, uvodi inovacije te potiče ulaganja i širenje novih tržišta. Doprinosi razvoju novih proizvoda i tehnologija, kao i širenju baze potrošača. Poduzetništvo igra važnu ulogu u otvaranju novih radnih mjesta, jačanju konkurentnosti, razvijanju osobnih potencijala te poticanju općeg društvenog interesa, čime pozitivno utječe na gospodarski rast. Svako novo poduzeće ili preusmjerenje postojećeg doprinosi većoj produktivnosti, jačanju konkurencije, te rastu inovativnosti, što u konačnici jača ekonomiju. Poduzetnici su ključni pokretači inovacija i napretka u gospodarstvu, donoseći prosperitet zemlji te povećavajući izbor za potrošače i otvarajući nova radna mjesta (Slunjski A, 2021).

Važno je prepoznati bitna obilježja malog i srednjeg poduzetništva te ih prema tome identificirati te mogući utjecaj pandemije na aktivnosti malog i srednjeg poduzetništva, stope preživljavanja i mogućnosti za rast i razvoj nakon pandemije.

## 2.1. Glavna obilježja malih gospodarstava

Tržištem su dominirale velike tvrtke sve do kasnih 1980-ih, kada se povećao udio malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu. Razvoj poduzetništva, odnosno malog gospodarstva, uvjetovan je mnogim čimbenicima. Sklonost malim količinama proizvodnje, jeftinijim kapitalnim dobrima, smanjenju efektivne minimalne veličine, mogućnosti fleksibilne specijalizacije, tržišnoj orijentaciji itd. doveli su do smanjenja veličine poduzeća i veće diverzifikacije tržišta i dinamičnosti. Tehnološki razvoj povećao je konkurenciju i stvorio nove prilike na globalnim tržištima (Vuković K, 2012).

Mala i srednja poduzeća, u svijetu poznatija su kao SME (*small and medium-sized enterprises*) zbog svoje su specifičnosti posebno se proučavaju i istražuju u odnosu na velika poduzeća. Neosporno je da je globalizacija oblikovala poduzetništvo kakvo ga danas poznajemo, a pitanje kako se nositi s rezultatima, vrijednostima, utjecajem i posljedicama globalizacije postaje sve veće. U doba brzih gospodarskih promjena, posebna se pažnja posvećuje sektoru malog gospodarstva, koje svojom fleksibilnošću i inovativnim pristupom u traženju i zadržavanju svog mjesta na tržištu odgovara na promjene potražnje i okruženja (Vidučić Lj, 2005).

Mala i srednja poduzeća (MSP) već su dugo smatrana ključnim faktorom ekonomskog razvoja. Njihova velika važnost ogleda se u činjenici da čine 99% svih poduzeća i zapošljavaju približno 60% radne snage u Europskoj uniji. Poduzetništvo ima ključnu ulogu u razvoju nacionalnih gospodarstava. EU je prepoznala značaj MSP-ova, zbog čega su usvojeni brojni programi, poput Akta o malim poduzećima, Horizon 2020 i COSME, koji imaju za cilj jačanje konkurentnosti MSP-ova kroz inovacije i istraživanje te poboljšanje njihovog pristupa financiranju. U Hrvatskoj se nalazi više od 78.000 MSP-ova, koji zapošljavaju 47,5% ukupne radne snage u zemlji. Poduzetništvo postupno postaje vodeći sektor i važan pokretač hrvatskog gospodarstva (Radlović i sur, 2020.)

Sektor malih poduzeća pomaže u izgradnji poduzetništva i povećanju konkurentnosti te ima izravan utjecaj na učinkovitost, inovativnost i ukupni rast produktivnosti u cijelom gospodarstvu. Beck i Levine su u svom istraživanju zaključili da mala i srednja poduzeća više pridonose zapošljavanju i produktivnija su od velikih poduzeća, ali isto tako i financijsko tržište i druge institucije stečajeva koči razvoj malog i srednjeg poduzetništva (Beck T i sur, 2003).

Uzimajući u obzir navedene činjenice, može se zaključiti da sektor malog gospodarstva zaslužuje sveobuhvatnu i dugoročnu potporu zbog utjecaja na fleksibilnost i inovativnost gospodarstva, povećanje zaposlenosti, smanjenje socijalnih razlika te regionalni i ubrzani razvoj. Unatoč tome što su glavni dijelovi rasta i razvoja gospodarstva u cjelini, sektor malih i srednjih poduzeća susreće se s ozbiljnim problemima u financiranju svojih aktivnosti, što predstavlja važnu prepreku koja se „mora ukloniti kako bi se ovaj sektor razvijao i razvijao i generalno opstao na tržištu (Ploh M, 2017).

Prema izvješću CEPOR-a, (2020.) u Hrvatskoj institucionalno okruženje, koje je također odgovorno za formuliranje, donošenje i provedbu odluka u sektoru malog i srednjeg poduzetništva, uključuje Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, Hrvatsku banku za obnovu i razvitak (HBOR) i Hrvatsku agenciju za Malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO), Hrvatska gospodarska komora (HGK), Hrvatska obrtnička komora (HOK), Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), Centar za razvoj malog i srednjeg poduzetništva i politiku poduzetništva (CEPOR) i Udruga glas poduzetnika (UGP).

Kako bi se omogućio daljnji razvoj malog gospodarstva, potrebno je, uz pomoć države i institucija koje podupiru razvoj malog i srednjeg poduzetništva, otkloniti glavne prepreke razvoju, kao što su korupcija, ograničeni izvori financiranja, legalno i zakonito, te im omogućiti bolje tržišne uvjete.

Također bitno je spomenuti kako se društvo brzo mijenja, pa učenje i znanje postaju ključne vrijednosti koje zahtijevaju nove pristupe i prepoznavanje. Programi cjeloživotnog obrazovanja trebali bi biti dostupni širokom broju građana, prilagođeni potrebama zajednice, gospodarstva i društvenog razvoja.

Poduzetničko obrazovanje sve više privlači pažnju na javnim i privatnim visokoškolskim ustanovama diljem svijeta. U obrazovnim programima zemalja članica Europske unije, obrazovanje za poduzetništvo zauzima važno mjesto. Europska unija uspostavila je Strateški okvir za suradnju u obrazovanju i obuci, koji je usmjeren na cjeloživotno učenje, mobilnost, poboljšanje kvalitete, dostupnosti i učinkovitosti obrazovanja te poticanje kreativnosti i inovacija, uključujući poduzetništvo. Visoko obrazovanje trebalo bi biti dostupno svim kandidatima koji ispunjavaju uvjete upisa, no njegova dostupnost ovisi o kvaliteti modela financiranja u pojedinoj zemlji. Visoko obrazovanje predstavlja jedan od glavnih pokretača gospodarskog rasta svake zemlje i osobnog blagostanja. Poduzetništvo, definirano od strane



Europske unije, jedna je od ključnih životnih vještina za osobni razvoj i ispunjenje. Poduzetničko obrazovanje ima ključnu ulogu u jačanju kapaciteta organizacija i pojedinaca za snalaženje u složenim uvjetima poslovanja. Ono potiče inovativnost, odgovornost i spremnost na preuzimanje rizika pri donošenju odluka i rješavanju problema, integriranjem različitih znanstvenih disciplina i razvijanjem interdisciplinarnih vještina rješavanja problema (Hunjet i sur, 2013).

## 2.2. Klasifikacija malog gospodarstva

Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18) zajedno sa svim dopunama i izmjenama jasno potvrđuje razvrstavanje gospodarstva na mikro, male, srednje i velike što ovisi o pokazateljima koji su utvrđeni na zadnji dan poslovne godine (što je 31.12) za koji se sastavljaju financijski izvještaji u tijeku iduće godine do određenog vremenskog perioda. U obzir se uzimaju ukupni iznos aktive, iznos prihoda te prosječan broj zaposlenih tijekom tekuće poslovne godine.

U nastavku rada mikro, mali srednji i veliki poduzetnici objašnjeni su prema kriterijima koji se odnose na njih. S obzirom na dvojna iskazivanja iznosa radi uvođenja Eura kao nacionalne valute iznosi aktive i prihoda prikazani su u kunama i eurima.

Tablica 1 Prikaz vrste poduzetnika prema prihodu

VRSTA PODUZETNIKA	POKAZATELJI PREMA PRIHODIMA
MIKRO PODUZETNICA	PRIHOD DO 690.158,60 EUR
MALI PODUZETNICI	PRIHOD DO 7.963.368,50 EUR
SREDNJI PODUZETNICI	PRIHOD DO 19.908.421,26 EUR
VELIKI PODUZETNICI	BANKE, LEASING KUĆE, DRUŠTVA ZA UPRAVLJANJE FONDOVIMA

Izvor: Vlastita izrada autora

1. **Mikro poduzetnici** su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:
  - Ukupna aktiva 2.600.000,00 kuna / 345.079,30 eura
  - Prihod 5.200.000,00 kuna / 690.158,60 eura
  - Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 10 radnika.
2. **Mali poduzetnici** su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:
  - Ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna / 3.981.684,25 eura
  - Prihod 60.000.000,00 kuna / 7.963.368,50 eura
  - Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika
3. **Srednji poduzetnici** su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:
  - Ukupna aktiva 150.000.000,00 kuna / 19.908.421,26 eura
  - Prihod 300.000.000,00 kuna / 39.816.842,52 eura
  - Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 250 radnika
4. **Veliki poduzetnici** su oni koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri uvjeta za srednje poduzetnike. Bez obzira na broj zaposlenih, visinu prihoda ili aktive u velike poduzetnike spadaju banke, štedne banke, stambene štedionice, institucije za elektronički novac, društva za osiguranje i reosiguranje, leasing društva, društva za upravljanje UCITS fondovima, društva za upravljanje alternativnim investicijskim fondovima, UCITS fondovi, alternativni investicijski fondovi, mirovinska društva koja upravljaju obveznim mirovinskim fondovima, mirovinska društva koja upravljaju dobrovoljnim mirovinskim fondovima, dobrovoljni mirovinski fondovi, obvezni mirovinski fondovi te mirovinska osiguravajuća društva, društva za dokup mirovine, faktoring-društva, investicijska društva, burze, operateri MTP-a, središnja klirinška deponitarna društva, operateri središnjeg registra, operateri sustava poravnanja i/ili namire i operateri Fonda za zaštitu ulagatelja.

Prema Slunjski A (2021), Prednosti poduzetništva uključuju:

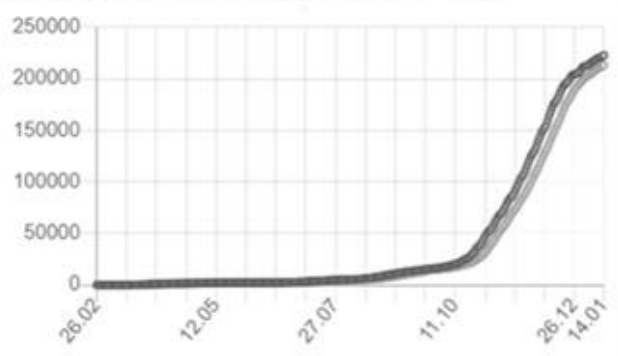
- Osobno zadovoljstvo samostalnog vođenja poduzeća i mogućnost donošenja vlastitih odluka.

- Mogućnost slobodnog upravljanja dobiti, bilo da se radi o širenju poslovanja ili povećanju štednje.
- Fleksibilnost u prodaji dijelova imovine ili cijelog poduzeća.
- Iskorištavanje dobiti za osobne potrebe.
- Zadovoljstvo jer stvarate prilike ne samo za sebe, već i za druge.
- Ugled u zajednici kroz aktivno sudjelovanje u lokalnim inicijativama.

### 2.3. Utjecaj pandemije na sektor malog gospodarstva

Početak 2020. godine bio je obilježen alarmantnim vijestima i slikama iz kineskog grada Wuhana u pokrajini Hubei. Svijet je izdaleka pratio pojavu nove, dotad nepoznate bolesti respiratornog sustava. Ubrzo je bolest dobila službeni naziv, COVID-19, ili koronainfekcija. Ovaj virus pripada porodici RNA virusa Coronaviridae, poznatoj po tome što tijekom zimskih mjeseci uzrokuje akutne respiratorne infekcije, a otkriven je još 1965. godine. Kineski znanstvenici brzo su uspjeli prepoznati virus i podijeliti te podatke s ostatkom svijeta: identificirali su novi tip RNA virusa, koji ranije nije bio poznat kao uzročnik bolesti kod ljudi. Analiza genoma sugerira da je SARS-CoV-2 vjerojatno evoluirao od virusa koji je uobičajen kod šišmiša, dok je nepoznata vrsta sisavca vjerojatno poslužila kao prijelazni domaćin između šišmiša i ljudi. Prvi slučaj zaraze COVID-19 u Hrvatskoj zabilježen je 25. veljače 2020. Slika broj 1 prikazuje brzinu širenja zaraze u Hrvatskoj u razdoblju od 25. veljače 2020. do 14. siječnja 2021 (Ranilović i sur, 2020).

Republic of Croatia from February 25<sup>th</sup>, 2020 to January 14<sup>th</sup>, 2021.



Slika 1 Prikaz rasta zaraženih u Hrvatskoj

Izvor: Ranilović i sur (2020) – str. 230

Pandemija virusa Covid-19 stvorila je javno-zdravstvenu krizu koja utječe na građane, društvo i gospodarstvo. S obzirom na to da su mnoge zemlje bile nespremljene na utjecaj navedene pandemije, činilo se da su izolacije, socijalno distanciranje i mjere potpunog zatvaranja jedini vjerodostojan način zaštite života i očuvanja zdravstvenih sustava i cjelokupnog građanstva (Europska komisija: <https://eurlex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0112>).

