

# PODUZETNIČKO DJELOVANJE U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

---

Ištuk, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:194596>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2023-09-29**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

**Ekonomski fakultet u Osijeku**

Preddiplomski studij (Ekonomska politika i regionalni razvitak)

Ana Ištuk

**PODUZETNIČKO DJELOVANJE U MALIM I  
SREDNJIM PODUZEĆIMA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

**Ekonomski fakultet u Osijeku**

Preddiplomski studij (Ekonomska politika i regionalni razvitak)

Ana Ištuk

**PODUZETNIČKO DJELOVANJE U MALIM I  
SREDNJIM PODUZEĆIMA**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetništvo**

JMBAG: 0010222027

e-mail: [aistuk@efos.hr](mailto:aistuk@efos.hr)

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Aleksandar Erceg**

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

**Faculty of Economics in Osijek**

Undergraduate Study (Economic, political and regional development)

Ana Ištuk

**ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES**

Final paper

Osijek, 2021.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ana Ištuk  
**JMBAG:** 0010222027  
**OIB:** 51394401687  
**e-mail za kontakt:** ana.istuk11@gmail.com  
**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij - Ekonomska politika i regionalni razvitak  
**Naslov rada:** Poduzetničko djelovanje u malim i srednjim poduzećima  
**Mentor/mentorica rada:** izv. prof. dr. sc. Aleksandar Erceg

U Osijeku, 23.6.2021. godine

Potpis 

# PODUZETNIČKO DJELOVANJE U MAILIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

## SAŽETAK

*Poduzetništvo je inicijator rasta, razvoja, novog zapošljavanja i socijalne integracije. Kao jedan od pokretača gospodarskog napretka, zahtjeva posebnu pozornost i kontinuiranu potporu ekonomske politike. Usprkos (nekada) dominantnoj ulozi velikih poslovnih subjekata mikro, mala i srednja poduzeća danas čine okosnicu razvoja hrvatskog gospodarstva, stoga će upravo njihova analiza biti predmet ovog završnog rada. Dostupni podaci ukazuju kako sektor mikro, malog i srednjeg poduzetništva (MSP) danas čini nešto više od 99% ukupnog broja poduzeća i zapošljava više od 3/4 zaposlenika. No unatoč tomu, upravo ovaj sektor u Republici Hrvatskoj ne ostvaruje maksimalan potencijal, a razlog tomu leži upravo u brojnim administrativnim preprekama i izostanku financijskih potpora koje su prijeko potrebne za realizaciju i pokretanje poslovnog pothvata. Na koji način Republika Hrvatska potiče razvoj poduzetničke aktivnosti i s kakvim se izazovima hrvatski poduzetnici suočavaju prikazano je i analizirano unutar ovog rada.*

*Prvi dio rada uglavnom je vezan za teoretski značaj poduzetništva, poduzetničkog procesa kao i sektora MSP –a. Empirijski dio rada s detaljnim uvidom u stanja poduzetničke aktivnosti u RH kao i sektora MSP- a prikazan je u drugom djelu rada i obrađen kroz posljednje dvije poglavlja. U metodološkom smislu u radu su korištena deskriptivna metoda te metoda analize i sinteze, pri čemu su analizirani sekundarni izvori podataka.*

**Ključne riječi:** poduzetništvo, poduzetnički proces, mala i srednja poduzeća

# ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

## *ABSTRACT*

Entrepreneurship is the originator of growth, development, new employment, and social integration. As one of the drivers of economic progress, it requires particular attention and continued support for economic policy. Despite the (once) dominant role of large business, micro, small and medium-sized enterprises today form the backbone of the development of the Croatian economy. That is why their analysis will be the subject of this final paper. The available data indicate that the micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) sector today account for slightly more than 99% of the total number of enterprises and employs more than 2/3 employees. Despite before mentioned fact, this sector does not reach its maximum potential in the Republic of Croatia, and the reason for this lies in several administrative obstacles and the lack of financial support essential for realizing and starting a business venture. In this paper it will be presented and analyzed in which way the Republic of Croatia encourages the development of entrepreneurial activity and what challenges Croatian entrepreneurs face.

Aiming easier transparency, the work is divided into two parts which have been processed through four thematic units. The first part of the work is linked to the theoretical significance of entrepreneurship, the entrepreneurial process, and the SME sector. The empirical part of the work, with detailed insight into entrepreneurial activity in the Republic of Croatia, as well as the SME sector, is shown in the second part of the paper and analyzed through the last two parts of the work.

**Keywords:** *entrepreneurship, entrepreneurial process, small and medium – sized businesses*

## SADRŽAJ

<b>1.UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1.Svrha i cilj rada.....	1
1.2.Metodologija rada.....	1
1.3.Struktura rada.....	2
<b>2.KONCEPTUALNI OKVIR.....</b>	<b>3</b>
2.1.Teorijske spoznaje o poduzetništvu.....	3
2.1.1.Povijesni razvoj poduzetništva.....	3
2.1.2.Današnje definicije poduzetnika i poduzetništva.....	5
2.2.Poduzetnički proces i poslovno planiranje.....	6
2.2.1.Poduzetnički proces.....	6
2.2.2.Poslovno planiranje i poslovni plan.....	10
<b>3.SSEKTOR MIKRO MALOG I SREDNJEG PODUZTENIŠTV.....</b>	<b>14</b>
3.1.Definicijska određenja i regulatorni okvir.....	14
3.2.Sektor MSP –a u Republici Hrvatskoj.....	15
3.3.Poduzetnička okolina u RH.....	21
<b>4. PODUZETNIČKO OBRAZOVANJE KAO OBLIK RAZVOJA PODUZETNIŠTVA.....</b>	<b>22</b>
<b>5.ZAKLJUČAK.....</b>	<b>25</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>26</b>



## **1. UVOD**

Poduzetništvo kao fenomen društva moguće je interpretirati na mnoštvo različitih načina, no u suštini riječ je o sposobnosti i spremnosti pojedinca na ostvarenje vlastitih ideja i misli bez obzira na dostupnost i raspoloživost resursa, koji će mu naposljetku donijeti određenu financijsku, nefinancijsku ili imovinsku korist. Realizacija takve ideje te pokretanje poslovnog pothvata vrlo je zahtjevan i kompleksan proces koji iziskuje potpunu posvećenost poduzetnika. U današnje vrijeme poduzetnička je aktivnost podložna brojnim rizicima i modifikacijama koje traže uvažavanje i implementaciju brojnih promjena. U tom kontekstu mikro, mala i srednja poduzeća čine jedan od najfleksibilnijih oblika poduzetničke aktivnosti koja se na sebi jedinstven način brzo i lako prilagođavaju okolnim promjenama. Osim toga, mikro, mala i srednja poduzeća čine osnovu razvoja svakog gospodarstva, rješavajući brojne gospodarske probleme koje se ogledaju u broju zaposlenih, ostvarenju prihoda, BDP-a te brojnim drugim makroekonomskim indikatorima.

### **1.1. Svrha i cilj rada**

Obzirom na iznimnu važnost i osobit značaj mikro, malih i srednjih poduzeća fokus ovog završnog rada bit će stavljen upravo na taj sektor. Osnovna svrha ovog završnog rada je prikaz, analiza i interpretacija poduzetničke aktivnosti, problematike razvoja i prepreke sektora mikro, malih i srednjih poduzeća (MSP-a) na razini RH. Mogućnosti razvoja poduzetničke aktivnosti unutar izabranog sektora također će biti prikazane unutar ove analize. Osim toga, u radu je dan teorijski pregled i teorijske spoznaje koje su usko vezane za proces pokretanja i razvoja poduzetničke aktivnosti općenito.

### **1.2. Metodologija rada**

Prilikom istraživanja poduzetništva i poduzetničke aktivnosti u Republici Hrvatskoj korišteni su isključivo sekundarni izvor podataka prikupljeni analizom dosadašnjih rezultata i pregledom teorijskih saznanja o poduzetništvu. Glavni dio završnog rada interpretacija je i analiza poduzetničke aktivnosti u sektoru mikro, malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, dobivena primjenom metode analize i sinteze, te deskriptivne metode. Uz primjenu podataka iz domaće i strane literature koja se detaljno bavi problematikom poduzetničke aktivnosti, u radu su korišteni rezultati GEM (Global Entrepreneurship monitor) istraživanja, najvećeg svjetskog istraživanja o poduzetništvu kako bi se detaljnije prikazao značaj MSP-a na razini Republike Hrvatske u razdoblju od 2015. do 2019. godine.

