

# Mikro i malo poduzetništvo u Hrvatskoj

---

**Horvatin, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:267659>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-14**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Stručni studij Poslovne ekonomije, smjer Trgovinsko poslovanje**

**MIKRO I MALO PODUZETNIŠTVO U HRVATSKOJ**

**Završni rad**

**Ana Horvatin**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Stručni studij Poslovne ekonomije, smjer Trgovinsko poslovanje**

**MIKRO I MALO PODUZETNIŠTVO U HRVATSKOJ**

**MICRO AND SMALL ENTREPRENEURSHIP IN CROATIA**

**Završni rad**

**Ana Horvatin**

**JMBAG: 0067577107**

**Kolegij: Osnove poduzetništva**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Dario Dunković**

**Zagreb, rujan 2021.**

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_

(vrsta rada).

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

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis).

## SAŽETAK

U jeku globalne pandemije i jačanja tehnološke revolucije, poduzetništvo se također mijenja sukladno vremenima. Ovaj završni rad obrađuje što su mikro i malo poduzetništvo, kakva je njihova situacija u Hrvatskoj s obzirom na gospodarstvo i politiku, te koja je poveznica poduzetništva i javne uprave. Kao generatori rasta, poduzetnici su esencijalni agenti promjene i donositelji inovacije na tržište, koje zahtijeva konkurentnost i stalno poboljšanje. Digitalizacija poslovanja i javne uprave dovodi do novih oblika poduzetništva i novih načina poslovanja. Pod utjecajem novih društvenih struja u svijetu razvijaju se i nove vrste poduzetništva orijentirane na poslovanje sa etičkim i socijalnim ciljevima, kao i mala poduzetnička društva koja su okrenuta zajedničkom radu i suradnji. Tržište 2021. godine traži inovaciju, stručnost, educiranost, održivost, ekološku prihvatljivost i iskoristivost, pa se i poduzetnici sve više organiziraju oko poslovanja koje implementira takve ideje. Unutar obrade poduzetništva, obrađuje se tema javne uprave i njezina utjecaja na poduzetništvo u Hrvatskoj, s obzirom na važnost institucija i njihova utjecaja na poduzetništvo. Poduzetnička infrastruktura u Hrvatskoj je u razvoju i u radu će se prikazati koji su oblici infrastrukture prisutni te na koji način funkcioniraju.

Ključne riječi: mikro poduzeća, mala poduzeća, infrastruktura poduzetništva, hrvatsko gospodarstvo, javna uprava

## **SUMMARY**

In the midst of a global pandemic and the strengthening of the technological revolution, entrepreneurship is also changing. This final paper deals with what micro and small business are, what is their situation in Croatia with regard to the economy and politics, and what is the link between entrepreneurship and public administration. As growth generators, entrepreneurs are essential agents of change and bringers of innovation to the market, which requires competitiveness and constant improvement. Digitalization of business and public administration leads to new forms of entrepreneurship and new ways of doing business. Under the influence of new social currents in the world, new types of business-oriented entrepreneurship with ethical and social goals are being developed, as well as small entrepreneurial societies that are focused on joint work and cooperation. The 2021 market is looking for innovation, expertise, education, sustainability, environmental friendliness and usability, so entrepreneurs are increasingly organizing around the business that implements such ideas. Within the processing of entrepreneurship, the topic of public administration and its impact on entrepreneurship in Croatia is discussed, given the importance of institutions and their influence on entrepreneurship. Entrepreneurial infrastructure in Croatia is in development and the paper will show which forms of infrastructure are present and how they work.