Pandemija COVID-19 imala je snažan utjecaj na sektor malog gospodarstva diljem svijeta, uključujući i Hrvatsku. Mali poduzetnici i obrtnici bili su među najteže pogođenim skupinama zbog svog ograničenog financijskog kapaciteta, ovisnosti o dnevnom prometu, te smanjene sposobnosti za brzo prilagođavanje i preusmjerenje poslovanja u promjenjivim okolnostima. U nastavku su opisani glavni načini na koje je pandemija utjecala na sektor malog gospodarstva, kao i mjere koje su poduzete kako bi se ublažili ti učinci. U nastavku rada objašnjeni su negativni utjecaji na sektor malog gospodarstva te pozitivne utjecaje i prilagodbe prema Žmuk i sur (2021).

#### 1. Negativni utjecaji na sektor malog gospodarstva:

- Pad prihoda i smanjenje potražnje

Zbog mjera zatvaranja i ograničenja rada, mnogi mali poduzetnici, posebno u sektorima kao što su ugostiteljstvo, trgovina na malo, usluge i turizam, morali su privremeno zatvoriti svoje poslovanje ili raditi s drastično smanjenim kapacitetom. Potrošači su tijekom pandemije smanjili svoje troškove, što je rezultiralo padom potražnje za brojnim proizvodima i uslugama. To je dodatno otežalo poslovanje malih poduzeća koja su ovisila o lokalnom tržištu i stalnom prometu.

Mali poduzetnici su se suočili s prekidima opskrbnih lanaca i nedostatkom ključnih sirovina i proizvoda, što je dovelo do poteškoća u održavanju redovnog poslovanja. Troškovi poslovanja porasli su zbog potrebe za osiguravanjem dodatnih sigurnosnih mjera (poput zaštitne opreme, dezinfekcijskih sredstava) i prilagodbe poslovnih prostora novim epidemiološkim standardima.

- Problemi s likvidnošću i financijskim obvezama

Mali poduzetnici često nemaju velike financijske rezerve, pa su se mnogi suočili s problemima likvidnosti zbog smanjenog prometa. To je otežalo plaćanje fiksnih troškova poput najma, komunalija i plaća zaposlenika. Zbog smanjenih prihoda, mnoga mala poduzeća nisu mogla servisirati svoje dugove ili podmirivati druge financijske obveze, što je povećalo rizik od bankrota.

## 2. Pozitivni utjecaji i prilagodbe:

Mnogi mali poduzetnici su, uslijed pandemije, ubrzali proces digitalizacije i prilagodili se novim uvjetima poslovanja prelaskom na e-trgovinu, što im je omogućilo dosezanje šireg tržišta i smanjenje ovisnosti o fizičkoj prodaji. Uvođenje digitalnih alata za komunikaciju, marketing i upravljanje poslovanjem pomoglo je malim poduzećima da ostanu u kontaktu s kupcima i optimiziraju svoje poslovne procese. Mnogi su mali poduzetnici prilagodili svoju ponudu kako bi prilagodili svoje poslovanje novim potrebama tržišta. Na primjer, neki su restorani počeli nuditi dostavu hrane, dok su proizvođači tekstila prešli na izradu zaštitnih maski. Pandemija je potaknula inovacije u poslovnim modelima, poput uvođenja pretplatničkih usluga, prodaje unaprijed plaćenih bonova ili suradnje s drugim poduzećima radi udruživanja resursa i smanjenja troškova.

Lokalne inicijative i podrška zajednice: Lokalne zajednice, udruge poduzetnika i gospodarske komore organizirale su razne inicijative za podršku malim poduzetnicima, uključujući kampanje za kupnju lokalnih proizvoda i usluga te pružanje savjetodavne pomoći.

### 3. Dugoročni učinci i izazovi:

Pandemija je pokazala koliko je važno imati otpornost i prilagodljivost u poslovanju. Mnogi su mali poduzetnici morali brzo reagirati na promjene i prilagoditi svoje poslovne modele kako bi preživjeli krizu. COVID-19 istaknuo je važnost digitalizacije u malom gospodarstvu. Poduzeća koja su brzo prešla na digitalne kanale poslovanja pokazala su se otpornijima na krizne situacije. Pandemija je promijenila potrošačke navike, povećavajući sklonost kupnji putem interneta i preferiranje lokalnih proizvoda. Mali poduzetnici će morati nastaviti prilagođavati svoju ponudu i marketing kako bi odgovorili na ove promjene (Žmuk i sur, 2021).

Ukupno gledano, iako je pandemija COVID-19 izazvala brojne poteškoće za sektor malog gospodarstva, također je potaknula brojne promjene i inovacije. Mnogi mali poduzetnici pokazali su se otpornima i spremnima za prilagodbu, a mjere potpore bile su ključne za njihov opstanak i oporavak. Dugoročno gledano, važnost fleksibilnosti, inovativnosti i digitalizacije bit će ključna za uspjeh malog gospodarstva u budućnosti ( (Europska komisija: <https://eurlex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0112>) .

### 3. POSLOVANJE MALIH PODUZEĆA VARAŽDINSKE ŽUPANIJE

Pandemija virusa Covid-19 u velikoj je mjeri utjecala na cjelokupno gospodarstvo, pogotovo na mala poduzeća od kojih su neka unatoč mjerama potpore ipak morala zatvoriti svoja vrata i otpustiti svoje radnike.

Mala poduzeća igraju ključnu ulogu u gospodarstvu Varaždinske županije, čineći značajan dio njenog ukupnog gospodarskog potencijala. Ova poduzeća, često usmjerena na lokalno tržište, pokretači su inovacija, zapošljavanja i ekonomske stabilnosti u regiji. Njihova prisutnost doprinosi raznolikosti i otpornosti županijskog gospodarstva, osiguravajući prilike za razvoj i rast u različitim sektorima, uključujući prerađivačku industriju, uslužne djelatnosti, poljoprivredu i turizam.

Sektor malih gospodarstvenika u Varaždinskoj županiji tijekom pandemije koronavirusa bio je suočen s nizom izazova koji su utjecali na njihovo poslovanje i sposobnost opstanka. Mala poduzeća, koja su ključna za lokalno gospodarstvo, našla su se pod velikim pritiskom zbog epidemioloških mjera, zatvaranja, ograničenja kretanja te smanjenja potražnje za njihovim uslugama i proizvodima. Posebno su pogođene djelatnosti kao što su ugostiteljstvo, maloprodaja, turizam i uslužne djelatnosti, koje su ovisne o stalnom kontaktu s kupcima.

Jedan od najvećih problema s kojim su se mala poduzeća suočavala bilo je smanjenje prihoda zbog zatvaranja i ograničenja, dok su fiksni troškovi poput najamnine, plaća i komunalija i dalje postojali. Ograničeni pristup financijskim sredstvima, kao i kašnjenja u isplati državnih potpora, dodatno su otežali poslovanje. Uz to, mnogi mali poduzetnici suočili su se s problemima u opskrbnim lancima, što je dovelo do otežanog pristupa sirovinama i proizvodima potrebnim za rad.

Unatoč izazovima, neka su mala poduzeća pokazala otpornost prilagodivši se novim uvjetima. Dio njih je prešao na online prodaju, dok su drugi mijenjali poslovne modele kako bi se uskladili s epidemiološkim mjerama. Ipak, velik broj poduzetnika morao je smanjiti opseg poslovanja, privremeno zatvoriti ili čak trajno ugasiti svoje tvrtke.

Podrška koju je država nudila u obliku financijskih potpora, subvencija za plaće i poreznih olakšica donekle je olakšala situaciju, ali za mnoge nije bila dovoljna za dugoročni oporavak. U tom kontekstu, mala poduzeća u Varaždinskoj županiji suočena su s dugotrajnim izazovima oporavka, posebno u pogledu vraćanja stabilne razine potražnje, ponovnog otvaranja i izgradnje otpornosti za buduće krize.

Ova situacija ukazala je na važnost prilagodljivosti i digitalne transformacije malih poduzeća, kao i potrebu za boljom institucionalnom podrškom u kriznim vremenima.

Varaždinska županija, smještena u sjeverozapadnom dijelu Hrvatske, poznata je po svojoj bogatoj povijesti i kulturnom naslijeđu, kao i po razvijenoj industrijskoj i obrtničkoj tradiciji. Ova kombinacija povoljnog geografskog položaja, kvalificirane radne snage i poduzetničkog duha stvara povoljno okruženje za poslovanje malih poduzeća. Međutim, iako mala poduzeća imaju ključnu ulogu u gospodarskom razvoju županije, suočavaju se s nizom izazova, uključujući ograničeni pristup financijskim resursima, visoku konkurenciju i potrebu za stalnim prilagodbama promjenjivim tržišnim uvjetima. Pandemija COVID-19 koja je započela krajem 2019. godine dodatno je istaknula važnost malih poduzeća u lokalnim gospodarstvima, ali je također donijela nove izazove i rizike. Mjere zatvaranja, ograničenja kretanja i promjene u potrošačkim navikama značajno su utjecale na svakodnevno poslovanje malih poduzeća u Varaždinskoj županiji, često prijeteći njihovoj održivosti i opstanak na tržištu. Unatoč tim izazovima, mnogi mali poduzetnici pokazali su otpornost i inovativnost, pronalazeći nove načine za prilagodbu i prevladavanje prepreka. Ovaj diplomski rad usmjeren je na analizu poslovanja malih poduzeća u Varaždinskoj županiji s posebnim naglaskom na izazove i prilike s kojima se suočavaju. Rad istražuje utjecaj različitih faktora na njihovu uspješnost, uključujući ekonomske uvjete, regulatorne okvire, pristup financiranju, digitalizaciju i tehnološke inovacije. Također će se analizirati kako su se mala poduzeća prilagodila promjenama izazvanim pandemijom COVID-19, te kakve su dugoročne strategije usvojila kako bi osigurala svoju konkurentnost i održivost.

Razumijevanje poslovanja malih poduzeća u Varaždinskoj županiji od iznimne je važnosti za sve sudionike u lokalnom gospodarstvu, uključujući donositelje odluka, poduzetnike i investitore. Ovaj rad pruža sveobuhvatan pregled trenutnog stanja, izazova i perspektiva malih poduzeća, s ciljem izrade smjernica za jačanje njihove uloge u gospodarskom razvoju regije i osiguranje dugoročne stabilnosti i prosperiteta.



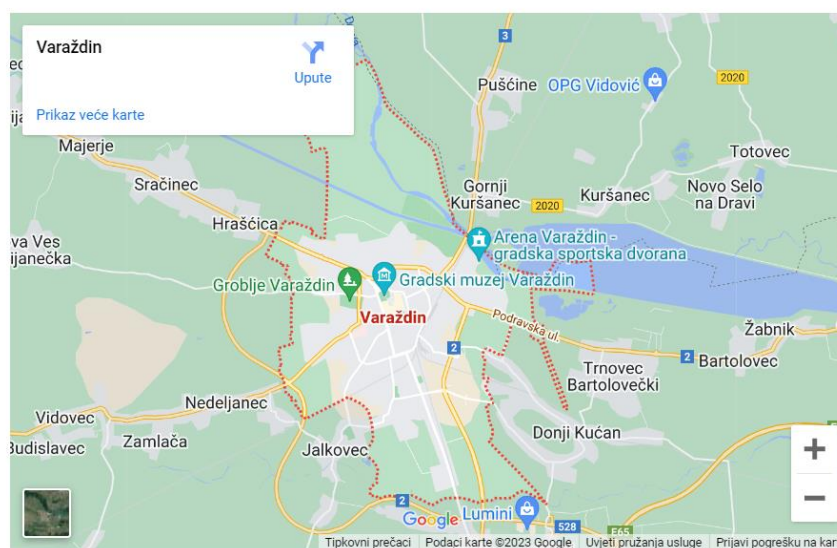
U nastavku rada obrađena su poglavlja koja se odnose na glavna obilježja Varaždinske županije, zatim stanje gospodarstva Varaždinske županije za vrijeme pandemije virusa Covid – 19 te sustav potpora i mjera države za vrijeme trajanja pandemije virusa Covid – 19.

### 3.1. Obilježja Varaždinske županije

Prema službenim podacima službenih stranica Varaždin.hr grad Varaždin razvio se na rubnim dijelovima Panonske nizine, a nalazi se u sjeverozapadnoj Hrvatskoj uz rijeku Dravu. Svojom se prirodnom regijom nalazi na sjevernom dijelu Hrvatske. Kako navode na službenim stranicama Varaždin.hr grad se nalazi na izrazito važnom području te se „ s pravom naziva „sjeverozapadnim vratima Hrvatske“.

Županija se može pohvaliti prekrasnim krajolikom koji uključuje brežuljke, šume i rijeke. Drava i Mura su dvije značajne rijeke koje prolaze kroz ovaj kraj, nudeći mogućnosti za rekreaciju, ribolov i aktivnosti na vodi. Varaždinska županija dom je mnogim dvorcima, crkvama i arhitektonskim spomenicima. Grad Varaždin, koji je glavni grad županije, poznat je po baroknoj arhitekturi, posebno po Varaždinskom dvorcu i gradskim zidinama.

## ZEMLJOPISNI POLOŽAJ VARAŽDINA



Slika 2 Geografski položaj Varaždina

Izvor: <https://varazdin.hr/zemljopisni-polozaj-varazdina/>

Grad je sjedište istoimene Varaždinske županije koja na graniči na sjeverozapadu s Republikom Slovenijom. Omeđena je Međimurskom županijom, Koprivničko – križevačkom, na jugu dotiče Zagrebačku, a na jugoistoku Krapinsko – zagorskom županijom. Prema broju stanovnika jedanaesti je grad u Hrvatskoj, a po BDP-u je treći grad po broju stanovnika iza Rovinja i Zagreba (<https://varazdin.hr/zemljopisni-polozaj-varazdina/>). Varaždinska županija bogata je tradicijom i folklorom. Održavaju se razni kulturni događaji i manifestacije, kao što su Varaždinske barokne večeri, koje slave glazbu i umjetnost iz baroknog razdoblja. U Varaždinskoj županiji nalazi se nekoliko obrazovnih institucija, uključujući srednje škole i fakultete. Turizam je također važna grana gospodarstva, s brojnim turističkim atrakcijama, uključujući dvorce, muzeje i prirodne parkove. Ova županija, s bogatom poviješću i raznovrsnim sadržajima, privlači posjetitelje i turiste koji žele istražiti njene ljepote i uživati u lokalnoj kulturi. U nastavku rada opisane su najvažnije atrakcije županije zbog kojih je prepoznata.