### **1.3. Struktura rada**

Završni rad podijeljen je na dva djela koja su obrađena kroz četiri tematska poglavlja. Prvi dio rada isključivo je teorijski i obrađuje teorijske spoznaje i značajke poduzetništva, poduzetničke aktivnosti te poduzetničkog procesa i poslovnog planiranja. Ovaj dio rada sadržan je unutar prvog poglavlja koji se sastoji od nekolicine pod poglavlja, a vezani su za izabrano tematsko područje rada. Drugi kvantitativno – praktični dio rada prikazuje važnost MSP-a u brojnosti, analizira osnovne prednosti i nedostatke ovog sektora, te daje uvid u zakonodavni okvir MSP –a u RH. U ovom djelu prikazani su i analizirani rezultati GEM istraživanja za Republiku Hrvatsku i obrađivani su unutar posljednja dva poglavlja rada. Posljednja cjelina rada obrađuje mogućnosti razvoja MSP-a u RH, analizira ključne prepreke razvoja te općenito poduzetničku okolinu.

## **2. KONCEPTUALNI OKVIR**

Poduzetništvo samim time i poduzetnici nositelji su razvoja svake nacionalne privrede. Stoga je njihova uloga u kreiranju ekonomske i nacionalne politike posve neupitna. Njihova svestranost i široka opsežnost dopušta komociju unutar koje bi se svaki pojedinac mogao pronaći. Shodno tomu, u nastavku rada autorica će detaljnije ući u teorijske značajke poduzetništva, poduzetnika te poduzetničke aktivnosti u RH.

### **2.1. Teorijske spoznaje o poduzetništvu**

Unutar ovog (prvog) odjeljka detaljno su prikazane teorijske značajke poduzetništva, poduzetničkog procesa, te općenito mikro, malog i srednjeg poduzetništva. Ovo poglavlje podijeljeno je na tri manja odjeljka. Prvi odjeljak rada prikazuje povijesni razvoj poduzetništva, definicijska određenja ključnih pojmova, te osnovna obilježja poduzetnika. Načini i mogućnosti pokretanja poslovnog pothvata objašnjeni su u drugom odjeljku, dok se problematika mikro, malih i srednjih poduzeća obrađuje u posljednjem trećem djelu poglavlja.

#### **2.1.1. Povijesni razvoj poduzetništva**

Može se reći kako pojam poduzetništva i poduzetničke aktivnosti zapravo postoji od postojanja samog čovjeka. Definicija poduzetništva razvijala se istodobno s razvojem samog termina. Pri čemu je poduzetnik u prijevodu s francuskog bila osoba koja „ide ili uzima između (Histrich et al,2011:5). Među prvim i najistaknutijim poduzetnicima u povijesti ističe se Marko Polo, koji je među prvima uspostavio trgovačke odnose s Dalekim Istokom. Ono što je značajno u trgovačkim odnosima Marka Pola jeste, potpisivanje ugovora sa imućnijim bankarima i trgovcima kako bi prodao vlastitu robu. Dakle, Marko Polo primjer je kapitalista koji je potpisivanje trgovačkih ugovora postavio prve naznake poduzetničke aktivnosti u ranoj povijesti, a sam čin ugovora danas se tumači kao oblik vlastita jamstva ili sigurnosti. Uobičajeno su takvi ugovori omogućavali j zajam trgovcu-pustolovu s 22.5 posto kamata, uključujući osiguranje. Dok je kapitalist bio pasivni nositelj rizika, trgovac-pustolov preuzimao je aktivnu ulogu u trgovanju, noseći fizički i emocionalni rizik. Kada bi trgovac-pustolov uspješno prodao dobra i završio putovanje, dobit se dijelila, pri čemu je kapitalist dobivao većinu (do 75 posto), a trgovac pustolov preostalih 25 posto.“ (Histrich et al., 2011:05).

U ranom srednjem vijeku poduzetnikom se smatrala osoba koja nije uopće preuzimala nikakvu razinu rizika, već upravo suprotno. Poduzetnik je dakle bila osoba koja je upravljala proizvodnim procesima ili projektima primjenom resursa koji su mu bili dostupni.

U kasnom srednjem vijeku poduzetništvo se počinje razmatrati kao današnji oblik poduzetništva – samostalni poslovni subjekt s vlastitim nazivom. Rani počeci 17. stoljeća donijeli su masovan razvoj poduzetništva te nagli razvoj velikog broja obrta i trgovačkih poduzeća čija je osnovna djelatnost u pravilu bila trgovina. Osim toga, 17. stoljeće karakterizira i ponovno povezivanje rizika sa poduzetništvom. Razlog toga je u ugovorena obveza između vlade i poduzetnika kojom e obvezao dobavljati ugovorene gotove proizvode ili resurse. Jednu od ranijih povijesnih teorija poduzetništva razvio je Richard Cantillon, koji se ujedno smatra i prvim začetnikom poduzetništva, a opisao ju je na primjeru Francuza Johna Lawa, „Dakle, Francuz Johna Lawa je pokušajem podizanja cijena dionica doveo do raspada kompanija i prepasti monopolskog položaja francuske trgovine. Detaljan pregled povijesnog razvoja poduzetništva prikazan je u tablici (Tablica 1).

**Tablica 1.** Povijesni razvoj poduzetništva

<b>RAZDOBLJE</b>	<b>VIĐENJE ČOVJEKA</b>	<b>VIĐENJE PODUZETNIŠTVA</b>
<b>Tradicionalno Feudalizam i manufaktura određuju socijalni status</b>	Božje stvorenje čija se pozicija u društvu temelji na klasi iz koje dolazi	Pojam poduzetništva vezuje se uz avanturista, preuzimatelja rizika, upravljanje složenim i važnim projektima
<b>Prijelaz iz tradicionalnog u moderno (1700.g. - 1800.g.) Raspad feudalizma i manufaktura, Ideali postaju liberalizam i demokracija, te dolazi do razilaženja ponude i potražnje</b>	Božje stvorenje nad kojim se ne stvara razlika u odnosu na ostala stvorenja	Poduzetnik kao pojedinac i poduzetništvo kao stvaratelj ekonomskog uspjeha: Poduzetništvo uništava stare modele (feudalizam i manufakturu), te stvara nove oblike rada i vlasništva, Inovator, preuzima rizik, koristi se novim znanjima i spoznajama.

Izvor: prilagođeno prema Barković, 2009:35

Začetnik modernog shvaćanja poduzetništva bio je austrijsko – američki ekonomist Josef Schumpeter koji je rast industrijskog društva i njegov dinamički karakter objasnio kroz poduzetničku aktivnost. Osim toga, odvojio je pojmove poduzetnika i menadžera kao i vlasnika društva (poduzeća). Prema Schumpeteru (Kolaković, 2006:11) „poduzetnik je vođa (lider) koji

angažira i mobilizira kreativne snage; smatra da je sposobnost za inovaciju temeljna karakteristika poduzetnika budući da je riječ o čovjeku zaslužnom za uvođenje novih ideja, proizvoda i usluga; istraživaču novih tržišta; tvorcu novih tehnologija i proizvodnih procesa; kreatoru nove ponude dobara i novih organizacijskih i upravljačkih metoda.“

Razvoj poduzetničke djelatnosti u modernije vrijeme zamijenjen je rastom i razvojem velikih industrijskih korporacija u kojima se čovjek gubi kao osoba, a njegov osobni identitet poistovjećuje se s idejom kompanije. Istovremeno u tom razdoblju, u tadašnjim je socijalističkim zemljama poduzetništvo bilo sustavno potiskivano državnom planskom privredom u kojoj nije bilo mjesta za razvitak pojedinačnih poduzetničkih aktivnosti (Šipić et al., 2011:22).

### **2.1.2. Današnje definicije poduzetnika i poduzetništva**

Poduzetništvo se u najširem smislu danas može definirati kao oblik razvoja poslovnog pothvata odnosno, način samozapošljavanja i realizacija vlastitih ideja. Pri čemu Timmons et al. (2007) ističu kako je poduzetništvo u širem smislu puno više od pokretanja poslovnog pothvata. Ono je „najsočnija sila za stvaranje ekonomske i socijalne mobilnosti jer je orijentirano na prilike, talent i rezultate dok su socijalna obilježja osoba potpuno nevažna, poput vjere, rase, spola, socijalnog statusa ili nacionalnosti“ (Birch, 1979:133).

S druge strane, poduzetnik je samostalna, kreativna, inovativna i dinamična osoba spremna preuzeti rizik i uložiti maksimalan napor kako bi došla do vlastita ostvarenja. Sposoban analizirati prilike i potencijalne barijere te pronalaziti uspješne „poslovne ideje, akcije mjesto na tržištu, tehnologije i proizvode i brzo ih i na vrijeme uspješno realizirati, pronalaziti kadrove, kapital i organizaciju, oduševiti i ponijeti svoje suradnike. Za njega nije dovoljno da bude dobar menadžer nego i dobar lider“ (Gorupićetal., 1990:13). Jednostavnije, poduzetnik je danas samostalna i inovativna osoba – vlasnik poduzeća, koji preuzima rizik upravlja raspoloživim resursima kako bi ostvario vlastitu korist, ponajprije profit. Uspješan i dobar poduzetnik nikada se ne zadovoljava trenutnim uspjehom, već uvijek teži nečem višem i boljem.