Keywords: micro enterprises, small enterprises, entrepreneurship infrastructure, Croatian economy, public administration

# SADRŽAJ

|   |      |
|---|------|
| SADRŽAJ .....   | 1-VI |
| 1. UVOD .....   | 1    |
| 1.1. Predmet i cilj rada .....  | 1    |
| 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....   | 1    |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada .....   | 1    |
| 2. MIKRO I MALO PODUZETNIŠTVO .....   | 3    |
| 2.1. Povijesni razvoj poduzetništva u svijetu.....  | 5    |
| 2.2. Razvoj mikro i malog poduzetništva u Hrvatskoj.....  | 7    |
| 2.3. Prednosti i nedostaci mikro i malog poduzetništva.....   | 9    |
| 2.4. EU projekti, nacionalne politike i programi subvencioniranja i poticanja razvoja mikro i malog poduzetništva ..... | 11   |
| 2.5. Utjecaj mikro i malog poduzetništva na hrvatsko gospodarstvo.....  | 12   |
| 3. HRVATSKO GOSPODARSTVO I JAVNA UPRAVA .....   | 14   |
| 3.1. Kolizija poduzetništva i javne uprave u Republici Hrvatskoj.....   | 16   |
| 3.2. Čimbenici uspješnosti mikro i malih poduzeća.....  | 17   |
| 3.3. Kazualnost uspješnosti poduzetništva i gospodarstva .....  | 22   |
| 3.4. Tipovi poduzetnika.....  | 23   |
| 3.5. Suvremeno poslovanje u Republici Hrvatskoj .....   | 24   |
| 4. PODUZETNIČKA INFRASTRUKTURA U HRVATSKOJ .....  | 26   |
| 4.1. Razvojne agencije.....   | 26   |
| 4.2. Znanstveno-tehnološki parkovi .....  | 27   |
| 4.3. Poduzetnički centri i zone .....   | 30   |
| 4.4. Poduzetnički inkubatori .....  | 31   |
| 5. ANALIZA VRSTA MIKRO I MALIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ .....   | 33   |
| 5.1. Tradicionalno, korporacijsko i socijalno poduzetništvo.....  | 33   |
| 5.2. Funkcije poduzetništva .....   | 34   |
| 5.3. Internacionalizacija poslovanja .....  | 35   |
| 5.4. Poduzetničke strategije .....  | 37   |
| 6. ZAKLJUČAK .....  | 39   |
| LITERATURA .....  | 41   |
| POPIS SLIKA .....   | 44   |
| POPIS TABLICA .....   | 44   |





# **1. UVOD**

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

Mikro i malo poduzetništvo postaje sve zastupljeniji način poslovanja u svijetu i u Hrvatskoj, s obzirom na rapidan broj rastućih malih poduzetnika. Predmet ovog završnog rada je mikro i malo poduzetništvo u Hrvatskoj. Cilj rada je prikazati sve značajke mikro i malog poduzetništva, pojmovno obuhvatiti sve bitne uloge, funkcije i značajke obaju područja i konačno, analizirati vrste mikro i malih poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

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

Pri pisanju ovog završnog rada korišteni su izvori literature stranih i hrvatskih autora. Literatura korištena u ovom radu sadrži analitičke i deskriptivne podatke o poduzetničkom poslovanju u suvremenoj sferi na hrvatskom i na digitalnom tržištu. Literatura sadrži knjige, internetske i novinske članke, znanstvena istraživanja i ekonomske preglede. Prilikom pisanja korištena je metoda deskripcije (u svrhe pojašnjenja određenih termina i događaja).

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od šest poglavlja. U drugom poglavlju teorijski se obrazlažu mikro i malo poduzetništvo; povijesni razvoj u svijetu i u Hrvatskoj. Uz to, prilažu se informacije o EU projektima, nacionalnim politikama i programima subvencioniranja u svrhe poticanja daljnjeg razvoja, utjecaj na gospodarstvo Republike Hrvatske i predviđanja za ta polja u razdoblju do 2030. godine. Treće poglavlje dotiče se teme hrvatskog gospodarstva i javne uprave. Pojašnjava se kolizija poduzetništva i javne uprave u Republici Hrvatskoj, iznose čimbenici uspješnosti mikro i malog poduzetništva te uzročno-posljedični odnosi uspješnosti poduzetništva i gospodarstva. Zatim se predstavljaju tipovi hrvatskih poduzetnika, suvremeno poslovanje u Republici Hrvatskoj i unutar toga, digitalizacija, kao i ograničenja i mogućnosti financiranja poduzetnika. Četvrto

poglavlje tiče se pregleda poduzetničke infrastrukture u Hrvatskoj; razvojnih agencija, znanstveno-tehnoloških parkova, poduzetničkih centara i zona, razvoja potpornih institucija i poduzetničkih inkubatora. Peto poglavlje sadrži analizu vrsti mikro i malih poduzetništava u Hrvatskoj; pregled poduzetništava, njihove funkcije, poduzetnička kultura, internacionalizacija poslovanja i strategije. U zadnjem poglavlju se iznosi zaključak rada, koji mora ispunjavati cilj i predmet rada iz uvoda i zaokružiti rad u cjelinu. Nakon toga slijedi popis literature korištene tijekom izrade rada.