**Varaždinska barokna večer:** Varaždinska županija poznata je po festivalu barokne glazbe "Varaždinske barokne večeri", koji se svake godine održava u gradu Varaždinu. Festival privlači brojne domaće i međunarodne glazbenike koji izvode baroknu glazbu u povijesnom okruženju, uključujući crkve i palače.

**Grad Varaždin – barokni biser:** Grad Varaždin često se naziva "baroknim biserom" Hrvatske zbog svoje očuvane barokne arhitekture, koja uključuje zgrade, palače i crkve iz 17. i 18. stoljeća. Varaždin je nekada bio glavni grad Hrvatske, a danas je popularna turistička destinacija zbog svog povijesnog šarma.

**Špencirfest:** Varaždin je domaćin jednog od najpoznatijih uličnih festivala u Hrvatskoj – Špencirfesta. Festival traje desetak dana krajem kolovoza i početkom rujna te privlači tisuće posjetitelja koji uživaju u umjetničkim i glazbenim performansima, uličnim izvođačima, kreativnim radionicama i brojnim štandovima s rukotvorinama i gastronomskim specijalitetima.

**Dvorac Trakošćan:** Dvorac Trakošćan, smješten u Varaždinskoj županiji, jedan je od najljepših i najpoznatijih dvoraca u Hrvatskoj. Sagrađen u 13. stoljeću, dvorac je obnovljen u 19. stoljeću u neogotičkom stilu i danas služi kao muzej s bogatom zbirkom oružja, slika, namještaja i povijesnih artefakata. Dvorac je okružen prekrasnim parkom i jezerom.

**Toplice:** Varaždinska županija poznata je po termalnim izvorima i toplicama. Varaždinske Toplice jedan su od najstarijih i najpoznatijih lječilišta u Hrvatskoj, s tradicijom koja datira još iz rimskih vremena. Toplice su popularna destinacija za rehabilitaciju i liječenje reumatskih bolesti.

**Zeljarijada u Vidovcu:** Vidovec, mjesto u blizini Varaždina, poznato je po uzgoju kupusa, a svake godine u rujnu održava se manifestacija pod nazivom "Zeljarijada", posvećena kupusu i tradicionalnim jelima pripremljenim od ove namirnice. Posjetitelji mogu uživati u specijalitetima poput sarme, kiselog kupusa i drugih domaćih jela.

**Varaždinska groblja:** Varaždinsko groblje jedno je od najljepših groblja u Europi. Dizajnirao ga je Hermann Haller krajem 19. stoljeća u stilu engleskih parkova. Groblje je poznato po svojim umjetnički oblikovanim zelenim živicama, spomenicima i cvjetnim alejama.

**Gastro specijaliteti:** Varaždinska županija poznata je po tradicionalnim jelima poput varaždinskih klipića (kiflica), bučinog ulja, kiselog zelja i raznih domaćih kolača. Varaždinski klipići su zaštićeni kao autohtoni proizvod, a često se poslužuju uz lokalna vina.

**Prirodne ljepote i planinarenje:** Varaždinska županija nudi i prekrasne prirodne lokacije, uključujući planine Ivanščicu i Ravnu goru, koje su popularne destinacije za planinare i ljubitelje prirode. S Ivanščice, najviše planine u regiji, pruža se predivan pogled na cijelu županiju (<https://varazdin.hr/povijest-gradski-grb>).



Slika 3 Stare razglednice Varaždina

Izvor: <https://varazdin.hr/varazdin-kroz-povijest/>

### 3.2. Stanje gospodarstva Varaždinske županije za vrijeme pandemije Covid-19

Grupe mikro, malih i srednjih trgovačkih društava karakterizira veći broj zaposlenih u 2019. godini u odnosu na 2018. godinu, jedino kod velikih trgovačkih društava zabilježen je pad od 3,3%. Kod mikro poduzetnika se povećao za 15,8%, pa je u 2019. godini bilo 3.582 mikro poduzetnika u 2018. bilo je 9.915 zaposlenih (8.559 u 2018.). Broj zaposlenih u malom poduzetništvu porastao je za 5,0% na 479 u 2019. U 2018. bilo je 12.273 zaposlenih (11.684 u 2018.). U srednjim poduzećima u 2019. godini povećan je broj zaposlenih veća je za 0,2% za nominalnu vrijednost od 16 zaposlenih. Kod velikih ugovornih društava broj zaposlenih smanjen je za 3,3% te su u 2019. evidentirali 12.155 zaposlenih. U nastavku su navedeni osnovni financijski rezultati za mikro (do 10 zaposlenih), mala (do 50 zaposlenih), srednja (do 250 zaposlenih) i velika (preko 250 zaposlenih) poduzeća.

Navedeni podaci preuzeti su sa službenih stranica Varaždinske županije u dokumentu pod nazivom: „Informacija o stanju gospodarstva Varaždinske županije za 2019. i prvo polugodište 2020. godine“

Opis	Mikro			Mali			Srednji			Veliki		
	2018.	2019.	Index	2018.	2019.	Index	2018.	2019.	Index	2018.	2019.	Index
Broj poduzetnika		3.582			479			68			21	
Broj zaposlenih	8.559	9.915	115,8	11.684	12.273	105,0	9.337	9.353	100,2	12.574	12.155	96,7
Ukupni prihodi	2.827	3.675	130,0	6.764	7.286	107,7	5.817	5.743.945	98,7	10.767	11.155	103,6
Ukupni rashodi	2.715	3.443	126,8	6.404	6.851	107,0	5.526	5.452.086	98,7	10.634	10.841	101,9
Neto financijski rezultat	77.592	182.951	235,8	281.440	355.541	126,3	247.589	248.357	100,3	105.703	266.060	251,7

*Izvor: Fina, Registar godišnjih financijskih izvještaja*

Slika 4 Prikaz stanja gospodarstva Varaždinske županije

Izvor: Informacija o stanju gospodarstva Varaždinske županije za 2019. i prvo polugodište 2020. godine

Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na gospodarstvo Varaždinske županije, kao i na ostatak Hrvatske. Varaždinska županija, poznata po razvijenoj prerađivačkoj industriji, proizvodnom sektoru, tekstilnoj industriji, kao i poljoprivredi, suočila se s brojnim izazovima tijekom pandemije.

Utjecaj na ključne sektore:

1. Prerađivačka industrija i proizvodni sektor: Pandemija je uzrokovala prekide u opskrbnim lancima, što je utjecalo na dostupnost sirovina i komponenata za proizvodnju. To je dovelo do smanjenja proizvodnje i poteškoća u ispunjavanju ugovora i narudžbi. Pad potražnje na domaćem i inozemnom tržištu zbog pandemije utjecao je na prerađivačku industriju, posebno na tvrtke koje su ovisile o izvozu.
2. Tekstilna industrija: Tekstilna industrija, koja je značajna u Varaždinskoj županiji, suočila se s velikim padom prodaje zbog zatvaranja trgovina i smanjene potražnje.

Brojne tvrtke suočile su se s otkazivanjem narudžbi i poteškoćama u poslovanju. Neke tvrtke preusmjerile su proizvodnju na zaštitnu opremu poput maski i zaštitnih odijela, što im je pomoglo da prebrode krizno razdoblje.

3. Poljoprivreda i prehrambena industrija: Poljoprivredni sektor u Varaždinskoj županiji manje je pogođen pandemijom u usporedbi s drugim sektorima jer je proizvodnja hrane bila ključna i neophodna tijekom krize. Unatoč tome, poljoprivreda se suočila s izazovima u vezi s radnom snagom, posebno tijekom sezonskih radova, zbog ograničenja kretanja i mjera karantene.
4. Turizam i ugostiteljstvo: Iako Varaždinska županija nije tradicionalna turistička destinacija kao obala, turizam i ugostiteljstvo ipak su zabilježili pad zbog smanjenog broja posjetitelja i zatvaranja ugostiteljskih objekata. Mnogi su objekti morali zatvoriti svoja vrata ili raditi s ograničenim kapacitetom, što je dovelo do smanjenja prihoda i otpuštanja radnika.

Početak 2020. godine korona kriza snažno je pogodila globalno gospodarstvo, a ni hrvatsko gospodarstvo nije zaobišlo sve negativne učinke koje je izbijanje pandemije COVID-19 imalo na gospodarstvo. Sredinom ožujka 2020. u cijeloj su zemlji donesene privremene mjere ograničenja djelatnosti trgovina i prehrambenih objekata te drugih gospodarskih djelatnosti, koje su značajno negativno utjecale na djelatnost malog i srednjeg poduzetništva te obrtnika. U cilju ublažavanja negativnih učinaka pandemije COVID-19 Varaždinska regija je u okviru svojih nadležnosti i financijskih mogućnosti odmah reagirala i provela mjere potpore gospodarskim subjektima kako bi se osigurao nesmetan razvoj gospodarske aktivnosti i očuvanje radnih mjesta.

### **Oporavak i budući izazovi:**

- **Postupni oporavak:** Gospodarstvo Varaždinske županije postupno se oporavljalo kako su se mjere ublažavale, ali povratak na razine prije pandemije bio je spor, posebno za industrije koje su teško pogođene.
- **Prilagodba i inovacije:** Tvrtke su bile prisiljene prilagoditi se novim uvjetima poslovanja, uključujući digitalizaciju i inovacije u proizvodnji, kako bi ostale konkurentne i otpornije na buduće krize.

- **Dugoročni učinci:** Pandemija je istaknula potrebu za diverzifikacijom gospodarstva i smanjenjem ovisnosti o pojedinim sektorima, što će biti ključno za dugoročni razvoj i otpornost Varaždinske županije.

Ukupno gledano, Varaždinska županija, iako suočena s brojnim izazovima tijekom pandemije COVID-19, pokazala je otpornost i sposobnost prilagodbe. Uz potporu državnih i lokalnih mjera, te inovativne pristupe poduzetnika, županija je uspjela smanjiti negativne učinke pandemije i stvoriti temelje za budući oporavak i razvoj (Huđek L, 2022).

### 3.3. Sustav potpora Covid-19 i mjere države

Obzirom na stanje u gospodarstvu uvjetovano koronavirusom (COVID-19) Hrvatski zavod za zapošljavanje svoje aktivnosti usmjeravao je na očuvanje radnih mjesta u djelatnostima/ sektorima koji su najugroženiji. Sustav potpore i mjere Republike Hrvatske tijekom pandemije COVID-19 bio je usmjeren na suzbijanje širenja virusa, zaštitu zdravlja građana, te pružanje podrške gospodarstvu i očuvanju radnih mjesta. Mjere su se provodile na različitim razinama i uključivale su zdravstvene, ekonomske, socijalne i obrazovne sektore

Kako bi se radnicima osigurala radna mjesta, odnosno ostanak u zaposlenosti HZZ uveo je sljedeće mjere:

Tablica 2 Prikaz mjera HZZ-a

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potpora za očuvanje radnih mjesta u djelatnostima pogođenima Koronavirusom (COVID – 19) – ožujak-svibanj</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potpora za očuvanje radnih mjesta (COVID – 19) za lipanj</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potpora za očuvanje radnih mjesta (COVID – 19) za srpanj – Mikropoduzetnici</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potpora za očuvanje radnih mjesta u kriznim djelatnostima pogođenima koronavirusom (COVID-19) za srpanj i kolovoz 2020.</li> </ul>

- |   |
|---|
|   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Potpora za skraćivanje radnog vremena</li></ul> |

Izvor: Vlastita izrada autora, podaci preuzeti sa službene stranice HZZ-a

Mjere i sustavi potpore koje je Republika Hrvatska provodila tijekom pandemije bili su prilagodljivi i mijenjali su se u skladu s epidemiološkom situacijom i preporukama stručnjaka. Cilj je bio smanjiti širenje virusa, zaštititi zdravlje građana, osigurati kontinuitet obrazovanja i podržati gospodarstvo u izazovnim uvjetima pandemije.

Tako su mjere koje je provodio HZZ u periodu od ožujka do lipnja u Varaždinskoj županiji obuhvatile 31.189 radnika te je ukupno isplaćeno nešto manje od 288 milijuna kuna (HZZ, Mjesečni statistički bilten, 2020).

Kako bi ublažila negativne posljedice pandemije COVID-19, Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) uvela je nove mjere s ciljem očuvanja ekonomske aktivnosti, likvidnosti poslovanja i zaštite radnih mjesta. Poduzetnici sada, osim mogućnosti moratorija i reprogramiranja svojih postojećih kreditnih obveza prema HBOR-u, mogu također dobiti nove povoljne kredite, bilo putem suradnje s poslovnim bankama ili izravno. Kako bi se ubrzao proces oporavka poduzetnika pogođenih pandemijom, uvedeno je osiguranje kreditnog portfelja za likvidnost izvoznika. Ovo osiguranje namijenjeno je izvoznicima, neizravnim izvoznicima i turističkom sektoru. Ministarstvo financija predložilo je mjere za očuvanje likvidnosti, uključujući beskamatnu odgodu poreznih obveza i/ili njihovo plaćanje na rate. Plaćanje na rate postaje opcija kada je stabilizacija poslovanja nužna nakon izvanrednih okolnosti, a mjera se temelji na izmjenama zakona kako bi bila trajno dostupna. Budući da ova mjera najviše pogađa proračune lokalnih i regionalnih jedinica, Hrvatski zavod za zdravstveno i mirovinsko osiguranje osigurat će beskamatne zajmove kako bi nadomjestili izgubljena sredstva. Razne mjere za očuvanje poslovne likvidnosti uvedene su u suradnji s HBOR-om, HAMAG-BICRO-om i komercijalnim bankama. HBOR je omogućio moratorij na postojeće kredite, s opcijom reprogramiranja i novim kreditima za održavanje minimalnog poslovanja. Predložene su i standstill aranžmani, koji bi omogućili komercijalnim bankama da zaustave prisilnu naplatu dugova na tri mjeseca, uz nastavak obračuna zakonskih kamata.