Prema Smoljiću (2011:257) poduzetništvo se danas prepoznaje kao kritična veza između novih znanja i gospodarskog rasta. Poduzetnik je inovator koji provodi promjene na tržištu kroz provedbu novih aktivnosti kao što su uvođenje novih i kvalitetnijih proizvoda, uvođenje novih načina proizvodnje, otvaranje novih tržišta, pronalaženje novih izvora opskrbe novim materijalima ili dijelovima i slično pri čemu je poduzetništvo identificirano kao glavna

pokretačka snaga slobodnog tržišnog gospodarstva. Međutim, tek nedavno ekonomisti su počeli sintetizirati znanja o poduzetništvu i analizirati njegov utjecaj na ekonomski rast.

## **2.2. Poduzetnički proces i poslovno planiranje**

Poduzetništvo je proces kojim pojedinci iskorištavaju prilike bez obzira na resurse kojima trenutno raspolažu (Barringer et al., 2010:6). Iako se pojam poduzetništva i poduzetničke aktivnosti danas vrlo često veže uz registraciju tj. otvaranje poslovnog subjekta (tvrtke), samo otvaranje poslovnog subjekta krajnja je točka kompleksnog procesa koji prethodni registraciji, a jednoznačno je objedinjen pod pojmom poslovnog procesa. Dakle, poduzetnički je proces „put“ koji poduzetnik prolazi od same odluke o ulasku u poduzetništvo pa sve do realizacije tj. pokretanja poslovnog pothvata. U nastavku su objašnjene četiri faze poslovnog procesa tj. koraka koja prethode pokretanju poslovnog pothvata.

### **2.2.1. Poduzetnički proces**

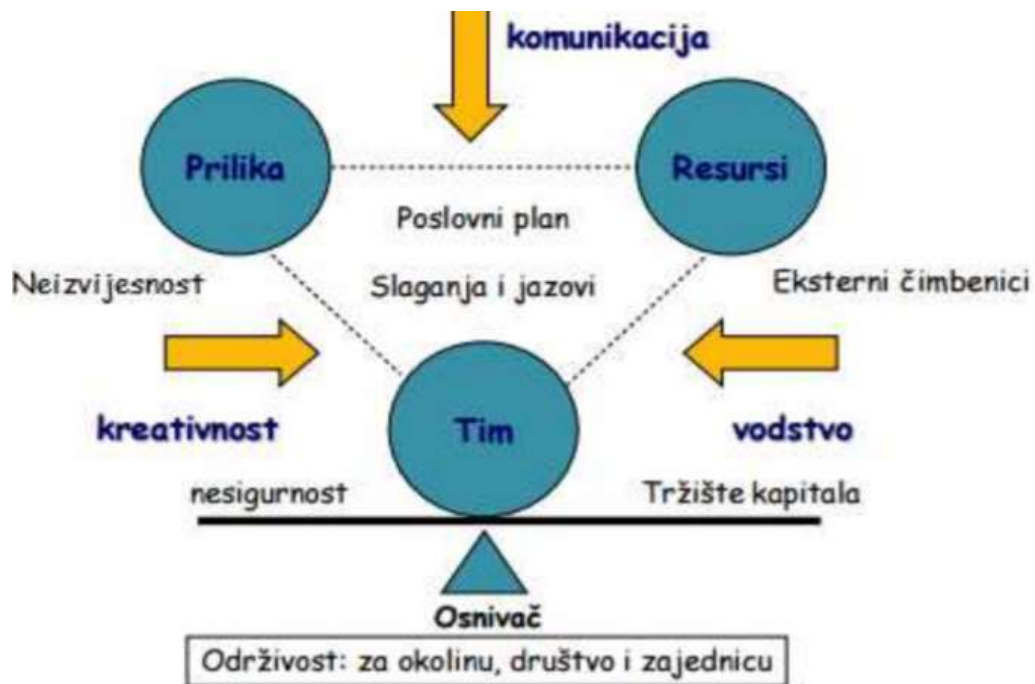
Pod pojmom poduzetničkog procesa podrazumijeva se put od ideje do poduzetničkog pothvata. Koji se sastoji od četiri faze i nekoliko pod faza, a iste su prikazane u tablici 2 (Barringer et al., 2010:23):

- Odluka o poduzetničkoj karijeri
- Razvijanje uspješnih poslovnih ideja
- Kretanje od ideje prema poduzetničkom poduzeću (poslovnom pothvatu)
- Upravljanje i rast poduzetničkog poduzeća (poslovnog pothvata)

Kao prva faza poslovnog procesa zasigurno je donošenje odluke o poduzetničkoj karijeri. Barringer et al. (2010:23) navode tri osnovna razloga zbog kojih se mnogi ulaze u poduzetničke vode, s to su: (1) žele biti vlastiti šefovi, (2) žele ostvariti vlastite ideje i (3) financijska korist. Primjerice, različite životne situacije (poput nezaposlenosti) mogu utjecati na odluku o poduzetničkoj karijeri.

Razvoj uspješne poslovne ideje druga je faza poslovnog procesa koja slijedi nakon odluke o ulasku u poduzetničke vode. Unutar ove faze vrlo je važno uočiti pravu priliku koja naposljetku (ako se dobro provede) donosi konkurentsku prednost i vrlo veliku šansu za uspjeh i opstanak. Mnoge poduzetničke ideje i pothvati završavaju prije negoli su i počeli, upravo zbog

izostanka prave prilike. Timmons (2009:110) definirao razvoj uspješnog poslovnog pothvata kroz model koji je prikazan u nastavku (Slika 1).



**Slika 1.** Timmonsov model poduzetničkog procesa

Izvor: Timmons, 2009:110

Prema Timmonsu (2009:110) svaki poduzetnički proces počinje s prilikom, a ne s novcem, ne sa strategijom, timom ili poslovnim planom. Prilika je srce procesa (Timmons, 2009:111). Dobre prilike se lako usklađuju s ostalim bitnim čimbenicima poduzetničkog uspjeha, a od osobite je važnosti da su poduzetnik i njegov tim usklađeni s prilikom (Timmons, 2009:159). Kako bi poslovni pothvat uspio potreban je novac, međutim on nije ključan čimbenik. Investitori i uspješni poduzetnici često govore kako je najgora stvar koja se može dogoditi poduzetniku to da raspolaže prerano s previše novca. Kako bi bili što uspješniji, novi poslovni pothvati teže minimiziranju i kontroli resursa (oprema, prostor, financijski resursi), a ne njihovom posjedovanju (Timmons, 2009:112). Novac nije problem pronaći ukoliko postoji dobra poslovna ideja koju vodi jak poduzetnički tim. Poduzetnik i poduzetnički tim ključni su za uspjeh poduzetničkog pothvata. Loš poduzetnik treba naučiti osobno otpustiti uzde, izgraditi tim i vjerovati u njega (Hall et al., 2006:157). Slijedom navedenog, za pokretanje poslovnog pothvata potrebne su tri komponente: poslovna prilika, resursi i tim koje će biti međusobno usklađene i koordinirane u odnosu na osnivača tj. poduzetnika koji je ujedno nositelj cjelokupnog poslovnog procesa (Tablica 2.).

**Tablica 2.** Komponente poduzetnički proces

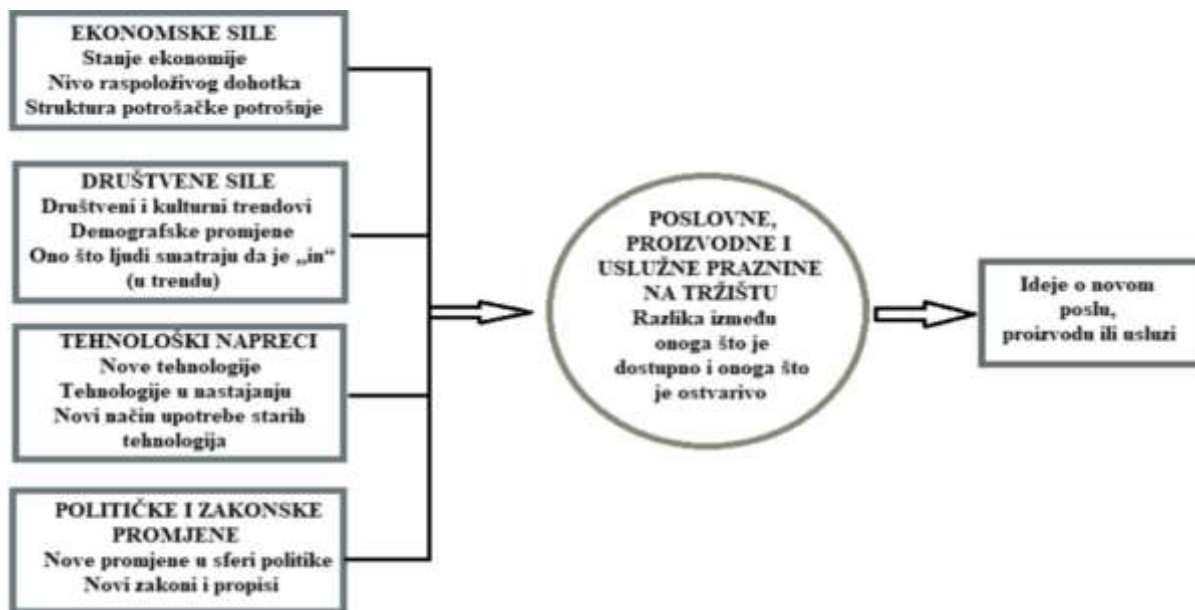
<p><b>Odluka o poduzetničkoj karijeri</b></p>	<p><b>Razvijanje uspješnih poslovnih ideja</b></p>	<p><b>Kretanje od ideje prema poduzetničkom poduzeću (poslovnog pothvata)</b></p>	<p><b>Upravljanje i rast Poduzetničkog poduzeća (poslovnog pothvata)</b></p>
	<p>Prepoznavanje prilika i generiranje ideja                      Analiza izvodljivosti                      Pisanje poslovnog plana                      Analiza privredne grane i konkurencije                      Razvoj efikasnog poslovnog modela</p>	<p>Priprema pravilne etičke i pravne osnove                      Procjena financijske snage i održivosti novog pothvata                      Stvaranje tima novog pothvata                      Financiranje novog pothvata</p>	<p>Jedinstvena marketinška pitanja                      Važnost intelektualnog vlasništva                      Evaluacija i priprema za izazove rasta                      Strategije za rast poduzeća                      Franšizni sistem</p>