## 2. MIKRO I MALO PODUZETNIŠTVO

Poduzetništvo je tijekom svoje zabilježene povijesti poprimilo mnoge oblike i definiralo se na razne načine koji su doveli do toga da je suvremeno poduzetništvo teško striktno odrediti kao samo jedan pojam. Razlog tome nisu samo promjene i razvoj tijekom povijesti, nego i uloga poduzetnika kao temeljnih pokretača fenomenološkog uvida u suvremenu ekonomiju. U ovom poglavlju razradit će se terminologija i objasniti značenje različitih vrsta poduzetništva.

Poduzetništvo postoji u svim civilizacijskim povijesnim dobima, no njegove odrednice su se mijenjale sukladno promjenama u društvu i politici. Poduzetništvo (engl. *entrepreneurship*), kako Carlen (2016.) navodi u *Kratkoj povijesti poduzetništva*, sastavljena je od francuske verzije riječi *entreprendre*, što u prijevodu znači pojedinac koji prihvaća rizik noviteta. Richard Cantillon, teoretičar iz 18. stoljeća, je u knjizi *Opća rasprava o prirodi trgovine* teorijski usustavio terminologiju ranog poduzetništva i odredio definiciju poduzetnika (engl. *entrepreneur*). Poduzetnik je pojedinac koji proizvode kupuje po već unaprijed utvrđenim cijenama, a prodaje ih po vlastitom izboru cijene.

Nakon Cantillonove definicije, Adam Smith je oformio novu, zalažući se za liberalnu ekonomsku politiku. Unutar svojih nastojanja da Britancima osigura ekonomsku slobodu, slobodnu konkurenciju i razvoj bez ometanja, stavio je poduzetništvo na tron ekonomskog razvoja; za njega je poduzetnik (engl. *Undertaker*) „ekonomski agent“ koji metamorfira potražnju u ponudu.

Frank Hyneman Knight, koji je bio među osnivačima čikaške ekonomske škole, bazirao se na francuske ekonomske definicije i poduzetnike definirao kao ljude koji riskiraju u svrhe ostvarenja dobiti, koja je nagrada za sam pothvat i neizvjesnost, s obzirom na razne nepredvidljive situacije u društvu i na tržištu. Njegov doprinos poduzetništvu u teoriji je bilo odvajanje poduzetnika od menadžera. Ovi primjeri iz povijesti sugeriraju kompleksnost određivanja poduzetništva, koje se bazira na više kategorija i vrsta funkcija, koje u svom spoju dovode do stvarnog poduzetništva – vrlo je jednostavno pomiješati neke uloge.

Poduzetništvo je tijekom formiranja vrijednosti integracijom unikatnog spoja resursa s ciljem eksploatacije određene prilike. Tu spadaju poduzetničke djelatnosti koje se tiču investicija, tržišne ekspanzije, kreacije novih vrsta proizvoda i usluga, širenja potrošačke baze, usvajanja i korištenja

novih tehnologija i dr. Poduzetnika se može definirati i kao pojedinca koji u svom vlasništvu ima poduzeće, kojim upravlja i od kojega živi. Karakteristike koje se vežu uz dobrog poduzetnika su inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouvjerenost, uporan rad, postavljanje ciljeva i odgovornost. S obzirom na to da je tema ovog završnog rada orijentirana na mikro i mala poduzeća, poduzetništvo će se analizirati i promatrati u tim okvirima. Mikro i mala poduzeća pravno gledano spadaju u malo gospodarstvo i time u malo poduzetništvo