Dodatno, uvedeni su novi krediti za likvidnost i obrtna sredstva s rokom otplate od tri godine. S ciljem podrške sektorima najviše pogođenima pandemijom, poput turizma i izvoza, predviđeno je povećanje fonda za osiguranje izvoza HBOR-a, uključujući i neizravne izvoznike. Također, HAMAG-BICRO je uveo moratorij na plaćanja za mikro i male kredite, koji traje do 31. prosinca 2020., uz odgodu plaćanja za kredite s izdanom garancijom.

Kako bi ublažila negativne posljedice pandemije COVID-19, Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) uvela je nove mjere s ciljem očuvanja ekonomske aktivnosti, likvidnosti poslovanja i zaštite radnih mjesta. Poduzetnici sada, osim mogućnosti moratorija i reprogramiranja svojih postojećih kreditnih obveza prema HBOR-u, mogu također dobiti nove povoljne kredite, bilo putem suradnje s poslovnim bankama ili izravno. Kako bi se ubrzao proces oporavka poduzetnika pogođenih pandemijom, uvedeno je osiguranje kreditnog portfelja za likvidnost izvoznika. Ovo osiguranje namijenjeno je izvoznicima, neizravnim izvoznicima i turističkom sektoru. Ministarstvo financija predložilo je mjere za očuvanje likvidnosti, uključujući beskamatnu odgodu poreznih obveza i/ili njihovo plaćanje na rate. Plaćanje na rate postaje opcija kada je stabilizacija poslovanja nužna nakon izvanrednih okolnosti, a mjera se temelji na izmjenama zakona kako bi bila trajno dostupna. Budući da ova mjera najviše pogađa proračune lokalnih i regionalnih jedinica, Hrvatski zavod za zdravstveno i mirovinsko osiguranje osigurat će beskamatne zajmove kako bi nadomjestili izgubljena sredstva. Razne mjere za očuvanje poslovne likvidnosti uvedene su u suradnji s HBOR-om, HAMAG-BICRO-om i komercijalnim bankama. HBOR je omogućio moratorij na postojeće kredite, s opcijom reprogramiranja i novim kreditima za održavanje minimalnog poslovanja. Predložene su i standstill aranžmani, koji bi omogućili komercijalnim bankama da zaustave prisilnu naplatu dugova na tri mjeseca, uz nastavak obračuna zakonskih kamata. Dodatno, uvedeni su novi krediti za likvidnost i obrtna sredstva s rokom otplate od tri godine. S ciljem podrške sektorima najviše pogođenima pandemijom, poput turizma i izvoza, predviđeno je povećanje fonda za osiguranje izvoza HBOR-a, uključujući i neizravne izvoznike. Također, HAMAG-BICRO je uveo moratorij na plaćanja za mikro i male kredite, koji traje do 31. prosinca 2020., uz odgodu plaćanja za kredite s izdanom garancijom (Radlović i sur, 2020).

Također prema Radlović i sur (2020.) kako bi smanjila negativne posljedice pandemije COVID-19, Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) uvela je niz novih mjera koje imaju za cilj očuvati ekonomsku aktivnost, likvidnost poduzeća te zaštititi radna mjesta. Poduzetnici sada mogu, osim moratorija i reprogramiranja svojih postojećih kreditnih obveza prema

HBOR-u, ostvariti pristup novim povoljnijim kreditima, bilo kroz suradnju s poslovnim bankama ili izravno. Kako bi se ubrzao oporavak poslovanja pogođenih pandemijom, uvedeno je osiguranje kreditnog portfelja za likvidnost izvoznika, što je namijenjeno izvoznicima, posrednim izvoznicima i turističkom sektoru. Ministarstvo financija predložilo je mjere za očuvanje likvidnosti, poput beskamatne odgode plaćanja poreznih obveza i/ili obročnog plaćanja. Obročna otplata postaje dostupna kada je stabilizacija poslovanja nužna nakon izvanrednih okolnosti, a cilj je da se ova mjera trajno ugradi u zakonodavni okvir kako bi bila aktivirana u slučaju novih kriznih situacija. S obzirom na to da ova mjera najviše pogađa lokalne i regionalne proračune, Hrvatski zavod za zdravstveno i mirovinsko osiguranje omogućit će beskamatne zajmove kako bi nadomjestili ta sredstva. Različite mjere za očuvanje likvidnosti poslovanja osmišljene su u suradnji s HBOR-om, HAMAG-BICRO-om i komercijalnim bankama. HBOR je omogućio moratorij na postojeće kredite, uz mogućnost reprogramiranja, te nove kredite za osnovne poslovne operacije. Također je predloženo uvođenje standstill aranžmana, što bi omogućilo komercijalnim bankama da na tri mjeseca obustave prisilnu naplatu dugova, uz nastavak obračuna zakonskih kamata. Dodatno, osigurani su novi krediti za likvidnost i obrtna sredstva s rokom otplate od tri godine. Kako bi se podržali sektori najviše pogođeni pandemijom, poput turizma i izvoza, predviđeno je povećanje fonda za osiguranje izvoza HBOR-a, uključujući neizravne izvoznike. HAMAG-BICRO je također uveo moratorij na dospjele obveze za mikro i male kredite, koji traje do 31. prosinca 2020., uz odgodu plaćanja za kredite uz garanciju.

#### 3.4. Stanje gospodarstva Varaždinske županije nakon pandemije Covid-19

Financijski rezultati Varaždinske županije za 2023. godinu prema službenim stranicama Varaždinske županije pokazuju kako se županija oporavlja od utjecaja pandemije COVID-19 i prilagođava novim ekonomskim uvjetima. Analiza financijskih rezultata obuhvaća ključne aspekte proračuna županije, uključujući prihode, rashode, investicije i dugove, te daje uvid u financijsko zdravlje i održivost lokalne uprave.

##### 1. Prihodi

Prihodi Varaždinske županije za 2023. godinu su stabilni, s blagim rastom u odnosu na prethodne godine. Ovaj rast se pripisuje nekoliko faktora:

- **Povećanje poreznih prihoda:** Poboľšanje gospodarske aktivnosti u ųupaniji dovelo je do rasta poreznih prihoda, ukljuĉujući prihode od poreza na dohodak i poreza na promet nekretnina. Rast zapošljavanja i investicija takoĊer su doprinijeli povećanju ovih prihoda.
- **Sredstva iz EU fondova:** Varaųdinska ųupanija nastavila je uspješno koristiti sredstva iz fondova Europske unije za financiranje razliĉitih projekata u infrastrukturi, obrazovanju, zdravstvu i turizmu. Ova sredstva ĉine znaĉajan dio proraĉuna i pomaųu u pokrivanju troškova velikih projekata.
- **Neporezni prihodi:** Prihodi od kazni, naknada i drugih izvora takoĊer su doprinijeli povećanju ukupnih prihoda.

## 2. Rashodi

Rashodi Varaųdinske ųupanije u 2023. godini bili su usmjereni na nekoliko kljuĉnih sektora:

- **Zdravstvo:** Zdravstveni sektor i dalje je prioritet zbog potreba za opremom, održavanjem infrastrukture i financiranjem zdravstvenih usluga. Posebna paųnja posvećena je jaćanju kapaciteta ųupanijskih bolnica i domova zdravlja.
- **Obrazovanje:** Investicije u obrazovanje ukljuĉuju održavanje i poboljšanje ųkolskih objekata, te podršku raznim obrazovnim programima i projektima. Ovo ukljuĉuje digitalizaciju ųkolskog sustava i unaprjeĊenje obrazovne infrastrukture.
- **Infrastruktura i komunalne usluge:** Znaĉajna sredstva uloųena su u izgradnju i održavanje cesta, javnih objekata i komunalne infrastrukture. TakoĊer, financirana su ulaganja u projekte održivog razvoja i zaštite okoliša.
- **Socijalna skrb:** Povećani rashodi za socijalne programe ukljuĉuju podršku ranjivim skupinama, kao i financiranje programa zapošljavanja i obuke.

## 3. Investicije

Investicije su se nastavile kao vaųan dio proraĉuna ųupanije, s naglaskom na:

- **Razvoj infrastrukture:** Veliki infrastrukturni projekti, ukljuĉujući izgradnju cesta i modernizaciju javnih objekata, bili su meĊu glavnim investicijskim prioritetima. Ovi projekti financirani su dijelom iz proraĉuna, a dijelom iz europskih fondova.

- **Obnovljivi izvori energije:** Ulaganja u projekte vezane uz obnovljive izvore energije i energetska učinkovitost nastavila su se u 2023. godini, u skladu s ciljevima smanjenja emisija i održivog razvoja.
- **Turizam i kultura:** Investicije u turizam i kulturne projekte uključuju obnovu povijesnih zgrada i promociju lokalnih turističkih atrakcija, što je ključni dio strategije županije za jačanje turističkog sektora.

#### 4. Dug i financijska održivost

Varaždinska županija zadržala je relativno stabilnu razinu zaduženosti u 2023. godini, uz strogu kontrolu dugoročnih obveza. Financijska politika fokusirana je na održavanje ravnoteže između prihoda i rashoda, te minimiziranje zaduženja kroz efikasno korištenje vlastitih sredstava i europskih fondova.

- **Smanjenje duga:** Županija je uspjela smanjiti svoj dug u 2023. godini kroz povoljne refinanciranja i otplatu postojećih dugova, što je doprinijelo poboljšanju ukupnog financijskog položaja.
- **Proračunska disciplina:** Nastavljena je politika proračunske discipline, s naglaskom na efikasnost i odgovorno upravljanje financijama. To uključuje strogu kontrolu troškova i optimizaciju resursa.

Financijski rezultati Varaždinske županije za 2023. godinu pokazuju stabilno i odgovorno upravljanje proračunom, s jasnim fokusom na održivi razvoj i unapređenje kvalitete života građana. Rast prihoda, uz kontrolirane rashode i pametna ulaganja, omogućio je županiji da nastavi podržavati ključne sektore i istovremeno održava financijsku održivost. Dugoročno, županija planira nastaviti s ulaganjima u infrastrukturu, zdravstvo, obrazovanje i održivi razvoj, koristeći pritom sredstva iz europskih fondova i drugih izvora kako bi osigurala daljnji gospodarski rast i razvoj.

## 4. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PANDEMIJE COVID – 19 NA POSLOVANJE MALIH PODUZEĆA VARAŽDINSKE ŽUPANIJE

### 4.1. Osnovna obilježja istraživanja

Glavni predmet ovog diplomskog rada odnosi se na stanje malih gospodarstava u Varaždinskoj županiji za vrijeme trajanja virusa Covid – 19.

Koronavirus se vrlo brzo proširio svijetom i postao globalni zdravstveni problem. Intervencije mnogih vlada i zemalja diljem svijeta, poput karantena i socijalnog distanciranja, rezultirale su naglim i neočekivanim padom globalne gospodarske aktivnosti, uključujući trgovinu, ulaganja i proizvodnju.

Cilj ovog rada je istražiti poslovanje malih poduzeća za vrijeme trajanja pandemije Covid – 19 Varaždinske županije te u kojoj mjeri je pandemija utjecala na njihovo poslovanje.

Pomoćni ciljevi ovog diplomskog rada su:

- Istražiti stavove poduzetnika u odnosu na utjecaj pandemije na poslovanje malih poduzeća nakon popuštanja mjera
- Istražiti ulogu različitih oblika poticaja države i potpornih mjera za vrijeme trajanja pandemije

### 4.2. Analiza istraživanja utjecaj pandemije Covid – 19 na poslovanje malih poduzeća Varaždinske županije

U anketnom upitniku sudjelovalo je 145 ispitanika iz područja Varaždinske županije. Anketni upitnik proveden je putem Facebook, Instagram aplikacija te e-maila te među studentima Sveučilišta sjever kako bi došli do odgovarajućeg broja ispitanika s područja Varaždinske županije. Anketa je je provedena u trajanju od 2 mjeseca, a sastoji se od 20 pitanja. Obrada podataka anketnog upitnika obrađena je u dijelu rezultati istraživanja.

Također u dodatnom dijelu istraživanja sudjelovalo je troje malih poduzetnika sa područja Varaždinske županije iz sektora, uslužnih djelatnosti, turizma i ugostiteljstva te građevine. Svim poduzećima postavljeno je istih 9 pitanja, a njihovi odgovori komparirani su unutar opisne analize.

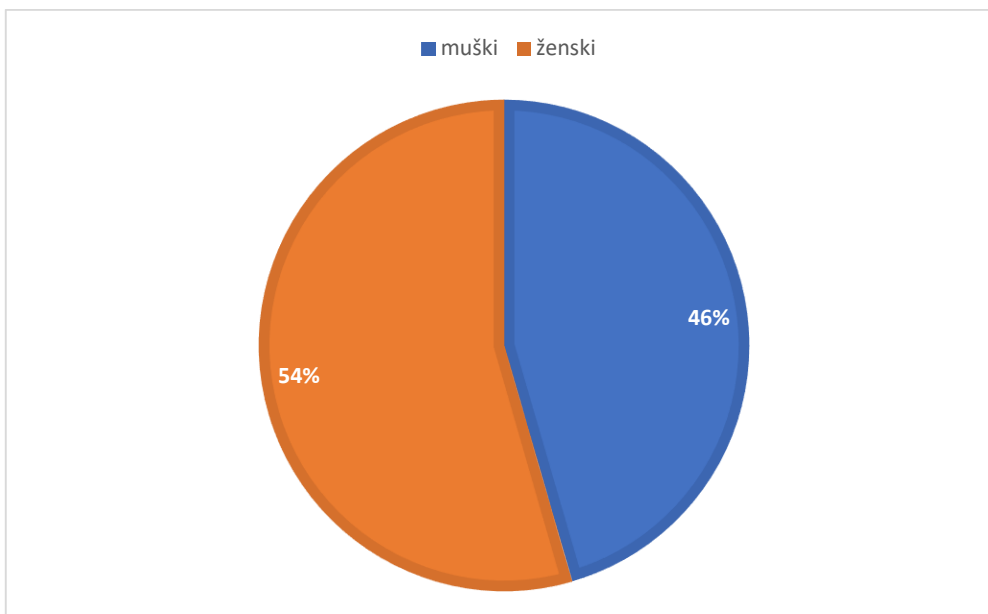
Poduzeća imenom ostala su anonimna radi zaštite podataka, dok su rezultati dobiveni anketnim upitnikom detaljno opisani u rezultatima istraživanja. Anketa se sastojala od 9 pitanja koja su se postavila svim navedenim društvima iz sektora koji su navedeni ranije u radu. Anketni upitnik proveden je online.