Izvor: Barringer et al., 2010:24-25



Treća komponenta poslovnog procesa je razvoj uspješne ideje u poslovni pothvat. Pod ovom komponentom podrazumijeva se brza procjena koliko je ideja uopće isplativa – analiza isplativosti. „Točnije, koliko je potrebno truda i financijskih sredstava da se ulaganje u poslovni pothvat isplati. Kako bi procijenili pravu priliku potreban je fokus na potrošačke trendove i obrazac ponašanja potrošača, koji traže nove proizvode ili usluge. Kada su jednom definirani, poduzetnik konstruira proizvod ili uslugu kojim će zadovoljiti potražnju.“ (Timmons et al., 2009:111).

Najvažniji trendovi koji dolaze iz okoline i koje poduzetnik mora pratiti i analizirati (slika 2) čine četiri skupine promjena i to: ekonomske, zakonodavne i društvene promjene (sile) te tehnološki procesi. Pod ekonomskim promjenama podrazumijevaju se trendovi u gospodarstvu i ovdje je važno sagledati mogućnosti oko izbora djelatnosti, koja kasnije može imati vrlo veliki utjecaj na uspjeh i profitabilnosti poslovnog pothvata. Nadalje, društveni trendovi uključuju praćenje ponašanja pojedinaca kao i načina definiranja vlastitih prioriteta. Primjerice, povećan broj restorana brze prehrane nije zato što ljudi vole nezdravo, već zato što nemaju dostatno vrijeme za pripremu iste. Tehnološki napreci kao treća skupina trendova odnosi se na prčenje razvoja IT – a i nove adekvatne tehnologije koja ima vrlo značajnu ulogu u razvoju cjelokupnog poslovnog procesa. Konačno, zakonodavne i političke promjene čine osnovu za nove poslovne prilike, a ogledaju se u donošenju novih zakona i programa. Primjerice, uvođenje obveze za različite certificirane aktivnosti, otvorile su priliku razvoja poslovnih pothvata koji su zasnovani na pružanju obrazovnih programa koji će pružiti takve usluge. Naposljetku, sve četiri skupine iako odvojene čine jedinstvenu cjelinu i vrlo ih je važno tako promatrati. Upravljanje i rast poduzetničkog poduzeća (poslovnog pothvata) posljednji je korak poslovnog procesa koji stavlja naglasak na marketinški plan (4P), definiranje ciljnog tržišta te promocije i distribucije.

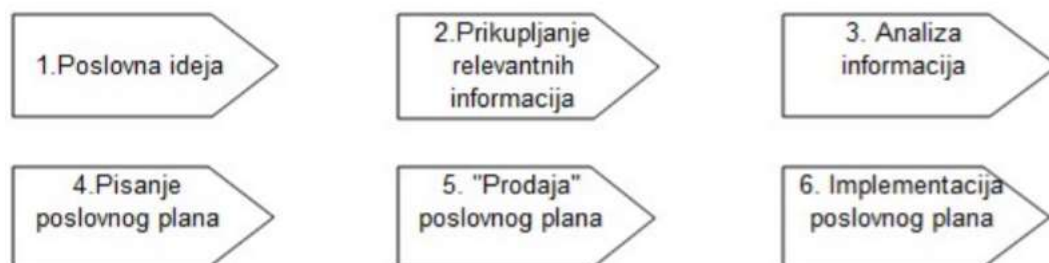


**Slika 2.** Trendovi okruženja

Izvor: Barringer et al., 2010:44

### 2.2.2. Poslovno planiranje i poslovni plan

Čovjek uvijek nastoji predvidjeti posljedice svojih sadašnjih aktivnosti. Zato je svako ljudsko djelovanje unaprijed određeno promišljanjem budućih događaja. Istodobno se nastoji utjecati na buduće događaje sukladno željama i potrebama. Postupak kojim se postavljaju ciljevi i određuju budući zadaci, te aktivnosti za njihovo ostvarivanje, naziva se planiranje, a rezultat planiranja jest plan (Cingula et al., 2004:15). Poslovno planiranje u kontekstu poduzetništva dakako ima za cilj predvidjeti uspjeh budućih događaja te smanjiti rizik i neizvjesnost budućih događaja. Rezultat poslovnog planiranja je poslovni plan. Proces poslovnog planiranja sastavljen je od nekoliko koraka, a one su prikazane u nastavku (Slika 3).



**Slika 3.** Proces poslovnog planiranja

Izvor: Singer, 2012:13

Poslovni plan je sastavni prikaz planiranih ciljeva poduzeća u nekom vremenskom razdoblju (obično tri godine) i aktivnosti koje poduzeće planira provesti kako bi ostvarilo te ciljeve. Poslovni plan objašnjava što neko poduzeće proizvodi ili će proizvoditi, tko će i zašto kupovati proizvod ili uslugu koju ono proizvodi te koliko je novčanih sredstava potrebno za pokretanje tog proizvoda ili usluga (Ekonomski leksikon, 2011). Poslovni plan otkriva ima li poduzeće sljedeće sposobnosti (Timmons et al., 2009:270):

- kreirati ili dodati značajnu vrijednost kupcu ili krajnjem korisniku
- rješavati značajan problem ili zadovoljiti značajnu potrebu, pa je krajnji korisnik voljan za to platiti
- biti okružen snažnim i dovoljno velikim tržištem, imati pozitivan i jak slobodan tok novca, veliki profitni potencijal, snažan rast, te nudi velike stope povrata na investicije
- dobro se uskladiti s očekivanjima vlasnika i sposobnostima management tima u datom vremenu i tržištu
- stalno biti na oprezu s održivošću i utjecajima na poduzeće

U literaturi postoji mnogo razloga za pisanje poslovnog plana. Žanić (1999:16) naveo je sljedeće i ključne razloge za izradu poslovnog plana:

- usmjerava izvedene aktivnosti osobito važne za početak samostalnog poslovanja
- njegova izrada zahtjeva vrijeme i sredstva, ali ih i štedi
- pomaže poduzetniku pri potankom analiziranju njegovih ideja
- utvrđuje mjerljive učinke koji su osnovica za potvrdu opravdanosti ulaganja, te uložениh napora vlasnika i menadžera
- dokumentira pregovaračku sposobnost pothvata, tj. privlači potencijalne partnere i omogućuje bržu realizaciju kreditnih zahtjeva
- važan je ne samo zbog prezentacije partnerima i financijerima već i zbog provjere.

Budući da je poslovni plan neophodno sredstvo pri realizaciji poslovnog pothvata, on kao takav mora zadovoljiti određene karakteristike i kriterije po svom sadržaju i strukturi. Poslovni plan čitaju svi dionici od zaposlenika i potrošača, pa sve do potencijalnih ulagača i bankara, ali iz različitih razloga i pozicija. Upravo je zbog takvih različitih interesa vrlo važno da poslovni plan ima svoju formu i sadržaj kojom će odgovoriti na sva pitanja i dvojbe čitatelja. U nastavku je prikazan opći sadržaj i struktura poslovnog plana.