Uz to, kako bi se podjela napravila, bez obzira na zemlju, najčešće se provodi prema trima glavnim kriterijima, a to su: broj zaposlenih na godišnjoj bazi, zbroj bilance poslije odbijanja gubitaka i iznos godišnjeg prodajnog profita. Mala trgovačka društva stvaraju veću koncentraciju konkurencije, što čini gospodarstvo učinkovitijim, a uvelike ima učinak na stabilnost cijena i stavlja velika trgovačka društva u poziciju gdje su primorana provoditi tržišne i proizvodne izmjene. Mikro subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje u prosjeku imaju manje od 10 zaposlenika na godinu, a za prethodne godine ostvaruju godišnji dohodak ispod 2 milijuna eura ili imaju ukupnu aktivu u slučaju da su obvezni plaćati porez na dobit. Mali subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje u prosjeku imaju ispod 50 zaposlenika godišnje, a ostvaruju godišnji dohodak do 10 milijuna eura (Europska Komisija, Preporuka Komisije).

Metodološki gledano, kako je navedeno u Institucionalnoj ekonomiji John R. Commonsa, autora B. E. Kaufmana (2007.), postoje tri teorijska pristupa kojima se poduzetništvo analizira i obuhvaća, a to su: personalna psihološka teorija, neoklasična ekonomska teorija i sociokulturni teorijski pristup. Personalna psihološka teorija ili „generičko poduzetništvo“ tiče se skupa mentalnih obilježja koja se vežu za ili su bitna za poduzetništvo. Primjeri toga su kreativnost, inovativnost, intuicija, adaptabilnost, karizmatičnost, organizacijske vještine i dr. Poduzetnici su u tom slučaju izvanredni ljudi čije su psihološke i mentalne sposobnosti izraženije u praktičnom djelovanju – ta teorija također zastupa gledište da poduzetništvo nije inducirano edukacijom, nego pojedinac mora biti „rođen za to“. Naravno da empirijska istraživanja ne mogu dokazati takve tvrdnje i naprotiv, pokazuju da se poduzetničke sposobnosti mogu savladati i naučiti kao i sve ostalo (Europska komisija, Preporuka Komisije).

Neoklasična ekonomska teorija je bila izrazito popularna u prvoj polovici 20. stoljeća, a tiče se proučavanja poduzetništva iz resursne pozicije; poduzetnicima je cilj stvoriti maksimalnu dobit tako što na najdjelotvorniji način koriste i kombiniraju čimbenike manufakture. Ovdje se naglasak

stavlja na racionalno ophođenje i apsolutnu informiranost o stanju tržišta. Faktor neizvjesnosti se u ovom slučaju izostavlja, što bi u suvremenom poduzetništvu bila greška, jer je ono nemoguće u ovom obliku i stanju ako faktora nema. Sociokulturni pristup objašnjava da društveni, politički, ideologijski, etički i religijski odnosi i događanja stvaraju afinitet prema poduzetništvu. To implicira da je poduzetništvo ekonomska djelatnost ljudi u okviru zadanih sociokulturnih institucija u kojima efikasno iskorištavaju svoje društveno-ekonomske potencijale.

U ovom radu promatra se na koji način djeluju mala i mikro poduzeća u odnosu na gospodarstvo i koja je njihova gospodarska i socio-politička uloga, pa će se tema razmotriti iz različitih ekonomskih metodoloških stajališta, kako bi bila teorijski kohezivna i kako bi kasnija analiza bila shodna literaturi. Prioritet je osiguravanje regulatornih, pravnih i financijskih okvira koji pogoduju poduzetništvu i pokretanju i rastu malih poduzeća. Poticanje javno-privatnih partnerstava i mreža i klastera malih poduzeća možda je najbrži put prema dinamičnom sektoru malog gospodarstva. Grupirana u lokalnim sustavima proizvodnje, mala i srednja poduzeća često mogu biti fleksibilnija i prilagodljivija potrebama kupaca od velikih integriranih poduzeća. Ona mogu udružiti resurse i podijeliti troškove obuke, istraživanja i marketinga. Grupiranje olakšava razmjenu osoblja i širenje tehnologije i stvara nove mogućnosti za povećanje učinkovitosti. Važno je napomenuti da te lokalne mreže i sustavi potpore mogu pomoći malim poduzećima da se suoče s izazovima globalizacije. Bilo to samostalno ili u klasterima, mala poduzeća traže međunarodne mogućnosti putem strateških saveza, franšiznog poslovanja i zajedničkih pothvata.