#### 4.3. Rezultati istraživanja

U anketnom upitniku na temu naslova diplomskog rada sudjelovalo je 145 ispitanika iz područja Varaždinske županije. U nastavku rada slijede rezultati istraživanja pojednostavljeni sa grafičkim prikazima. U rezultatima istraživanja prikazani su samo najvažniji dijelovi anketnog upitnika.

Početak ankete sastoji se od socio-demografskih podataka ispitanika. Navedenim odgovorima doznaju se: dobna skupina, spolna skupina te razina obrazovanja.

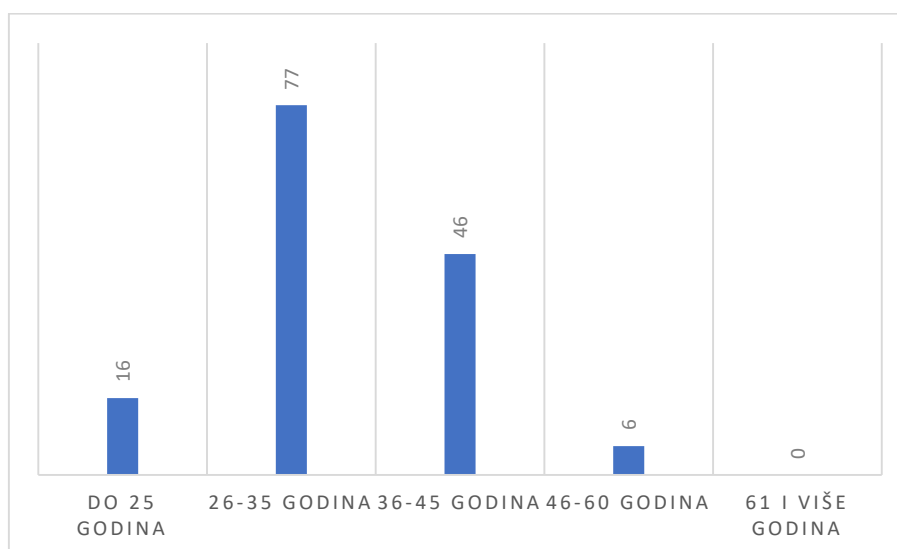
Iz grafičkog prikaza broj 1 vidljivo je kako je u anketnom upitniku sudjelovalo više žena(79) nego muškaraca (66).



Grafički prikaz 1 Grafički prikaz spolne skupine ispitanika

Izvor: vlastita izrada autora

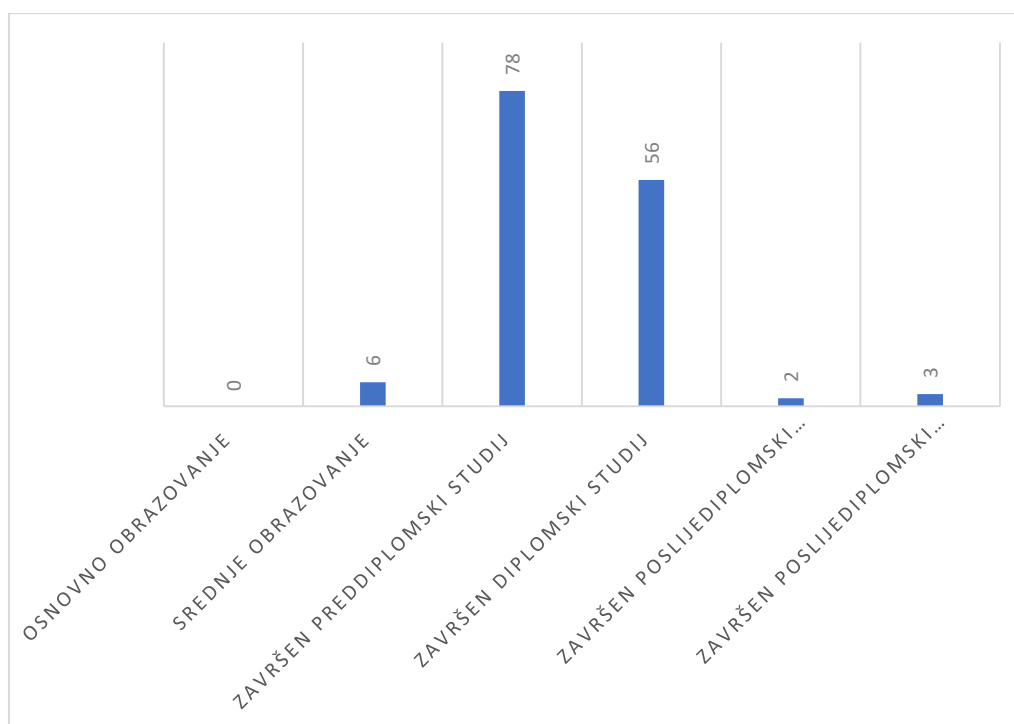
U istraživanju je sudjelovalo najviše ispitanika u dobi od 26-35 godina (77), zatim u dobi od 36-45 godina (46). U anketnom upitniku nije sudjelovao ni jedan ispitanik u dobi od 61 godine i više. Navedeni podaci prikazani su u grafičkom prikazu broj 2.



Grafički prikaz 2 Grafički prikaz dobne skupine ispitanika

Izvor: Vlastita izrada autora

U grafičkom prikazu broj 3 prikazan je stupanj obrazovanja ispitanika. Najviše ispitanika ima završen preddiplomski studij (78), zatim završen diplomski studij (56), dok je doktora znanosti (2) i ispitanika koji su završili poslijediplomski specijalistički studij (3) najmanje.

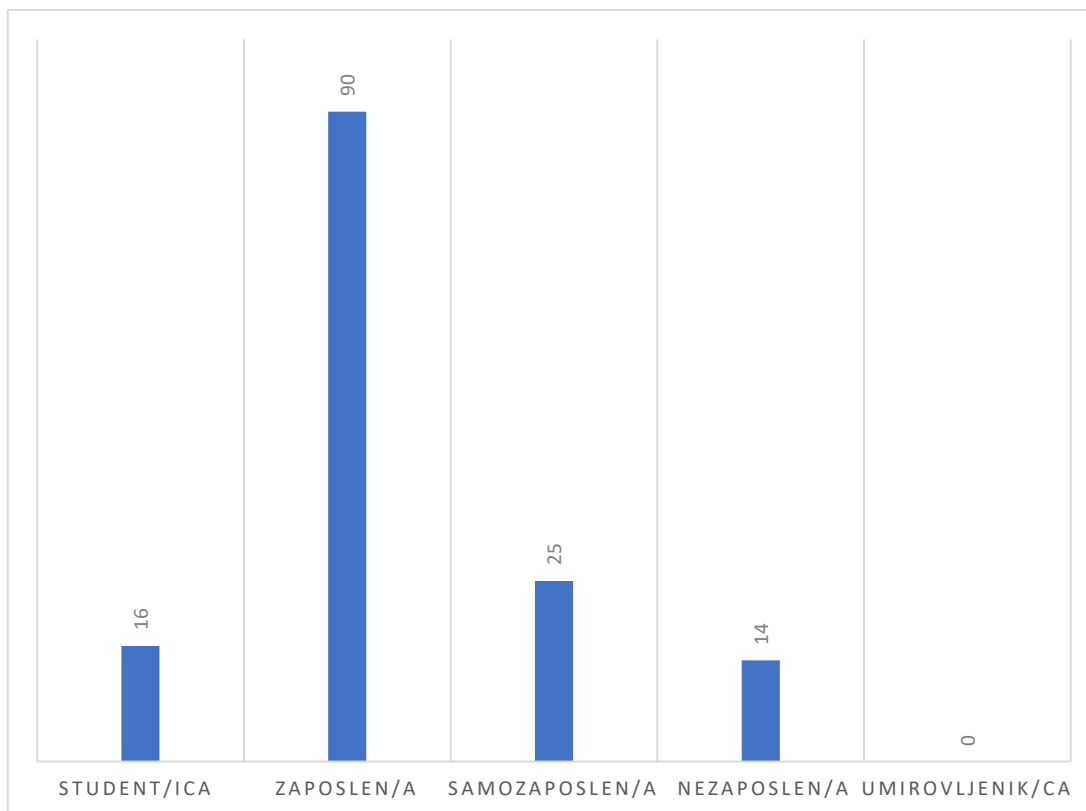


Grafički prikaz 3 Prikaz završenog stupnja obrazovanja ispitanika

Izvor: Vlastita izrada autora

Status zaposlenja ispitanika prikazan je u grafičkom prikazu broj 4. Iz grafičkog prikaza jasno je vidljivo kako je najviše zaposlenih ispitanika (90), samozaposlenih (25), 16 studenata te 14 nezaposlenih. S obzirom da u anketnom upitniku nisu sudjelovali ispitanici stariji od 60 godina u ovom grafičkom prikazu kao i u odgovorima nema umirovljenika.

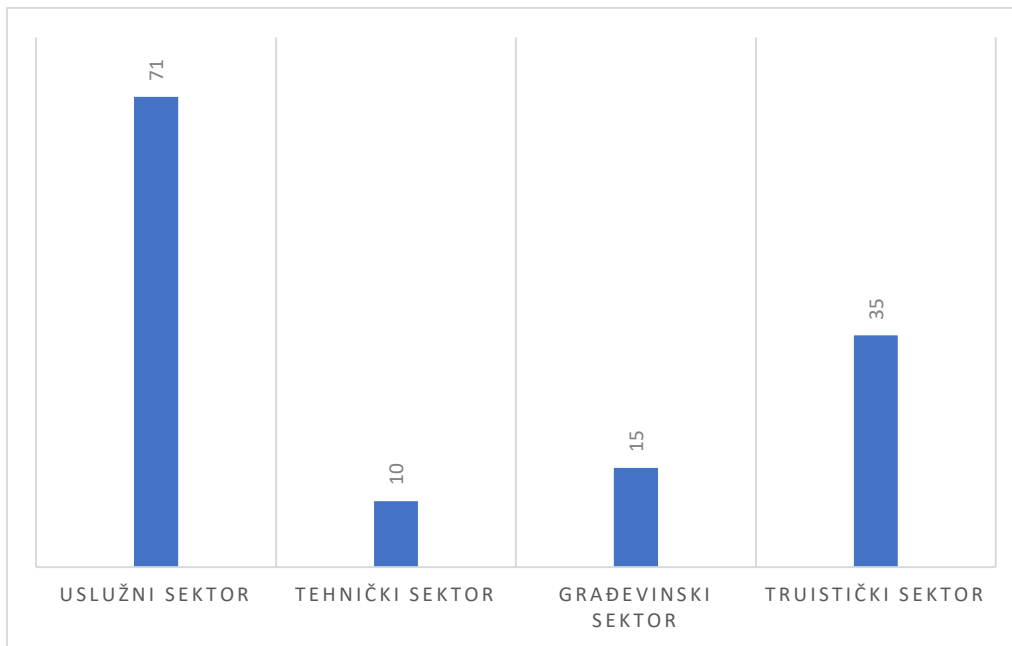




Grafički prikaz 4 Prikaz zaposlenja ispitanika

Izvor: Vlastita izrada autora

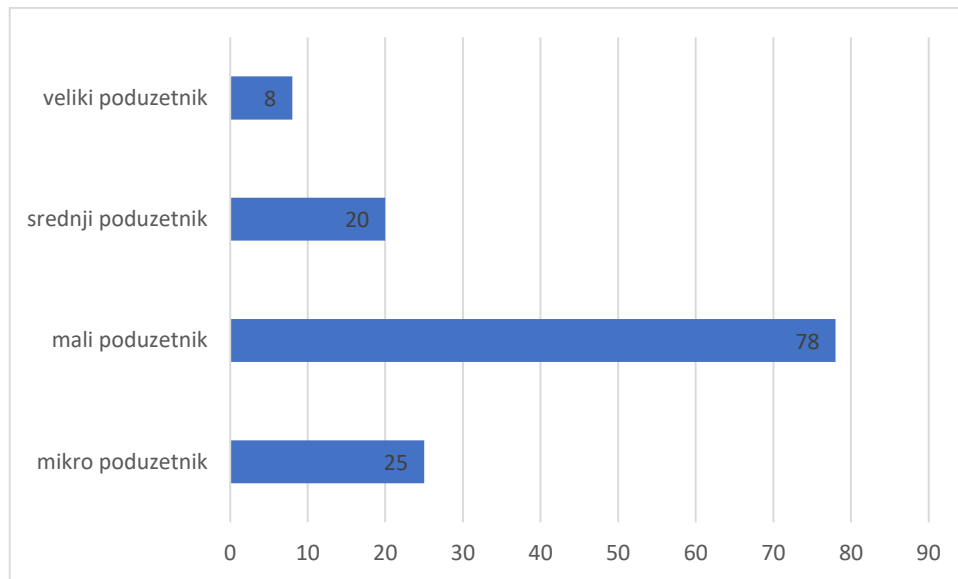
Na grafičkom prikazu broj 5 prikazani su sektori u kojem su ispitanici zaposleni. Shodno grafičkom prikazu najviše je ispitanika zaposleno u uslužnom sektoru odnosno njih 85, zatim slijedi turistički sektor 35 ispitanika, dok je najmanje ispitanika zaposleno u tehničkom i građevinskom sektoru. Na navedeno pitanje nije odgovorilo 14 ispitanika koji su na samom početku označili da je njihov status zaposlenja nezaposlen/a.