## **1. Uvodna stranica**

- A. Ime i adresa poslovanja
- B. Ime(na) i adresa(e) nadređenog(ih)
- C. Priroda poslovanja
- D. Izjava o potrebnim financijskim sredstvima
- E. Izjava o povjerljivosti izvješća

## **2. Sažetak - dvije do tri stranice koji sažimlju poslovni plan**

### **3. Analiza industrije**

- A. Budući položaj i trendovi
- B. Analiza konkurencije
- C. Tržišna segmentacija
- D. Industrijske i tržišne prognoze

### **4. Opis pothvata**

- A. Proizvod(i)
- B. Usluga(e)
- C. Veličina poslovanja
- D. Uredska oprema i osoblje
- E. Pozadina poduzetnika

### **5. Plan proizvodnje**

- A. Proizvodni proces
- B. Fizičko postrojenje
- C. Strojevi i oprema
- D. Imena dobavljača sirovina

### **6. Operativni plan**

- A. Opis operacija tvrtke
- B. Tijek narudžbi za dobra ili usluge
- C. Uporaba tehnologije

### **7. Marketinški plan**

- A. Određivanje cijena
- B. Distribucija
- C. Promidžba
- D. Prognoze za proizvode
- E. Kontrole

## **8. Organizacijski plan**

- A. Oblik vlasništva
- B. Identifikacija partnera i dioničara
- C. Ovlasti vlasnika
- D. Pozadina menadžmentskog tima
- E. Uloge i odgovornosti članova organizacije

## **9. Procjena rizika**

- A. Procjena slabosti poslovanja
- B. Nove tehnologije
- C. Alternativni planovi

## **10. Financijski plan**

- A. Pretpostavke
- B. Pro forma račun dobiti i gubitka
- C. Projekcija novčanog toka
- D. Pro forma bilanca
- E. Analiza točke pokrića
- F. Izvori i primjena fondova

## **11. Dodatak**

- A. Pisma
- B. Podaci tržišnog istraživanja
- C. Sporazumi o zakupu ili ugovori
- D. Popis cijena od dobavljača

### **Slika 4.** Sadržaj i struktura poslovnog plana

Izvor: Hisrich et al., 2011:54

Unatoč prikazanom sadržaju i strukturi na prethodnoj slici, sadržaj i struktura ne mora nužno biti jednaka za sve poslovne planove. Sadržaj i struktura poslovnog plana prije svega ovisit će autoru i specifičnosti djelatnosti kojom se poduzetnik namjerava baviti. Zbog ograničenih uvjeta detaljnije informacije kao i vrste i karakteristike poslovnog plana bit će prikazane unutar neke druge analize.

### 3. SEKTOR MIKRO, MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA – IZAZOVI I PERSPEKTIVE

Sva su poduzeća u trenutku svog osnutka mikro poduzeća, no hoće li ona ostati mala ili će izrasti u velika poduzeća ovisi o poduzetniku osnivaču - ima li on viziju širenja poslovanja, inovacija i stvaranja nove vrijednosti ili mu je primarno samozapošljavanje i preživljavanje (Allen, 1999). U nastavku ovog poglavlja prikazana su definicijska određenja te osnovne karakteristike sektora mikro, malih i srednjih poduzeća (MSP –a) u Republici Hrvatskoj.

#### 3.1. Definiicijska određenja i regulatorni okvir

Kada se govori o definicijskim određenjima sektora mikro, malih i srednjih poduzeća (MSP) važno je znati kako do danas nije razvijena i ne postoji međunarodno prihvaćena definicija koja bi na jedinstven način definirala mikro, mala i srednja poduzeća. Razlog tomu leži u neusklađenom regulatornom okviru i zakonima koji u različitim zemljama, tumače mala i srednja poduzeća na različite načine. Primjerice, Europska komisija (EK) mikro, mala i srednja poduzeća klasificira prema broju zaposlenika, pri čemu gornje granice prometa ili ukupne bilance definiraju prema zadovoljstvu određenog kriterija (Tablica 3).

**Tablica 3.** Kategorizacija sektora mikro, malih i srednjih poduzeća prema kriterijima Europske unije

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenika	Godišnji promet (u mil. eura)	Ukupna godišnja bilanca (u mil. eura)
Mikro	< 10	≤ 2	≤ 2
Malo	< 50	≤ 10	≤ 10
Srednje	< 250	≤ 50	≤ 43

Izvor: EK, 2015

Klasifikacija MSP – ova u Republici Hrvatskoj regulirana je Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13) i Zakonom o računovodstvu (NN 78/15, 134/15). Dok Zakon o poticanju i razvoju malog gospodarstva (ZOPRMG) MSP –ove kategorizira istovjetno kao i EK, Zakon o računovodstvu (ZOR) kategorizaciju vrši putem kriterija o visini ukupne aktive, iznosu prihoda i prosječnog broja zaposlenih, pri čemu subjekt ne smije prelaziti dva od tri navedena kriterija za određenu kategoriju poduzetnika (Tablica 4).

**Tablica 4.** Podjela MSP-ova prema ZOR-u

<b>Kategorija poduzetnika</b>	<b>Prosječan broj zaposlenih</b>	<b>Godišnji prihod (u mil. kuna)</b>	<b>Ukupna aktiva (u mil. kuna)</b>
Mikro	10	5,2	2,6
Mali	50	60	30
Srednji	250	300	150

Izvor: Crkveni Filipović, 2015

Neovisno o načinu i obliku klasifikacije, MSP-ovi čine okosnicu razvoja i europskog i nacionalnog gospodarstva. U tom kontekstu, Europska unija (EU) stavlja vrlo veliki značaj na razvojne politike koje će doprinijeti njihovom boljem položaju u gospodarstvu. Također, velik dio vladinih politika u Europi i Hrvatskoj usmjeren je na poticanje stvaranja novih pothvata koji bi u konačnici trebali doprinijeti smanjenju nezaposlenosti kao i gospodarskom rastu. Isključivo oslanjanje na politiku poticanja start-up poduzeća stvara nerealna očekivanja o utjecaju takvih poduzeća na gospodarstvo i zaposlenost, posebno ako se uzme u obzir vrlo visoki udio (gotovo 90%) novootvorenih poslovnih subjekata koji propadnu u prvom desetljeću života. Poduzeća koja rastu, a osobito mikro i mali poslovni subjekti u pogledu tržišnog udjela ili prihoda imaju značajno veći utjecaj na kreiranje radnih mjesta, doprinose produktivnosti i inovativnosti, te u tom smislu značajno doprinose razvoju nacionalnog gospodarstva (OECD, 2018), te ublažavanju ekonomskih nejednakosti. U tom kontekstu, Europsko je vijeće u lipnju 2000. godine na tragu Lisabonske agende verificiralo Europsku povelju o malim poduzećima (European Charter for Small enterprises) koju definira osnovne prioritete mikro, malih i srednjih poduzeća, a kojih su se dužne pridržavati sve države članice Europske unije. „Kako je proces revidiranja Lisabonske strategije ukazao na potrebu učinkovitijeg pristupa MSP-ovima, EU je 2008. usvojila Zakon o malom poduzetništvu za Europu (Small Business Act for Europe – SBA). Ravnajući se načelom „Počnimo od malih“ (Think small first principle), zakonom se željelo unaprijediti cjelokupni način promatranja poduzetništva u EU“ (Stojanović et al., 2016).

### **3.2. Sektor MSP –a u Republici Hrvatskoj**

Kako je već navedeno, sektor mikro, malih i srednjih poduzeća (MSP) danas čini akcelerator razvoja svakog nacionalnog gospodarstva pa tako i Hrvatskog. Važnost MSP-ova u gospodarstvu RH ogleda se ponajviše u njihovoj brojnosti, ukupnoj zaposlenosti, te stvaranju dodatne vrijednosti. Dostupni podaci ukazuju kako je 135.890 MSP-ova koji

pripadaju nefinancijskom sektoru, poslovalo tijekom 2019. godine u RH pri čemu su činili 99.7% ukupno aktivnih poslovnih subjekata. (Tablica 5). “Više 68% MSP –ova bilo je aktivno u sektorima trgovine, proizvodnje, građevinarstva, usluga te smještaja i pripreme hrane i pića. Ovih pet ključnih sektora odgovorno je za ostvarenih 71% dodane vrijednosti MSP-ova i 79% zaposlenih tijekom 2019“ (Muller et al., 2019).