## **2.1. Povijesni razvoj poduzetništva u svijetu**

Začetak poduzetništva kao djelatnosti smješta se u period između 12. i 15. stoljeća. Poduzetnici koji su u to doba bili najistaknutiji bili su gusari, trgovci, obrtnici, feudinci i državni činovnici. Kada je u 12. stoljeću u Italiji došlo do eksplozije pomorske trgovine, došlo je do stvaranja novih načina poslovanja, a dva stoljeća kasnije i do kreacije prvih kontinuiranih trgovačkih skupina, koje su poslovno gledano bile slične suvremenim trgovačkim društvima.

Tablica 1. Prikaz razvoja teorije poduzetništva kroz povijesne epohe

| RAZDOBLJE     | POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIKA I PODUZETNIŠTVA  |
|---------------|---|
| SREDNJI VIJEK | Poduzetnik je osoba zadužena za velike projekte koja nije preuzimala nikakav rizik (npr. Svećenici zaduženi za vođenje projekata izgradnje dvoraca, katedrala i sl.).   |
| 17. STOLJEĆE  | Poduzetnik je osoba koja sklapa ugovor s državom o pružanju usluga ili o opskrbi određenim proizvodima po fiksnim cijenama i uz preuzimanje rizika dobiti ili gubitka   |
| 1725. GODINA  | Richard Cantillon - poduzetnik je osoba koja snosi rizik, i ne mora biti ista ona osoba koja opskrbljuje kapitalom  |
| 1803. GODINA  | Jean Baptiste Say - odvaja dobit poduzetnika od dobiti kapitala   |
| 1876. GODINA  | Francis Walker - odvaja one koji opskrbljuju sredstvima i primaju kamatu i one koji ostvaruju dobit od poduzetničkih aktivnosti   |
| 1964. GODINA  | Peter Drucker - poduzetnik maksimira prilike  |
| 1975. GODINA  | Albert Shapero - poduzetnik poduzima inicijativu, organizira socijalne i ekonomske mehanizme i preuzima rizik od neuspjeha  |
| 1980. GODINA  | Karl Vesper - poduzetnika sasvim drugačije definiraju ekonomisti, psiholozi, poslovni ljudi i političari - nije jednoznačan pojam   |
| 1983. GODINA  | Grifford Ponchot - uvodi pojam intrapoduzetnika - poduzetnika u već etabliranoj poslovnoj organizaciji (unutarnjeg poduzetnika).  |
| 1985. GODINA  | Robert Hisrich - poduzetništvo je dinamički proces stvaranja nečega drugačijeg predviđajući (anticipirajući). financijske, fizičke i socijalne rizike, a primajući nagrade u obliku novčane i osobne satisfakcije |

Izvor: Hisrich, D.R., Peters, P. M., (2002.), Entrepreneurship, New York, str. 7

U Tablici 1. je prikaz različitih teorijskih određenjima po razdobljima. Poduzeće se oformilo kao pojam i fenomen tek u 15. stoljeću i plebiscitarno proširilo svijetom, kao samostalan gospodarski organizam koji autonomno djeluje na nekom tržištu. Za to razdoblje, doduše, poduzetništvo i trgovina svodili su se uvelike na trgovanje ljudima (ropstvo), životinjama, egzotičnim krznima, tkaninama, začинима itd. Većina razmjena se dešavala na bazi „europsko za (sub)tropsko“ i obrnuto. Takav način trgovanja je primjer ranog kapitalizma.