Grafički prikaz 5 Prikaz broja ispitanika koji rade u određenim sektorima

Izvor: Vlastita izrada autora

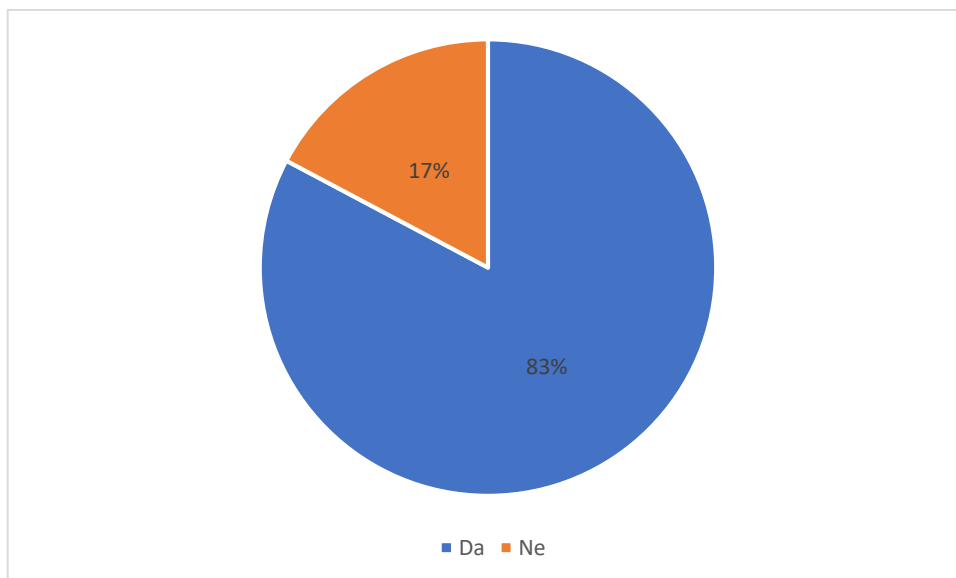
Grafički prikaz broj 6 prikazuje nam broj ispitanika (131) koji se vode u anketnom upitniku kao zaposleni/samozaposleni/studenti koji rade te u koju vrstu poduzeća spada poduzeće u kojem rade. Stoga možemo zaključiti da najviše ispitanika radi u malim poduzećima njih 73, 25 ispitanika spada u mikro poduzetnike (podatak koji se poklapa sa brojem ispitanika koji su samozaposleni, zaposlenih u srednjim poduzećima je 20 dok 8 ispitanika radi u velikim poduzećima u koja spadaju banke, financijske organizacije, leasing kuće i drugo.



Grafički prikaz 6 Prikaz broja zaposlenja ispitanika sukladno vrstama poduzetnika

Izvor: Vlastita izrada autora

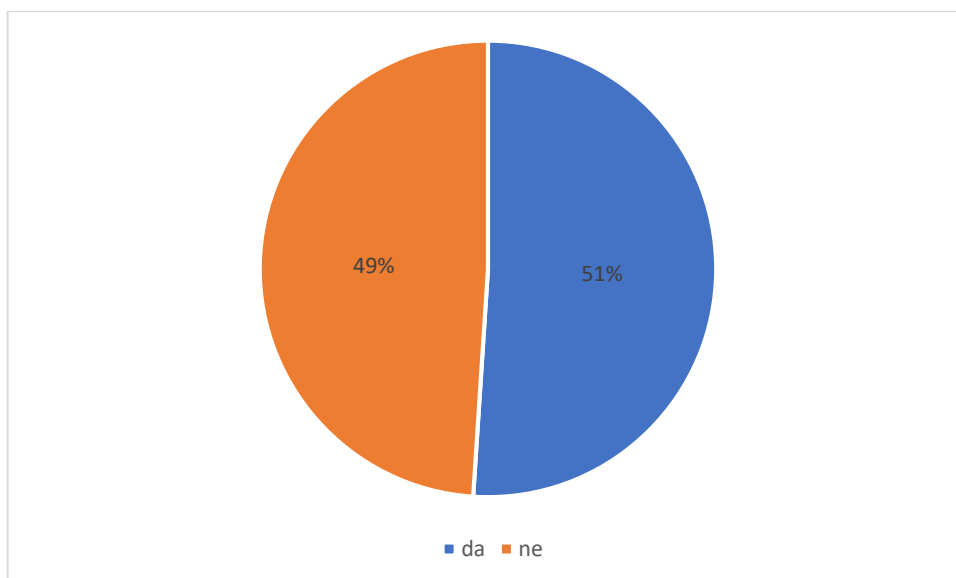
Anketno pitanje pod brojem 7 u anketnom upitniku glasilo je: „Prema Vašem mišljenju smatrate li da je pojava pandemije virusa Covid-19 utjecala na gospodarstvo Republike Hrvatske i same Varaždinske županije?“. Na navedeno pitanje većina ispitanika (njih 120) 83% odgovorila je pozitivno, dok njih 17% (25 ispitanika) ne smatra da je pojava virusa Covid-19 utjecala na gospodarstvo RH i same Varaždinske županije. Navedeno je vidljivo u grafičkom prikazu broj 7.



Grafički prikaz 7 Prikaz mišljenja ispitanika o utjecaju pandemije na gospodarstvo

Izvor: Vlastita izrada autora

Anketno pitanje broj 10 odnosilo se na situacije smanjenja plaća za vrijeme trajanja pandemije. Pozitivno je odgovorilo 74 ispitanika, dok je 71 ispitanika odgovorilo kako nije došlo do smanjenja plaće za vrijeme trajanja pandemije. Navedeno je prikazano u grafičkom prikazu broj 8.



Grafički prikaz 8 Prikaz broja ispitanika o stavovima o smanjenju plaća za vrijeme pandemije

Izvor: Vlastita izrada autora

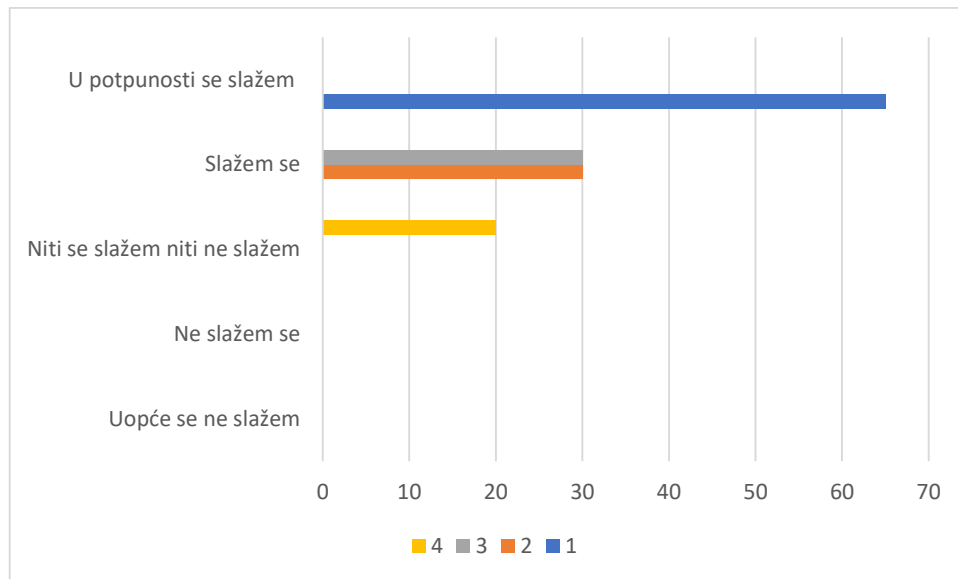
Rad od kuće postao je popularan za vrijeme trajanja Covid-19 pandemije, no prema odgovorima ispitanika na anketna pitanja pod brojevima 12 i 13: „Jeste li za vrijeme pandemije imali mogućnost rada od kuće“ te „Jeste li nakon pandemije ostali u poduzeću na mogućnosti rada od kuće dio tjedna/mjeseca?“ vidljivo je kako je većina ispitanika nastavila radni odnos „od kuće“ što je većini prihvatljivije s obzirom na mogućnost i načine prilagodbe. Navedeno je vidljivo u grafičkom prikazu broj 8.

U tablici broj 3 prikazani su oblici zarade koje su ispitanici naveli kao dodatne, a odnose na poduzeće u kojem rade. Ispitanici su u navedenom pitanju mogli samostalno napisati svoj odgovor. Kako je anketno pitanje broj 14 bilo postavljeno sa potvrdnim i negativnim odgovorom i došlo je do konstatacije da je većina poduzeća uvela neke od dodatnih oblika zarade autor obrazlaže odgovore ispitanika.

Tablica 3 Prikaz odgovora ispitanika u vezi dodatnih oblika zarade koje su koristila poduzeća u kojima su zaposleni za vrijeme pandemije

Oblik zarade	Broj ispitanika
Web shop	35
Online prodaja	15
Online prezentacija	10
Beskontaktne dostave	20

Izvor: Vlastita izrada autora



Grafički prikaz 9 Prikaz stavova ispitanika o radu od kuće za vrijeme pandemije

Izvor: Vlastita izrada autora

U grafičkom prikazu broj 9 prikazani su pomoću Liketove skale stavovi ispitanika koji su vezani uz sljedeće tvrdnje:

1. Iako su kvaliteta i optimizam na zadovoljavajućoj razini, zabrinjavaju podaci o velikom broju osoba koje imaju izrazito visoke razine depresivnosti, anksioznosti i stresa. Drugim riječima, psihičko zdravlje nam je narušeno.
2. Pojava virusa i javnozdravstvene mjere poduzete kako bi se ograničilo njegovo širenje uzrokovale su dosad nezabilježene društvene i gospodarske poremećaje. Mnoga su se poduzeća suočila s manjkom likvidnosti i rizicima solventnosti.
3. Brojna poduzeća okrenula su se drugim izvorima prihoda poput web trgovine, online prezentacijama i prodaji koji su pozitivno utjecali na rast prihoda poduzeća
4. Država je svojim poticajima nastojala pomoći poduzetnicima te tako očuvala brojna radna mjesta.

Sukladno tvrdnjama koje su postavljene ispitanicima autor je pojednostavio grafički prikaz broj 9. Sa tvrdnjom broj 1 u potpunosti se slaže 65 ispitanika, s tvrdnjom broj 2 ukupno 30 ispitanika, te isti broj sa tvrdnjom broj 3 te sa tvrdnjom broj 4 isti broj ispitanika. Četvrta tvrdnja koja se odnosi na poticaj države za vrijeme pandemije broji 20 ispitanika koji su svoj stav označili sa niti se slažem niti se ne slažem.

Također kako bi došli do što boljih i relevantnijih rezultata istraživanja proveden je još jedan anketni upitnik koji se sastoji od 9 pitanja koja su postavljena trima malih poduzetnika sa područja Varaždinske županije iz sektora: uslužnih djelatnosti, turizma i ugostiteljstva te građevine. U nastavku rada slijede njihovi odgovori koji su u ovom dijelu analizirani opisno.

### **Uslužne djelatnosti (fitness centri, teretane, rekreativne aktivnosti)**

Prema njihovom mišljenju, pandemija koronavirusa negativno je utjecala na gospodarstvo cijele države i njihovo poslovanje. Suočili su se s negativnim posljedicama, uključujući zatvaranje tijekom pandemije i financijske gubitke. Zbog prirode njihovog poslovanja, nisu mogli prebaciti poslovne aktivnosti u digitalni oblik te nisu uspjeli pronaći pozitivne strane u ovoj situaciji. Rad svaka dva tjedna, zatvaranje prostora, česte dezinfekcije sprava i strah korisnika usluga od zaraze bio je jači od bilo kakvog poticaja države. Bili su prisiljeni otpustiti radnike, kojima su nastavili isplaćivati dogovorene plaće te su im isplatili i otpremnine. Iako su u nekim sektorima uveli rad od kuće, taj model rada nije održiv za njihovu djelatnost.

Primili su državne poticaje, što im je pomoglo u isplati plaća, no nisu uspjeli pokriti sve ostale troškove.

### **Turistički sektor**

Varaždinskoj županiji prije svega turizam nije primarni izvor prihoda, stoga kako su zatvorili granice primjerice turisti nisu mogli migrirati iz županije u županiju bez propusnica značajno je utjecalo na sam turistički promet i dolazak u županiju pogotovo za vrijeme održavanja manifestacija kada sam grad Varaždin broji najviše turističkih dolazaka. Što se tiče dalekih prekograničnih putovanja, njih je bilo izrazito malo, odnosno turisti su se slabije odlučivali za putovanja zbog prepreka na koje su nailazili prilikom zračnog prometa. Naša agencija nije otpuštala radnike, a plaće smo morali smanjiti i korigirati s obzirom na prihode koje smo imali. Radnici su koristili svoje godišnje odmone, radili smo manje u nadi da će se sve jednom srediti. Radnicima je bio omogućen i rad od kuće, koji je instantno tada bio popularan kako bi odradili dio posla, no s obzirom na smanjenje posla i potražnje za putovanjem, morali smo se potruditi sa reorganizacijom kako doći do prihoda – jednom prilikom bilo je čak i da bi prošli i na neke druge poslove i prenamijenili urede. Nakon pandemije, kako je porast noćenja i dolazaka u županiju porastao, ljudi su sve više počeli putovati (što smo imali i u planu i nadi da će nakon pandemije i zatvorenih prostora turisti zaljubljeni u upoznavanje novih mjesta početi putovati), porastao je broj ponuda i naravno da smo radnicima omogućili djelomični rad od kuće koji

volimo iskoristiti i danas. Ponude putovanja, operativni dijelovi, kalkulacije i računice odrađivale su se od kuće dok su se tehnikaliije odrađivale u uredu. Također, država je pomagala malim poduzetnicima mjerama koje su nama dobro došle. S obzirom da nas nema puno u uredu koji radimo

Tijekom pandemije COVID-19, mali poduzetnici u turizmu u Varaždinskoj županiji, koja nije primarno turistički orijentirana, prošli su relativno bolje u usporedbi s primorskim županijama. Uz porast potražnje za hranom i pićem tijekom pandemije, Varaždinska županija zabilježila je rast broja zaposlenika u malim poduzećima. Četiri kontinentalne županije, uključujući Varaždinsku, ostvarile su rast poslovnih aktivnosti, za razliku od primorskih regija koje su pretrpjele veće gubitke.