**Tablica 5.** Struktura poduzeća prema veličini u RH u razdoblju od 2015 do 2019. godine

KATEGORIJA	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Sektor MSP</b>	106.221	114.156	119.752	130.757	135.890
Mala poduzeća	105.029	112.809	118.352	129.259	134.365
Srednjapoduzeća	1.192	1.347	1.400	1.498	1.525
<b>Velika poduzeća</b>	348	327	329	360	390
<b>Ukupno</b>	106.569	114.483	120.081	131.117	136.260

Izvor: Alpeza et. al.,2020:7

Nešto više od 98% MSP–ova čine mikro i mala poduzeća koja zapošljavaju do 50 zaposlenika. Sektor mikro, malih i srednjih poduzeća danas zapošljava  $\frac{3}{4}$  ili 74,3% ukupno radnog stanovništva, pri čemu i dalje najviše zapošljavaju mikro poduzeća. Dostupni podaci ukazuju kako mikro poduzeća u RH uživaju status poduzeća s najvećim udjelom u broju zaposlenih i to čak s nešto više od 29% zaposlenih radi upravo u nekom od oblika mikro poduzeća. Međutim, mikro poduzeća po pitanju ostvarene zarade s udjelom od oko 15% i izvozom od 8,2% najmanje pridonose ukupno ostvarenom prihodu. Takvi rezultati nedvojbeno ukazuju na vrlo nizak intenzitet konkurentnosti i internacionalizacije ove skupine poduzeća. Tijekom 2019. godine najveći doprinos ukupno ostvarenom prihodu doprinijeli su veliki poslovni subjekti s udjelom od 39,7% i izvozom od 47,1% (Alpeza et al.,2020). U promatranom razdoblju sve četiri skupine poslovnih subjekata povećale su ukupne prihode, pri čemu su ipak najveći porast generirala mala poduzeća sa 9,5% (Tablica 6). Najmanje povećanje od 0,2% ostvarila je skupina velikih poslovnih subjekata, a razlog takvih kretanja ogleda se u kriznom razdoblju koje je zahvatilo veći dio europskog tržišta, što je se posljedično počelo prelijevati i na Hrvatsko gospodarstvo drugom polovicom 2019. godine. „Podaci za 2019. godinu kao i prijašnjih godina, ukazuju na nižu razinu produktivnosti mikro, malih i srednjih poduzeća, u odnosu na velika poduzeća. Također, u usporedbi s velikim poduzećima, sektor malih i srednjih poduzeća još uvijek karakterizira nedovoljan kapacitet internacionalizacije i iskorištavanja potencijala jedinstvenog tržišta Europske unije (Alpeza et al., 2020).





OPIS	VELIČINA PODUZEĆA							
	MIKOR		MALA		SREDNJA		VELIKA	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>Broj zaposlenih</b>	255.819	286.603	238.392	249.826	184.278	183.189	261.465	250.158
<b>Zaposlenost (udio)<sup>4</sup></b>	27,2%	29,6%	25,4%	25,8%	19,6%	18,9%	27,8%	25,8%
<b>Ukupan prihod (mil. kn)</b>	102.094	126.003	172.766	189.187	161.166	165.172	315.134	315.765
<b>Ukupan prihod (udio)</b>	13,6%	15,8%	23,0%	23,8%	21,4%	20,7%	42,0%	39,7%
<b>zvoz (mil. kn)</b>	10.432	12.379	29.671	31.064	37.874	36.739	69.205	71.273
<b>Izvoz (udio)</b>	7,1%	8,2%	20,2%	20,5%	25,7%	24,3%	47,0%	47,1%

Izvor: prema Alpeza et al.,2020: 09

S obzirom na vrlo veliki doprinos koji mikro, mala i srednja poduzeća implementiraju na nacionalno gospodarstvo, brojni su benefiti zbog kojih se poduzetnici odlučuju i ostati upravo mali. Jedna od takvih prednosti je svakako vrlo velika fleksibilnost i otpornosti na promjene koje su postala današnja svakodnevnica. U usporedbi s velikim poslovnim subjektima, mikro, mala i srednja poduzeća puno lakše podnose „udare“ koji dolaze iz okoline, ali se isto tako i vrlo lako prilagode takvim promjenama, što naposljetku vrlo teško pada onim najvećim subjektima. Osim brojnih prednosti, kao i svaki sektor, mikro, mala i srednja poduzeća karakteriziraju i brojni nedostaci. Jedan od takvih nedostataka je svakako manja profitabilnost i konkurentnost nasuprot velikih poduzeća. Koji je oblik poslovanja najprihvatljiviji poduzetniku ovisit će o njegovim ciljevima, interesima i mogućnostima. Tablicom 7 prikazana su najznačajnije snage (prednosti) i slabosti (nedostaci) mikro, malih i srednjih poduzeća.

**Tablica 7.** Prednosti i nedostaci mikro, malih i srednjih poduzeća

<b>PREDNOSTI – SNAGE</b>	<b>NEDOSTACI - SLABOSTI</b>
broj malih tvrtki u gospodarstvu	mogućnosti bržeg propadanja
stopa otvaranja novih radnih mjesta	odsustvo društvene brige za mala poduzeća
mogućnost samozapošljavanja i zapošljavanja	nedovoljna informiranosti malih i srednjih poduzetnika
broj zaposlenih u MSP	nedovoljan kapital
stopa povrata na uloženi kapital	nedovoljna stručnost
stopa inovacija	ekonomija obujma
broj proizvoda koji se plasiraju na tržištu	psihološke nepogodnost
privlačnost i dostupnost	
prilagodljivost tržištu i tržišnim kretanjima	
motivacija	
kooperativnost sa srednjim i velikim poduzećima	
neposrednost kontakta	

Izvor: Dračić, 2012

Kada se govori o razlozima pokretanja poslovnog pothvata u RH dostupni rezultati ukazuju na vrlo visoku nužnost pri pokretanju poslovnog pothvata. Odnosno, većina poslovnih subjekata pokrenuta je iz nužde, pri čemu je vrlo mali broj onih subjekata koji su pokrenut iz prilike. „GEM istraživanje razinu poduzetničke aktivnosti u RH mjeri postotkom odrasle populacije 18- 64 godina starosti koji su pokrenuli poslovni pothvat (ne stariji od 3 mjeseca) i onih koji imaju poslovni pothvat stariji od 3 mjeseca ali mlađi od 42 mjeseca na temelju čega se izračunava TEA indeks“ (Alpeza et al., 2020). Najčešći razlozi pokretanja poslovnog pothvata najčešće su kategorizirani sukladno razlogu pokretanja. Dakle, prema prilici uočenoj na tržištu ili pak nuždi (ostanku bez posla primjerice). Indikatorima TEA Prilika – mjeri se postotkom odrasle populacije koji su pokrenuli poslovni pothvat zbog uočene prilike, te TEA Nužnost – što je postotak odrasle populacije koji su to učinili zbog nužde. Kod ovog motivacijskog indeksa „vrlo je poželjno da njegova konačna vrijednost bude zasigurno veća od 1, jer takvi učinci zapravo označavaju kako je veća skupina poduzetnika ušla u poduzetničke vode temeljem uočene prilike, nasuprot one manje skupine koja je okrenula pothvat radi nužde. U pravilu, oni poduzetnici koji ulaze u svijet poduzetništva temeljem uočene prilike ulaze spremniji: sa razvijenom vizijom, definiranim ciljevima i istraženim tržištem i svakako su bolje pripremljeni za realizaciju svoje namjere“. (Singer et al., 2018).

**Tablica 8.** Razlozi pokretanja poslovnog pothvata – prilika ili nužda

GODINA	TEA PRILIKA (%)		TEA NUŽNOST(%)	
	HRVATSKA	EU PROSJEK	HRVATSKA	EU PROSJEK
2016	5.6	6.6 (Estonija)	2.6	1.7 (Švedska)
2017	5.6	6.2 (Estonija)	2.6	1.6 (Švedska)
2018	6	5.7 (Nizozemska)	3.1	1.4 (Poljska)

Izvor: Singer et al., 2018:28

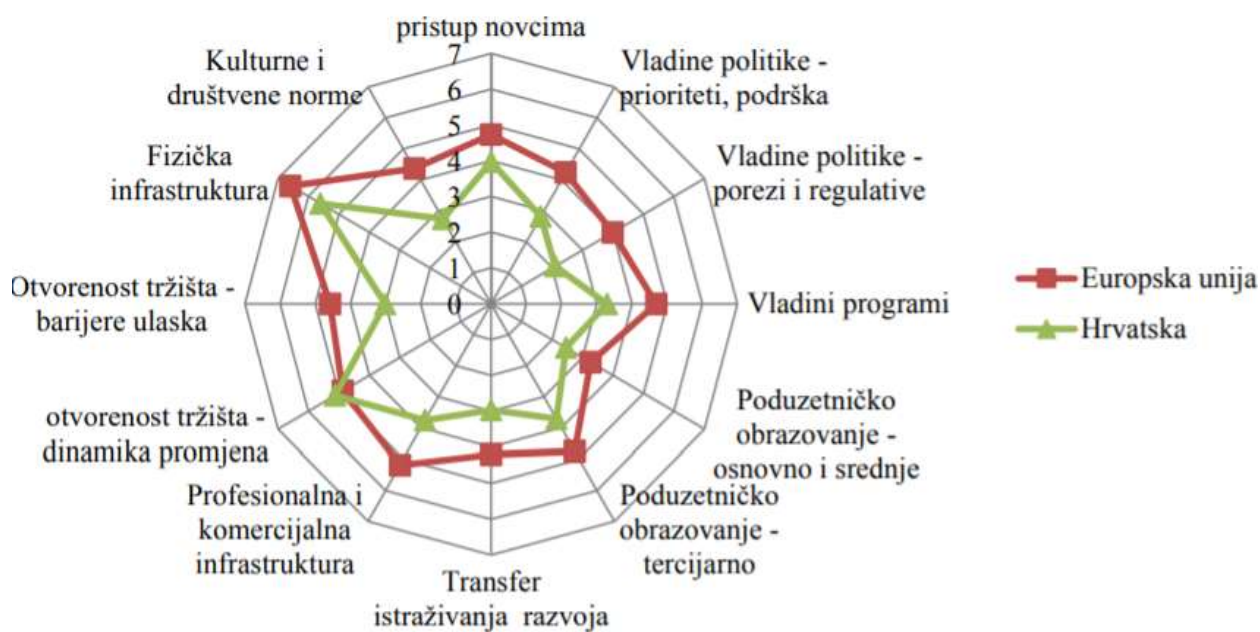
Ispod prosječan broj poslovnih pothvata pokrenut iz prilike (TEA prilika) u Hrvatskoj u odnosu na EU u čitavom razdoblju pozicionirali su RH na samo začelje zemalja EU koje su obuhvaćene GEM istraživanjem. Dakle, postotak poduzetnika koji pokreću poslovni pothvat iz nužde (TEA nužnost) značajno je veći od prosjeka EU gotovo kroz čitavo razdoblje. Primjerice, u 2018. godine u RH indeks je iznosi 3,1% prema 1,4% koji je ostvaren u EU. Niska razina