Kasnije, dolaskom industrijske revolucije i napretkom u tehnologiji, društvu i gospodarstvu, u 18. stoljeću došlo je do specijalizacije što se tiče trgovine i konkretno odvajanje bankarstva od trgovine. Većina suvremenih definicija poduzetništva oslanjaju se na konkretno ponašanje vezano za poduzetništvo, što uključuje poduzimanje inicijative, sistematizaciju i preustroj društveno-ekonomskih ustrojstava i prihvaćanje rizika i poraza. Suvremeno poduzetništvo je orijentirano digitalnom poslovanju, inovaciji i iskorištavanju resursa sa socio-etičkom sviješću orijentiranoj prema zaštiti planeta, efikasnijem djelovanju i konceptu stalne promjene na bolje.

## **2.2. Razvoj mikro i malog poduzetništva u Hrvatskoj**

Renko piše 2000. godine u knjizi *Malo poduzetništvo: izvor ekonomskog progressa Republike Hrvatske* da u Hrvatskoj malo poduzetništvo zapravo predstavlja kolektivni naziv za obrte, udruge i mala trgovačka društva. Tada je ono bilo određeno Zakonom o obrtu, Zakonom o zadrugama i Zakonom o trgovačkim društvima, a Zakonom o računovodstvu su se definirali mali i srednji poduzetnici. Mali poduzetnici su bili svi koji nisu prelazili dva od ukupno tri zakonom postavljena kriterija. Kriteriji klasifikacije poduzeća, prema Zakonu o računovodstvu, NN., br. 109/7., 54/13. su kvalitativni i kvantitativni. Kvalitativni kriteriji uključuju broj zaposlenika, ukupni prihod i aktivu, a kvalitativni uključuju tržišni udio, javnu odgovornost, kotiranje na tržištu kapitala, pravni status, vlasničku strukturu, broj kupaca i dobavljača. Također, prema ovom zakonu se određuju i veličine poduzeća, koje se dijele na mikro, mala, srednja i velika.

Demokracija koja je nastupila 1990-ih godina morala je promijeniti takav pristup poslovanju, pokrenuti tržišnu privredu, liberalizaciju i sve to dovelo je do smanjenja poslovanja i zatvaranja nekad vrlo uspješnih poduzeća zbog sociokulturnog šoka i velike promjene politike i ideologije, čemu je u Hrvatskoj doprinio i Domovinski rat. Desetljeća koja su uslijedila ekonomski su se fokusirala na transformaciju velikih poduzeća u manja i restrukturiranju cjelokupnog sustava, što je u teškoj gospodarskoj i tehnološki zaostaloj (u odnosu na ostatak Europe). situaciji zahtijevalo ulazak u veće političke i društvene unije, kao što je to Europska unija i ostale svjetske organizacije kojima se Hrvatska priključila.

Tablica 2. Prikaz statističkog pregleda poduzeća u Hrvatskoj u periodu od 1983. do 1996. godine prema veličini i broju

| GODINA | MALA   |      | SREDNJA |      | VELIKA |      | UKUPAN BROJ<br>PODUZEĆA |
|--------|--------|------|---------|------|--------|------|-------------------------|
|        | Aps.   | %    | Aps.    | %    | Aps.   | %    |                         |
| 1990.  | 5,651  | 70,7 | 1,237   | 15,5 | 1,103  | 13,8 | 7,991                   |
| 1991.  | 14,452 | 87,4 | 1,254   | 7,5  | 847    | 5,1  | 16,643                  |
| 1992.  | 24,093 | 92,6 | 1,218   | 4,7  | 698    | 2,7  | 26,009                  |
| 1993.  | 33,781 | 94,9 | 1,206   | 3,4  | 608    | 1,7  | 35,595                  |
| 1994.  | 48,021 | 96,6 | 1,194   | 2,4  | 517    | 1    | 49,732                  |
| 1995.  | 58,072 | 96,9 | 1,335   | 2,2  | 515    | 0,9  | 59,922                  |
| 1996.  | 53,977 | 96,6 | 1,376   | 2,5  | 500    | 0,9  | 55,853                  |

Izvor: Renko S., 2000:499

Prema podacima u Tablici 2. vidno je da se broj poduzeća uvelike povećao posebice nakon Domovinskog rata. 1990. je bilo 5.651 malo poduzeće, dok je već 1991. godine broj narastao na 14.542. U idućih 5 godina taj se broj povećao na 53.977 i mala poduzeća su činila čak 96.6% hrvatskog gospodarstva. Broj velikih poduzeća je u razdoblju od 1983. do 1996. godine pao sa 1.427 na 500 poduzeća. Mnoga poduzeća su otišla u stečaj zbog raznih manjih ekonomskih kriza koje su uslijedile nakon Domovinskog rata.