Tijekom pandemije COVID-19, ugostiteljski sektor u Varaždinskoj županiji suočio se s brojnim izazovima. Neki ugostiteljski objekti prekršili su epidemiološke mjere zbog zabrane rada, što je dovelo do intervencija policije i podnošenja prijave protiv vlasnika zbog kršenja mjera zabrane rada. Policija je provodila nadzor i poticala pridržavanje propisanih mjera radi očuvanja javnog zdravlja (tportal.hr).

Što se tiče turističkog ugostiteljstva, konkretno hotela u Varaždinskoj županiji, pandemija je značajno utjecala na upravljanje ljudskim potencijalima. Hotel Varaždin, primjerice, suočio se s izazovima smanjenja kapaciteta rada i poteškoćama u održavanju tekućeg poslovanja. Bili su primorani prilagoditi se novonastalim uvjetima, što je uključivalo distribuciju hrane putem dostavnih službi te korištenje državnih poticaja kako bi zadržali zaposlenike. Hotel je planirao proširenje svoje ugostiteljske ponude i smještajnih kapaciteta kao odgovor na krizu (Bunić I, 2022.).

### **Građevinski sektor**

Pandemija je djelomično ili u potpunosti utjecala na gospodarstvo također i na građevinski sektor u kojem mi radimo, uzrokujući ograničen rad i poteškoće u svim segmentima poslovanja. Problemi su se pojavili u nabavi materijala, transportu, te su i vlasnici i radnici bili pod psihološkim pritiskom zbog straha od bolesti, gubitka posla i materijalne nesigurnosti. U nekim poslovnim segmentima morale su se potpuno obustaviti aktivnosti, dok su druge djelatnosti nastavile raditi u otežanim uvjetima, posebice kada je riječ o izvozu i transportu. Negativni učinci pandemije uključivali su smanjenje posla i prihoda. S druge strane, iskoristili smo priliku



za razvoj za razvoj novih projekata. Otpuštanja radnika je bilo, pogotovo radnika koji su radili po završetku projekta koji je bio u tom periodu. Građevinski materijal doživio je veliku ekspanziju i investitori (barem njih nekolicina s kojima smo radili) stali su sa projektima gdje je stalo i naše poslovanje. Rad od kuće bio je za komercijalni dio, radnike zaposlene u uredima i upravi, dok su radnici, pogotovo oni koji su radili na građevinama izvan Republike Hrvatske bili poslani kućama na odmor. Ovdje svakako moramo naglasiti kako je u tom periodu, pa čak i nakon pandemije porastao broj radnika iz Bosne i Hercegovine koji su prvi pristali na naše uvjete rada kad smo počeli dobivati nove projekte. Kao i svi koristili smo potpore države koliko smo mogli što nas je i održavalo s obzirom na pad potražnje za gradnjom i na kraju kupnjom novih nekretnina koje mi kao poduzeće radimo i temeljimo svoje poslovanje.

Tijekom pandemije COVID-19, mali poduzetnici u građevinskom sektoru u Varaždinskoj županiji suočili su se s raznim izazovima, ali neki su uspjeli održati i poboljšati poslovanje. Dok su mnogi mali i srednji poduzetnici u Hrvatskoj zabilježili pad prihoda i smanjenje broja zaposlenih, poduzetnici u Varaždinskoj županiji zabilježili su određeni napredak. U 2020. godini, neki kontinentalni dijelovi Hrvatske, uključujući Varaždinsku županiju, nisu bili značajno pogođeni krizom u usporedbi s turističkim područjima. Varaždinska županija zabilježila je povećanje poslovnih djelatnosti tijekom 2020., djelomično zahvaljujući usmjerenosti na sektore kao što su poljoprivreda i prehrambena industrija. U 2021. godini, poduzetnici iz Varaždinske županije ostvarili su povećanje prihoda za 13,7% u odnosu na 2020. godinu, uz rast neto dobiti za 17,1%.

Ovo ukazuje na to da, unatoč izazovima koje je pandemija donijela, građevinski sektor i ostali sektori u ovoj županiji pokazali su otpornost i postigli rast.

#### 4.4. Hipoteze istraživanja

Nakon obrađenog poglavlja analize istraživanja utjecaja pandemije Covid – 19 na poslovanje malih poduzeća Varaždinske županije u ovom dijelu diplomskog rada obrađene su i postavljene hipoteze na samom početku rada.

**Hipoteza 1 – H1** - Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na poslovanje sektora malih poduzeća mjereno pokazateljima likvidnosti

COVID-19 pandemija značajno je utjecala na poslovanje malih poduzeća u Hrvatskoj, uključujući i područje Varaždinske županije. U 2020. godini zabilježen je pad prihoda malih poduzeća od 4,3%. Kako bi se nosila s tim izazovom, mnoga su poduzeća smanjila broj zaposlenih za 3,6%, povećala svoje kratkoročne i dugoročne dugove, te smanjila operativne troškove i investicije. Zbog smanjenja ekonomske aktivnosti, došlo je i do pada ukupne dodane vrijednosti koju je ovaj sektor stvarao. Varaždinska županija zabilježila je povećanje poslovnih djelatnosti tijekom 2020., djelomično zahvaljujući usmjerenosti na sektore kao što su poljoprivreda i prehrambena industrija. U 2021. godini, poduzetnici iz Varaždinske županije ostvarili su povećanje prihoda za 13,7% u odnosu na 2020. godinu, uz rast neto dobiti za 17,1%

**Hipoteza 2 – H2** - Korištenje COVID-19 sredstava i državne potpore pozitivno utječe na očuvanje radnih mjesta i ublažavanje negativnih učinaka pandemije korone

Korištenje sredstava namijenjenih za ublažavanje posljedica pandemije COVID-19 i državne potpore pozitivno je utjecalo na očuvanje radnih mjesta te je pomoglo u smanjenju negativnih učinaka pandemije na gospodarstvo. Takve mjere omogućile su mnogim poduzećima da zadrže zaposlenike unatoč smanjenoj ekonomskoj aktivnosti, smanjenju prihoda i povećanim operativnim izazovima. Time se ublažio udar na tržište rada i omogućio brži oporavak poslovanja nakon završetka kriznog razdoblja.

**Hipoteza 3 – H3** – Nakon perioda COVID-19 s obzirom na određene restruktuiracije unutar poduzeća prihvati rastu, prvenstveno radi prilagodbe tržišta i potreba potrošača.

Nakon razdoblja COVID-19, poduzeća su se suočila s potrebom restrukturiranja kako bi se prilagodila promjenjivim tržišnim uvjetima i novim potrebama potrošača. Ta prilagodba uključivala je različite strategije, poput optimizacije poslovnih procesa, digitalizacije usluga, diversifikacije ponude te usmjerenja prema novim tržišnim nišama. Kao rezultat tih

promjena, mnoge su tvrtke počele bilježiti rast prihoda. Rast prihoda može se pripisati boljem razumijevanju potreba potrošača, povećanju potražnje za određenim proizvodima i uslugama te učinkovitijem poslovanju. Tvrtke koje su se uspješno prilagodile novim uvjetima tržišta, osobito kroz digitalnu transformaciju i inovacije, često su ostvarile brži i održiviji oporavak.

Sve od navedenih hipoteza su potvrđene. Navedeni podatak nam dovodi da je istraživanje provedeno uredno i da su rezultati istraživanja relevantni za daljnja istraživanja.

#### 4.5. Deskriptivna statistika

Rezultati istraživanja ukazuju na to da je velik broj ispitanika osjetio velike posljedice koje je iza sebe ostavila pandemija virusa COVID-19. Velik broj ispitanika smatra kako je rad od kuće ostao kao pozitivan dio postcovid-a. Također rezultati ukazuju na to da su mala poduzeća u Varaždinskoj županiji pokazala iznimnu otpornost i prilagodljivost u suočavanju s krizom, ali i da su se suočila s dugoročnim izazovima koji zahtijevaju daljnje prilagodbe i inovacije. Rad također predlaže smjernice za jačanje otpornosti malih poduzeća u budućim kriznim situacijama, uključujući daljnju digitalizaciju.

Financijski rezultati Varaždinske županije za 2023. godinu odražavaju stabilno i odgovorno upravljanje proračunom, s naglaskom na održivi razvoj i poboljšanje kvalitete života građana. Povećanje prihoda, uz pažljivo kontrolirane rashode i strateška ulaganja, omogućilo je županiji da nastavi pružati podršku ključnim sektorima, istovremeno osiguravajući financijsku održivost. Dugoročni planovi uključuju daljnja ulaganja u infrastrukturu, zdravstveni sustav, obrazovanje i održivi razvoj, koristeći sredstva iz europskih fondova i drugih izvora, kako bi se osigurao nastavak gospodarskog rasta i razvoja, diversifikaciju poslovnih aktivnosti i jačanje suradnje s lokalnom zajednicom.

Cronbachov alfa ( $\alpha$ ) je koeficijent koji se primjenjuje za ocjenu pouzdanosti mjernih ljestvica ili testova. Pouzdanost se može definirati kao odsutnost mjernih pogrešaka ili točnost mjerenja. Ova mjera pokazuje koliko su stavke unutar skale međusobno povezane i koliko dosljedno mjere istu konstrukciju ili fenomen. Cronbachov alfa se najčešće koristi u psihologiji, obrazovanju i društvenim znanostima (<https://statisticsbyjim.com/basics/cronbachs-alpha/>).

Tablica 4 Koeficijent pouzdanosti Cronbachov alfa

**Koeficijent pouzdanosti mjerne ljestvice  
(Cronbachov alfa)**

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,778	4

Izvor: Vlastita izrada autora

Koeficijent se kreće između 0 i 1. Vrijednost nula označava da ne postoji nikakva korelacija između stavki, što znači da su one potpuno neovisne. U tom slučaju, znanje o odgovoru na jedno pitanje ne pruža nikakve informacije o odgovorima na druga pitanja. S druge strane, vrijednost jedan ukazuje na savršenu povezanost. U tom slučaju, poznavanje jednog odgovora pruža potpune informacije o ostalim stavkama (<https://statisticsbyjim.com/basics/cronbachs-alpha/>).

Cronbach Alpha koeficijent u ovom primjeru mjerena je na 4 itemsa gdje su ponuđeni odgovori na ljestvici od 1 do 5. Koeficijent pouzdanosti Alpha iznosi 0,778 što govori da je pouzdanost uzorka prihvatljiva.

#### 4.6. Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja

Istraživanje je provedeno tijekom određenog vremenskog razdoblja nakon pandemije COVID-19, što daje mogućnost uvida u dugoročne posljedice pandemije na poslovanje malih poduzeća u Varaždinskoj županiji.

Uzorak poduzeća uključenih u istraživanje možda nije dovoljno velik ili reprezentativan da bi omogućio generalizaciju rezultata na sva mala poduzeća u regiji. Istraživanje se odnosi isključivo na poduzeća unutar Varaždinske županije, te rezultati možda nisu primjenjivi na druga geografska područja.

Neka mala poduzeća u različitim sektorima (npr. ugostiteljstvo, trgovina, proizvodnja) su bila različito pogođena pandemijom, a istraživanje možda ne pokriva sve specifične sektore jednako već je isto specificirano na drugim sektorima koji su pokriveni ovim istraživanjem.

Predlaže se provođenje longitudinalnih istraživanja koja bi pratila dugoročne učinke pandemije na poslovanje malih poduzeća kako bi se bolje razumjeli trajni utjecaji i prilagodbe.

Daljnja istraživanja trebala bi obuhvatiti veći broj poduzeća i različite sektore kako bi se dobila šira slika utjecaja pandemije. Preporučuje se usporedba s drugim regijama i županijama kako bi se identificirale razlike i sličnosti u prilagodbi i oporavku malih poduzeća. Potrebna su specifičnija istraživanja usmjerena na različite sektore malog poduzetništva kako bi se identificirali sektori koji su bili najotporniji ili najviše pogođeni pandemijom. Također predlaže se istražiti ulogu digitalne transformacije i tehnologije u prilagodbi malih poduzeća novim uvjetima poslovanja te koliko su digitalne strategije utjecale na njihov opstanak. Daljnje istraživanje moglo bi analizirati učinkovitost državnih i lokalnih mjera podrške malim poduzećima tijekom pandemije, kao i njihove dugoročne posljedice na poslovanje.

## 5. ZAKLJUČAK

Pandemija COVID-19 donijela je globalne promjene u gotovo svim aspektima života, a njen utjecaj na gospodarstvo bio je snažan, osobito na poslovanje malih poduzeća. U kontekstu Varaždinske županije, mala poduzeća su se suočila s iznimnim izazovima, no ujedno su pokazala visok stupanj otpornosti i prilagodljivosti u suočavanju s krizom. Mnogi su se suočili s brojnim izazovima, uključujući pad prihoda, smanjenje ekonomske aktivnosti, otežanu nabavu repromaterijala, ograničenja u izvozu, i psihološki pritisak na zaposlenike i poslodavce. Kako bi se prilagodili kriznoj situaciji, mnoga poduzeća su bila prisiljena na restrukturiranje, uključujući smanjenje broja zaposlenih, smanjenje rashoda i preispitivanje poslovnih strategija. Navedeno nam govori i istraživanje koje je provedeno na temelju tri sektora malih poduzetnika Varaždinske županije. Fitness centri, turističke agencije i ugostitelji kao i građevinarci osjetili su udar korona virusa i pandemije uzrokovanu virusom na svojim leđima.

Prije pandemije, mala poduzeća bila su okosnica lokalnog gospodarstva, pružajući značajan doprinos zapošljavanju, inovacijama i ekonomskom rastu. Međutim, nagli početak pandemije uzrokovao je poremećaje u lancima opskrbe, smanjenje potražnje, ograničavanje poslovnih aktivnosti te neizvjesnost na tržištu. Mnogi poduzetnici u Varaždinskoj županiji morali su brzo reagirati kako bi zadržali svoje poslovanje, pri čemu su se susreli s brojnim ograničenjima, od smanjenih prihoda do poteškoća u osiguravanju likvidnosti. Uvođenje mjera za suzbijanje pandemije, poput lockdowna, socijalnog distanciranja i smanjenja kapaciteta rada, dodatno je otežalo poslovanje. Unatoč tim izazovima, neka mala poduzeća pokazala su visoku razinu inovativnosti, prilagođavajući svoje modele poslovanja digitalnim platformama, razvijajući nove proizvode ili usluge prilagođene aktualnim potrebama tržišta. Digitalna transformacija postala je ključan faktor opstanka, jer su poduzeća koja su brzo usvojila nove tehnologije bila u boljoj poziciji da nastave s radom i osiguraju prihode.