ulaska u poduzetničku aktivnosti zbog uočene poslovne prilike (TEA prilika) proizlazi ponajviše iz vrlo niskih razina uočavanja prilike ili općenito percepcije o samih prilika. Najviše razine motivacijskog indeksa (TEA prilika/ TEA nužnost) gotovo uvijek generiraju zemlje s vrlo jakim gospodarstvima poput, Nizozemske, Švedske, Poljske. Kao što je već i rečeno, uvijek je poželjna što viša razina ovog indeksa, jer time ukazuje na viši postotak onih pothvata koji su pokrenuti iz prilike. U RH se kroz čitavo razdoblje vrijednost ovog indeksa kretala oko 2%, u usporedbi s 5% prosjeka ostvarenog u EU.

### **3.3. Poduzetnička okolina u RH**

Poduzetnička okolina je djelotvorna ako ne otežava poduzetničku aktivnost, odnosno ako doprinosi i pospješuje kapacitet pojedinaca u prepoznavanju prilika i oblikovanju namjera za pokretanje poslovnog pothvata. Djelotvornost poduzetničke okoline je važna u svim fazama životnog ciklusa poslovnog pothvata, od pokretanja, rasta pa do izlaska (Singer et al., 2018:30).

Kao što je prikazano na prikazu (Slika 5) vidljivo je kako su vladine politike i programi, te lakoća ulaska (ulazne barijere) jedan od ključnih otežavajućih faktora razvoj sektora malog i srednjeg poduzetništva u RH. „Dugotrajnost problema s tržišnim barijerama povezana je s ocjenama o vladinim politikama prema brzini i lakoći regulatornog funkcioniranja po kojima je Hrvatska najlošija među zemljama EU koje su u tom sedmogodišnjem razdoblju sudjelovale u GEM istraživanju“ (Singer et al., 2018). K tome, dubinska analiza poduzetničke aktivnosti prema izvješću Doing Business iz 2019. RH je smjestila na 58 mjesto od 190 uključenih zemalja, što je gotovo 7 mjesta niže nego li prethodne 2018. godine.



**Slika 5.** Komponente poduzetničke okoline u RH

(Izvor: Singer et al., 2018:45)

Ovakvim poražavajućim rezultatima dodatno doprinosi složen regulatorni okvir i administrativne prepreke koje enormno otežavaju, usporavaju i potpuno demotiviraju bilo kakvo pokretanje poduzetničke aktivnosti. Dokaz tromosti i neusklađenosti regulatornog okvira ponajviše je vidljiva u definicijskim određenjima MSP –a. S jedne strane ZOPRMG (Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva) koji je u potpunosti usklađen i istovjetan regulativi EU. S druge strane ZOR (Zakon o računovodstvu) koji definira MSP prema potpuno drugom kontekstu i drugačijim kriterijima. Osim navedenog, izostanak potrebnih politika i poticaja od strane kreatora ekonomske politike kako bi se potaknula i pospješila poduzetnička okolina u RH samo je nekoliko osnovnih i lako uočljivih čimbenika koji rapidno otežavaju pokretanje i razvoj poslovnog pothvata u RH.

#### **4. PODUZETNIČKO OBRAZOVANJE KAO OBLIK POTICANJA RAZVOJA PODUZETNIŠTVA**

Ulaskom Republike Hrvatske u punopravno članstvo Europske unije, otvorile su se brojne mogućnosti, samim time i osigurala financijska sredstva RH kao oblik pomoći i potpore za razvoj poduzetničke aktivnosti, a ponajviše mikro i malih poduzeća koja čine najranjiviju skupnu poduzetničke elite. Osim toga, sredinom 2014. godine na snagu je stupio Zakon o državnim potporama (NN 47/14, 69/17) koji se detaljno bavi oblikom i dodjelom financijskih sredstava od strane državnih, lokalnih i regionalnih institucija te Europske unije koje pomažu poduzetnicima u realizaciji financiranja njihovih poduzetničkih pothvata. Unatoč tomu, država kao začetnik ekonomske politike mora pronaći način na koji će omogućiti i osigurati bolju poduzetničku okolinu koja u RH značajno zaostaje za zemljama članicama EU. Ako država svojim intervencijama preduhitri tržišne turbulencije i donese pravilan zakonodavni okvir mogućnosti poduzetnika rastu, a poduzetnička klima postaje sve pogodnija.

Budući da obrazovanje ima značajnu ulogu u životu pojedinca, ali i da se poduzetničke vještine mogu steći Europska unija naglašava i potiče svaki oblik obrazovanja osobito obrazovanje za poduzetništvo kako bi povećala svoju konkurentnost i gospodarski rast s obzirom na globalizaciju i konkurentnost drugih zemalja. „Politika obrazovanja i osposobljavanja dobila je veći zamah usvajanjem strategije Europa 2020. U okviru strategije Europa 2020. prema kojoj države članice svake godine dobivaju smjernice za prioritetne reforme u obliku preporuka za svaku pojedinu državu“ (EK, 2019). U strateškom okviru Obrazovanje i osposobljavanje 2020. postavljena su četiri zajednička cilja EU-a:

- realizacija ideje cjeloživotnog učenja i mobilnosti,
- povećanje kvalitete i učinkovitosti obrazovanja i osposobljavanja,
- promicanje pravednosti, socijalne kohezije i aktivnog građanstva i
- poticanje kreativnosti i inovativnosti, uključujući poduzetništvo, na svim razinama obrazovanja i osposobljavanja (Europska komisija, 2019.)

Područja koja obuhvaćaju ciljevi poduzetničke politike obuhvaćaju i stvaranje poduzetničkog duha zbog raširenog zaziranja od pokretanja samostalnih pothvata s naglaskom na nedostatno obrazovanje, maksimalno iskorištavanje prednosti Unutarnjeg tržišta, nove metode koordinacije te poticanje novih poslovnih modela u e-gospodarstvu (Kandžija i Cvečić, 2010:71). S obzirom na izostanak poduzetničkog obrazovanja unutar obrazovnih politika

Europsko vijeće 2000. godine identificiralo je poduzetništvo kao jednu od osam ključnih životnih kompetencija. Prema Europskoj Komisiji (2017) poduzetničke kompetencije podrazumijevaju sposobnosti pretvaranja ideja u realizirani poslovni pothvat kroz kreativnost, inovativnost i rizik, kao i sposobnost planiranja i upravljanja životnim ciklusom. Jedan od ključnih razloga uvođenja poduzetničkog obrazovanja jest važnost razvoja potencijala i interesa mladih za pokretanje vlastitih ideja, vještina, znanja i stavova koji su neophodni za pokretanje poslovnog pothvata i stvaranje poduzetničke kulture.

Također, Rebernik et al. (2011:44) ističu kako nije nužno da to poduzetničko obrazovanje uvijek dovede do uspostave vlastitog posla „Važno je stjecanje dodatne vještine i osobine koje mogu biti korisne i nužne u drugim oblicima profesionalne djelatnosti, od percepcije prilika, umrežavanja i suradnje do zdravih ambicija i svijesti o samoodgovornosti, a povoljan obrazovni sustav prema poduzetničkom obrazovanju predstavlja osnovu kroz koju se formiraju ključni elementi za poduzetništvo. Vještine, sposobnosti i odnosi s poduzetništvom pojedinaca, utječu na prepoznavanje njihovih sposobnosti i poslovnih prilika u okolini što se odražava kroz poduzetničke namjere, koje se ostvaruju kroz poduzetničke aktivnosti pojedinaca i time utječu na gospodarski rast i razvoj nacionalnog gospodarstva“ (Rebernik et al., 2011:45,46)

„U Republici Hrvatskoj od njezina nastanka 90-tih godina 20-tog stoljeća, značajan dio poduzetnika koji su tada započeli poslovanje, nestao je s tržišta, a posao je ne slavno završen. Jedan od razloga, zasigurno je i nedovoljna razina znanja koji imaju poduzetnici. Kako bi se spriječio ovakav daljnji scenarij u RH je 2010. godine usvojena nacionalna Strategija učenja za poduzetništvo 2010. – 2014. godine koja do danas nije aktualizirana. niti je provedena nova evaluacija provedenih mjera“ (Vlada Republike Hrvatske, 2019)



## 5. ZAKLJUČAK

Mikro, mala i srednja poduzeća nosioci su rasta, razvoja i novog zapošljavanja. Sektor MSP u pravilu se uvijek promatra kao svojevrsan i jedinstven uzorak odvojena od velikih poduzeća, upravo zbog svoje važnosti na gospodarstvo. MSP –ovi uglavnom su značajni na nacionalnoj razini, jer je vrlo mali broj onih subjekata koji sudjeluju u prekograničnoj suradnji i prometu EU.