Hrvatska je 2002. godine počela donositi zakonske regulative kako bi učvrstila i stabilizirala malo i srednje poduzetništvo. Donošenjem Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva iniciralo se strukturiranje osnovnih poticajnih mjera koje su započele hrvatsko razdoblje razvijanja gospodarstva, razvoja i stabilnog tržišta. 2000-ih godina je u Hrvatskoj jedna od najvećih prepreka u razvoju bilo raslojavanje među djelatnostima, zato što su poduzetnici počeli gravitirati prema specifičnim vrstama djelatnosti, što je dovelo do deficita u drugima. 2009. godine je 35% poduzetništva bilo centrirano oko trgovine na veliko i malo, 22% na nekretnine, 13,2% na prerađivačku industriju, 10,35% na građevinarstvo, što je 80,55% posvećeno samo četirima vrstama djelatnosti. (Udovčić, 2011:410). U Republici Hrvatskoj, sektor malih i srednjih poduzeća definiran je Zakonom o poticanju razvoja maloga gospodarstva (NN br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13) te Zakonom o računovodstvu (NN br. 78/15, 134/15).



Malo gospodarstvo je vrlo signifikantan odsječak cjelovitog gospodarstva, kojem svaka država mora dodijeliti zaseban prostor u razvoju poduzetništva. Motreći mala poduzeća u državama Europske unije, njihova moć i važnost su očiti. Prema Eurostatu, u Europskoj uniji su krajem 2015. godine, statistički podaci pokazivali da je 99,8% ukupnih poduzeća sačinjeno od mikro, malih i srednjih poduzeća, koja su zapošljavala 66,8% ukupnog broja zaposlenog stanovništva. U Hrvatskoj je taj broj bio neznatno manji sa 99,7% malih i srednjih poduzeća u ukupnom broju poduzeća. Ulazak u Europsku uniju ovdje je igrao veliku ulogu zbog mogućnosti financiranja raznih projekata i otvaranja novih prilika za gospodarski rast i suradnju.

Istraživanje iz 2010. godine, koje su proveli Franco i Haase o faktorima uspješnosti malih i srednjih poduzeća, empirijski je dokazalo da je operativnost malih i srednjih poduzeća direktno ovisna o institucionalnoj financijskoj podršci, jer bez adekvatnog financijskog potporna, poduzeća ne mogu uspjeti u ekonomiji koja se oporavlja od financijske krize, kakva je bila ona 2008. godine. S obzirom na to da mala i srednja poduzeća čine gotovo ukupan broj svih poduzeća, logično je ulagati u njihov razvoj i funkcionalnost, kako bi se cjelokupno gospodarstvo moglo razvijati i donositi dobit.

### **2.3. Prednosti i nedostaci mikro i malog poduzetništva**

Prednosti mikro i malog poduzetništva odnose se na pozitivne efekte koje specifično te vrste poduzetništava imaju na gospodarstvo neke države. Prva prednost je sigurnost zaposlenja. U mikro i malim poduzećima se ne dijele otkazi dokle god poduzeće dobro posluje. Idući pozitivni aspekt je dobra komunikacija i poslovna povezanost među zaposlenicima zbog manjeg broja zaposlenih i lakše cirkulacije i obrađivanja poslovnih operacija.

Idealna situacija za bilo koje poduzeće je postizanje koincidiranja ponude i potražnje. Ključne funkcije na strani ponude su operacije i lanci opskrbe, a s pozicije potražnje su to prodaja i marketing. Iako je operativna funkcija odgovorna za proizvodnju proizvoda i isporuku, potrebna joj je podrška i doprinos iz drugih područja organizacije, uz što se veže ranije spomenuto financiranje od strane države ili institucija odgovornih za rast i razvoj.