Važnu ulogu u oporavku malih poduzeća odigrale su i mjere pomoći koje su osigurali Vlada Republike Hrvatske te jedinice lokalne samouprave u Varaždinskoj županiji. Financijske potpore, subvencije za najam, odgoda plaćanja poreza i doprinosa, te programi očuvanja radnih mjesta bili su presudni za preživljavanje mnogih poduzeća tijekom najtežih trenutaka pandemije. Iako su ove mjere pružile kratkoročnu pomoć, dugoročna stabilnost malih poduzeća

ovisit će o njihovoj sposobnosti prilagodbe novim tržišnim uvjetima i promjenama u ponašanju potrošača.

Osim financijskih izazova, pandemija je promijenila i radnu dinamiku unutar malih poduzeća. Mnogi zaposlenici su morali prilagoditi svoje radne uvjete, uključujući rad od kuće i smanjeni radni kapacitet. Uspješna poduzeća su prepoznala važnost fleksibilnosti te su implementirala nove poslovne prakse koje su omogućile održavanje poslovanja uz minimalne prekide.

Iako je pandemija COVID-19 imala devastirajući utjecaj na mnoga mala poduzeća, ona su također pružila važnu lekciju o otpornosti, inovaciji i nužnosti prilagodbe. Poduzetnici koji su uspješno prošli kroz ovu krizu često su koristili krizu kao priliku za preispitivanje svojih poslovnih modela i ulaganje u budući rast. Oni koji su se prilagodili novim okolnostima – bilo kroz digitalizaciju, razvoj novih proizvoda ili usluga, ili kroz optimizaciju operacija – uspjeli su zadržati konkurentnost i osigurati stabilnost poslovanja.

Zaključno, pandemija COVID-19 imala je značajan utjecaj na mala poduzeća u Varaždinskoj županiji, no ona su, unatoč svim izazovima, uspjela pokazati otpornost i inovativnost. Oporavak će zahtijevati daljnje prilagodbe, a ključne komponente uspjeha bit će digitalizacija, inovacija i fleksibilnost u poslovanju. Dugoročno, mala poduzeća u Varaždinskoj županiji imaju potencijal za oporavak i rast, ali taj proces ovisi o kontinuiranoj podršci države i lokalnih institucija, kao i spremnosti poduzetnika da se prilagode novim tržišnim okolnostima.

Ovo istraživanje pružilo je uvid u trenutni utjecaj pandemije, no daljnja istraživanja će biti potrebna kako bi se bolje razumjele dugoročne posljedice i kako bi se osigurala odgovarajuća podrška malim poduzećima u post-pandemijskom razdoblju.

## LITERATURA

1. Beck T., Levine R. (2003): „Small and medium enterprises, growth, and poverty: Cross-country evidence“, World Bank Publications, Vol. 3178, str. 1
2. Bunić I (2022): „Utjecaj Covid-19 pandemije na procese upravljanja ljudskim potencijalima u hotelu Varaždin“, Međimursko veleučilište u Čakovcu, Čakovec
3. CEPOR (2020): „Izvešće o malih i srednjim poduzećima u Hrvatskoj“, str.56-57
4. Europska komisija: „Koordinirani gospodarski odgovor na pandemiju“ Covida-19, dostupno na: <https://eurlex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0112>
5. Huđek L (2022), „Utjecaj pandemije bolesti Covid-19 na gospodarstvo Varaždinske županije“, Sveučilište u Zagrebu
6. Hunjet A, Kozina G (2013): „Poduzetničko obrazovanje temeljeno na društvenoj odgovornosti“, Veleučilište u Varaždinu
7. HZZ, Mjesečni statistički bilten 2020.
8. Kovač I. (2020): „Refleksije pandemije COVID-19 i utjecaj na međunarodno poslovanje“, str. 377-378, dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/1094474> (05.05.2021)
9. Kružić D. (2007): „Poduzetništvo i ekonomski rast: Reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji“, Ekonomska misao i praksa, No. 2, str. 175
10. Rajsman M. i sur. (2013): „Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj“, Ekonomska vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXVI No. 1, str. 252-257
11. Radlović I, Hunjet A, Kozina G (2020): „Development of Small and Medium Entrepreneurship in the Republic Of Croatia“, ENTERNOVA, Vitural Conference Croatia <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/entrenova/article/view/13478>
12. Ploh M. (2017) „Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj“, FIP - Financije i pravo, Vol. 5 No. 1, str. 79
13. Statistika Jim.com (<https://statisticsbyjim.com/basics/cronbachs-alpha/>) (pristupljeno 20.09.2024)
14. Slunjski A. (2021), „Utjecaj pandemije Covid-19 na poduzetničke aktivnosti“, Sveučilište u Zagrebu, završni rad



15. Stojčić N. (2020): „Učinci pandemije Covid-19 na izvoznu konkurentnost poduzeća prerađivačke industrije u Hrvatskoj“, *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 29 No. 2., str 361
16. Tkalec Z, (2011)., „Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja“, *Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje*, Zagreb (chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://hrcak.srce.hr/file/192156)
17. T portal. Hr <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/troje-ugostitelja-u-varazdinskoj-zupaniji-prekrсило-epidemioloske-mjere-20201130> (pristupljeno: 12.06.2024).
18. Varaždin.hr <https://varazdin.hr/zemljopisni-položaj-varazdina/> (pristupljeno: 11.05.2024) <https://varazdin.hr/povijest-gradski-grb/> (pristupljeno: 20.09.2024). <https://varazdin.hr/varazdin-kroz-povijest/> (pristupljeno 20.09.2024).
19. Vidučić, Lj. (2005): „Mala i srednja poduzeća; Financijski, računovodstveni i pravni aspekti osnivanja i poslovanja“, *Ekonomski fakultet u Splitu*, str
20. Vuković K. (2012): „Mala i srednja poduzeća u Europskoj uniji“, *Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin*, str. 5-8
21. Vizek M, *Ekonomski institut Zagreb* (chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://admin.uplift.hr/wp-content/uploads/2021/11/Studija-Utjecaj-pandemije-na-MMS-poduzeca-EIZ.pdf)
22. Zakon o računovodstvu NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18 čl.5 i čl.6, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>
23. Žmuk, B. i sur., (2021).: „Godina dana bolesti COVID-19 u Republici Hrvatskoj: Pogled s kvantitativne perspektive“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, str. 223-241. <https://hrcak.srce.hr/file/379235>

## PRILOZI

### POPIS SLIKA

Slika 1 Prikaz rasta zaraženih u Hrvatskoj .....	16
Slika 2 Geografski položaj Varaždina .....	22
Slika 3 Stare razglednice Varaždina .....	24
Slika 4 Prikaz stanja gospodarstva Varaždinske županije .....	25

### POPIS TABLICA

Tablica 1 Prikaz vrste poduzetnika prema prihodu .....	13
Tablica 2 Prikaz mjera HZZ-a .....	27
Tablica 3 Prikaz odgovora ispitanika u vezi dodatnih oblika zarade koje su koristila poduzeća u kojima su zaposleni za vrijeme pandemije .....	41

### POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

Grafički prikaz 1 Grafički prikaz spolne skupine ispitanika .....	35
Grafički prikaz 2 Grafički prikaz dobne skupine ispitanika .....	35
Grafički prikaz 3 Prikaz završenog stupnja obrazovanja ispitanika .....	36
Grafički prikaz 4 Prikaz zaposlenja ispitanika .....	37
Grafički prikaz 5 Prikaz broja ispitanika koji rade u određenim sektorima .....	38
Grafički prikaz 6 Prikaz broja zaposlenja ispitanika sukladno vrstama poduzetnika .....	39
Grafički prikaz 7 Prikaz mišljenja ispitanika o utjecaju pandemije na gospodarstvo .....	40
Grafički prikaz 8 Prikaz broja ispitanika o stavovima o smanjenju plaća za vrijeme pandemije .....	40
Grafički prikaz 9 Prikaz stavova ispitanika o radu od kuće za vrijeme pandemije .....	42

## ANKETNI UPITNICI

1. Prema Vašem mišljenju, da li je pojava pandemije virusa Covid-19 utjecala na gospodarstvo Republike Hrvatske i same Varaždinske županije, ako smatrate da je odgovor pozitivan, molim Vas navedite razlog.
2. Da li biste utjecaj pandemije na poslovanje Vaše tvrtke ocijenili pozitivno ili negativno?
3. Navedite načine na koje se pandemija negativno odrazila na Vaše poslovanje. Radi li se o manjim zaradama, smanjenjem posla...)?
4. Jeste li za vrijeme pandemije pronašli neki novi oblik zarade (okrenuli se web shopu, online prodaji, online prezentacijama itd)?
5. Jeste li, zbog pandemije, bili prisiljeni otpustiti radnike?
6. Jeste li radnicima morali smanjivati plaće?
7. Jesu li radnici radili od kuće tj. jeste li uveli opciju home-workinga te ako da kakav je po vama utjecaj rada od kuće na vaše poslovanje?
8. Planirate li zadržati takav oblik rada i ako da zašto? Kako su se radnici prilagodili na takav način rada ako ste ga mogli primijeniti u svom poslovanju?
9. Covid poticaji Republike Hrvatske bili su dostupni poduzećima koji su ih tražili, recite što mislite o navedenim poticajima, jeste li ih koristili?

Izvor: Vlastita izrada autora

## UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA POSLOVANJE MALIH PODUZEĆA VARAŽDINSKE ŽUPANIJE

Poštovani, pred Vama se nalazi anketa koja je izrađena u svrhu izrade diplomskog rada na temu: „Utjecaj pandemije Covid-19 na poslovanje malih poduzeća Varaždinske županije“.

1. Spol:
  - a) žensko
  - b) muško
  
2. Dob:
  - a) do 25 godina
  - b) 26-35 godina
  - c) 36-45 godina
  - d) 46-60 godina
  - e) 61 i više godina
  
3. Stupanj obrazovanja:
  - a) osnovno obrazovanje
  - b) srednje obrazovanje
  - c) završen preddiplomski studij
  - d) završen diplomski studij
  - e) završen poslijediplomski sveučilišni studij (doktorski studij)
  - f) završen poslijediplomski specijalistički studij
  
4. Status zaposlenja:
  - a) student/ica
  - b) zaposlen/a
  - c) samozaposlen/a
  - d) nezaposlen/a
  - e) umirovljenik/ca
  
5. Odaberite sektor u kojem ste zaposleni
  - a) Uslužni sektor
  - b) Tehnički sektor
  - c) Građevinski sektor
  - d) Turistički sektor

6. Pripada li Vaše poduzeće u:
- Mikro poduzetnike
  - Male poduzetnike
  - Srednje poduzetnike
  - Velike poduzetnike
7. Prema Vašem mišljenju smatrate li da je pojava pandemije virusa Covid-19 utjecala na gospodarstvo Republike Hrvatske i same Varaždinske županije?
- da
  - ne
8. Ukoliko je prethodni odgovor bio pozitivan molim Vas označite jedan i/ili više razloga utjecaja pandemije na gospodarstvo RH.
9. Jeste li za vrijeme pandemije Covid-19 ostali bez posla?
- Da
  - Ne
10. Jeste li za vrijeme pandemije COVi-19 imali situaciju smanjenja plaće?
- Da
  - Ne
11. Ukoliko je prethodni odgovor bio pozitivan molim Vas da označite postotak smanjenja plaće
- Manje od 10%
  - Više od 10%
  - Manje od 15%
  - Više od 15%
  - Navedite svoj odgovor
12. Jeste li za vrijeme pandemije imali mogućnost rada od kuće?
- Da
  - Ne

13. Jeste li nakon pandemije ostali u poduzeću na mogućnosti rada od kuće dio tjedna/mjeseca?
- Da
  - Ne
  - Navedite svoj odgovor
14. Jeste li za vrijeme pandemije pronašli neki novi oblik zarade (okrenuli se web shopu, online prodaji, online prezentacijama itd) u poduzeću u kpkjem radite?
- Da
  - Ne
15. Navedite koji oblik zarade \_\_\_\_(navedite svoj odgovor)
16. Na ljestvici od 1-5 označite koliko se slažete sa tvrdnjama vezanim za postCovid razdoblja.
- Iako su kvaliteta i optimizam na zadovoljavajućoj razini, zabrinjavaju podaci o velikom broju osoba koje imaju izrazito visoke razine depresivnosti, anksioznosti i stresa. Drugim riječima, psihičko zdravlje nam je narušeno.
  - Pojava virusa i javnozdravstvene mjere poduzete kako bi se ograničilo njegovo širenje uzrokovale su dosad nezabilježene društvene i gospodarske poremećaje. Mnoga su se poduzeća suočila s manjkom likvidnosti i rizicima solventnosti.
  - Brojna poduzeća okrenula su se drugim izvorima prihoda poput web trgovine, online prezentacijama i prodaji koji su pozitivno utjecali na rast prihoda poduzeća
  - Država je svojim poticajima nastojala pomoći poduzetnicima te tako očuvala brojna radna mjesta.



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, DUNJA KAPET KOZJAK (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog/diplomskog~~ (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UTJECAJ PANDEMJE COVID-19 NA ROZVOJAK (upisati naslov) te da u HALHI ROSARCA SARADINJE ZURANJE navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Dunja Kapet Kozjak  
(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, DUNJA KAPET KOZJAK (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom ~~završnog/diplomskog~~ (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UTJECAJ PANDEMJE COVID-19 NA ROZVOJAK (upisati naslov) čiji sam autor/ica. HALHI ROSARCA SARADINJE ZURANJE

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Dunja Kapet Kozjak  
(vlastoručni potpis)