U Republici Hrvatskoj sektor MSP –a zauzima 99,7% svih poduzeća i osiguravaju  $\frac{3}{4}$  radnih mjesta u privatnom sektoru. Osim toga, mikro, mala i srednja poduzeća odgovorna su za više od polovice ukupne dodatne vrijednosti koja je generirana na nacionalnoj razini. Svjesna važnosti MSP –a EU usvojila je brojne akcijske planove i pospjela svoj zakonodavni okvir kako bi upravo oni doprinijeli većoj privlačnosti i rastućoj važnosti na razini cjelokupne Europe. Međutim, ovaj sektor na razini RH ne ostvaruje svoje maksimalni potencijal. Razlog takvih kretanja su brojne administrativne prepreke, te loša poduzetnička klima i nedostatak financijskih sredstava, koji uništavaju svaki oblik motivacije ili volje za pokretanjem poduzetničke aktivnosti.

Unatoč poticajnim politikama i preporukama EU u Republici Hrvatskoj još uvijek ne postoji jedinstvena klasifikacija mikro malih i srednjih poduzeća koja su do danas definirana prema ZOR –u, a nakon ulaska u EU definicijska određenja koja su usuglašena s regulativom EU dana su u ZOPRMG. Osim toga, poduzetnička klima jedna je od ključnih prepreka koja guši cjelokupnu poduzetničku aktivnosti u RH. Jako je malo onih poslovnih subjekata koji su pokrenuti iz uočene prilike, nasuprot brojim subjektima koji su pokrenuti iz nužde. Takvi poražavajući rezultati dodatno su doprinijeli padu RH prema izvješću Doing Business koji ocjenjuje poduzetničku aktivnost unutar 190 izabranih zemalja na subnacionalnoj i regionalnoj razini.

Ulaskom RH u punopravno članstvu EU otvorene su brojne mogućnosti upravo za ovaj sektor. Međutim, dostupni podaci ukazuju na vrlo mali broj onih subjekata koji se plasiraju na neke od pomoći projekta namijenjenih ovom sektoru. Budući da školovanje ima važnu ulogu u životu svakog pojedinca, EU uvrstila je poduzetničko obrazovanje kao jednu od ključnih životnih kompetencija. Pri čemu se pod poduzetničkim kompetencijama podrazumijevaju sposobnosti pretvaranja ideja u realizirani poslovni pothvat kroz kreativnost, inovativnost i rizik, kao i sposobnost planiranja i upravljanja životnim ciklusom. Jedan od ključnih razloga

uvođenja poduzetničkog obrazovanja jest važnost razvoja potencijala i interesa mladih za pokretanje vlastitih ideja, vještina, znanja i stavova koji su neophodni za pokretanje poslovnog pothvata i stvaranje poduzetničke kulture.

Unatoč razvojnim i poticajnim politikama kojima EU nastoji postići maksimalan potencijal MSP –ova, kreatori ekonomske politike u Republici Hrvatskoj trebali bi povrh svega posvetiti veću pozornost upravo mikro, malim i srednjim poduzećima posebice u pogledu dodatnih poticaja, razvojnih politika i programa koji malima mogu biti od velike važnosti. Pozitivni koraci u RH vidljiv su u razvoju brojnih programa obrazovanja za poduzetništvo kako bih se „od malih nogu“ usadio poduzetnički način razmišljanja i vještine koje se u zrelijoj ili mlađoj dobi mogu pretvoriti u poduzetničko djelovanje i poduzetničku aktivnosti, od koje će na posljetku profitirati cjelokupna privreda.

## LITERATURA

1. Allen, K.R. (1999). Growing and Managing an Entrepreneurial Business Boston, Houghton Mifflin Company
2. Alpeza, M., Delić, A., Has, M., Koprivnjak, T., Oberman, M., Perić, J. & Banović R. (2020). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020. Rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Zagreb.
3. Barringer, B.R. & Ireland, R. D. (2010). Poduzetništvo-uspješno pokretanje poslovnih pothvata. Tuzla: (Prentice Hall) Off – set d.o.o.
4. Barković, I. (2009). Teorija poduzetništva: izazovi i perspektiva. Osijek: Pravni fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
5. Birch, D.L. (1979). The job creation process, unpublished report, MIT Program on neighborhood and regional change prepared for the Economic development administration, Washington DC, US Department
6. Cingula, M., Hunjak, T., & Ređep, M. (2004). Poslovno planiranje: s primjerima za investitore. Zagreb: RRiF plus d.o.o. (Ekonomska biblioteka)
7. Dračić, I. (2012). Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje, Hrvatski Zavod za zapošljavanje. Varaždin.
8. Europska komisija (2015). Vodič za korisnike o definiciji MSP-ova. Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije. DOI: 10.2873/74812
9. Europska Komisija (2017). Europe 2020, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> (pristupljeno 10.06.2021)
10. Europska komisija (2019.). Europska suradnja u području obrazovnih politika (ET 2020), [https://ec.europa.eu/education/policies/european-policycooperation/et2020-framework\\_hr](https://ec.europa.eu/education/policies/european-policycooperation/et2020-framework_hr) (Pristupljeno 10.06.2021)
11. Gorupić, D. & Gorupić, I. (1990). Poduzeće – Postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća, Zagreb, Informator str. 12
12. Hall, D., & Bennett, D. (2006). Osobitosti za uspješno poslovanje: praktični vodič za uspješan poslovni razvoj. Osijek: Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Poslijediplomski studij Poduzetništvo

13. Hisrich, R.D., Peters, M. P., & Shepherd, D.A. (2011). Poduzetništvo, Zagreb, Mate d.o.o str.5 -9
14. Kandžija, V. & Cvečić, I. (2010). Ekonomika i politika Europske unije, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
15. Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb „Sinergija nakladništvo“ d.o.o. str.11
16. OECD (2018). Enabling SMEs to scale up. Discussion paper. SME Ministerial Conference. 22-23 February 2018 Mexico City. Dostupno na: <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-ConferencePlenary-Session-1.pdf> (Pristupljeno 21.06.2021)
17. Rebernik, M., & Širec, K. (2011). Building entrepreneurship careers via entrepreneurship education. The case of Slovenia. Fostering Education in Entrepreneurship, 15.
18. Singer, S. & Oberman-Peterka, S., Nastavni materijali iz kolegija „Pokretanje poslovnog pothvata“, Ekonomski fakultet u Osijeku, Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo, školska godina 2012./13
19. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer., S. & Peterka, O.S. (2018). Što čini Hrvatsku ne – poduzetničkom zemljom?, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Zagreb. Dostupno na: [http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/GEM\\_brosura\\_2016\\_web.pdf](http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/GEM_brosura_2016_web.pdf) (Pristupljeno 20.06.2021)
20. Smoljić, M. (2011). Obrazovni programi za usvajanje poduzetničke kompetencije. Znanstvena i tehnološka politika i inovativno poduzetništvo. Uredili: Tafra V., Tafra I., Učenje za poduzetništvo – Zbornik radova 1. Međunarodne konferencije učenje za poduzetništvo, Zagreb, Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski, 251-270.
21. Stojanović, S., Mrvica –Mađarac, S. & Glavota, M. (2016). Financiranje poduzetništva iz fondova Europske unije. Obrazovanje za poduzetništvo E4E. Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski. Zagreb.
22. Šipić, N. & Najdanović, Z. (2012). Osnove poduzetništva (skripta), Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb. <http://www.vpsz.hr/media/files/Skripta-osnove-poduzetnistva-03-2013.pdf> (Pristupljeno 21.06.2021)
23. Timmons, J.A. & Spinelli, S. J. (2009). New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century. New York: McGraw Hill

24. Timmons J.A. & Spinelli, S. J. (2007) *New Venturecreation, Entrepreneurship for the 21st century*, New York, McGrawHills Companies
25. Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva (2019). *Strategija učenja za poduzetništvo 2010. - 2014.*, [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Strategija\\_ucenja\\_za\\_poduzetnistvo\\_2010-2014.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Strategija_ucenja_za_poduzetnistvo_2010-2014.pdf). (Pristupljeno 21.06.2021)
26. Weber, J. (2014). *From Idea to Exit. The Entrepreneurial Journey*. Revised edition. Allworth Press. New York
27. Zakon o državnim potporama (NN 47/14 , 69/17)
28. Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13)
29. Zakonom o računovodstvu (NN 78/15, 134/15)