Malo poduzeće obično je u privatnom vlasništvu, s ograničenom prodajom i obujmom zaliha i malom radnom snagom. Jedna od prednosti malog poduzeća je relativno nizak početni kapital. Osobna štednja, male potpore i zajmovi prijatelja i obitelji obično su dovoljni za pokretanje malog poslovnog pothvata. Potpore za mala poduzeća dostupne su od strane vlade, banaka i mikrofinancijskih institucija kada je adekvatan poslovni plan napravljen i predan. Malim poduzećem lakše je upravljati zbog boljeg pregleda operacija i manjeg broja zaposlenika, što cjelokupno poslovanje čini transparentnijim.

Donošenje odluka je znatno lakše nego u velikim poduzećima, što malim poduzećima omogućuje fleksibilnost i adaptabilnost. Drugi čimbenik koji treba uzeti u obzir pri određivanju prednosti i nedostataka malog poduzeća je razina izloženosti. Malim poduzećima nedostaje istaknuta izloženost i autoritet. Mnogi klijenti ili potrošači radije posluju s velikim etabliranim poduzećima, a ne s manjima, koja se smatraju rizičnima.

Mikro i mala poduzeća lakše prihvaćaju promjene i mogu se prilagoditi promjenama na tržištu ili sociokulturnim promjenama brže i efikasnije zahvaljujući manjem obujmu izmjena i većoj fleksibilnosti koju velika poduzeća jednostavno vremenski i fizički ne mogu iznijeti zbog većeg broja zaposlenih i većeg obujma poslovanja. Dodatne prednosti: obiteljsko zapošljavanje, izazov, ostvarenje financijskog uspjeha, neovisnost i inovativnost. Obiteljsko zapošljavanje je često u mikro poduzetništvu, a doprinosu pozitivnom održavanju morala, motivacije vlasnika i zaposlenih članova obitelji i komunikacije. Ostvarenje financijskog uspjeha je među najbitnijim aspektima poduzetništva, a velika rizičnost stvara očekivanje i motivaciju za što većom novčanom dobiti.

Nedostaci u ovakvim vrstama poduzetništva su također prisutni, a većina njih se veže na opasnosti rizika i neuspjeha, kao što su povećana odgovornost, mogućnost propasti, podložnost fluktuacijama na tržištu, financijska slabost, ovisnost o konkurenciji, te manjak menadžerskog znanja i sposobnosti. Mikro i makro poduzeća moraju biti vrlo dobro organizirana kako im životni ciklus ne bi završio brзом propašću i bankrotom, s obzirom na količinu rizika i opasnosti od tržišne nestabilnosti. Sve veća zahtjevnost tržišta i potreba za educiranošću na raznim poljima traži od poduzetnika da bude stručan u onome što odluči pokrenuti.

## 2.4. EU projekti, nacionalne politike i programi subvencioniranja i poticanja razvoja mikro i malog poduzetništva

U Hrvatskoj bespovratne potpore za razvoj poduzetništva daju resorna ministarstva, državne agencije i zasebno županije, gradovi i općine. Poduzetničke kredite sa subvencijama kamatnih stopa nude Hrvatska banka za obnovu i razvoj ili HBOR, poslovne banke i Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije ili HAMAG BICRO. Na državnoj razini poticaj se mogu podijeliti na poticaje iz centralnog proračuna ili proračuna lokalnih samouprava. Na nadnacionalnoj razini sredstva se dodjeljuju iz proračuna Europske unije. Sredstva kojima se potiče poduzetništvo nisu namijenjena samo poduzetnicima, već i potpornim institucijama i tijelima državne i lokalne samouprave. (Poticaji, potpore, EU fondovi - vodič za poduzetnike)

*Tablica 3. Prikaz plasmana kredita HBOR-a prema sektoru malih i srednjih poduzeća od 2017. do 2019. godine*

| <b>PREGLED ODOBRENIH KREDITA I PROJEKATA</b>                            | <b>2017.</b> | <b>2018.</b> | <b>2019.</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|
| <b>Ukupan broj kreditiranih projekata od strane HBOR-a</b>              | 2.183        | 1.970        | 1.848        |
| <b>Ukupan iznos dodijeljenih kredita HBOR-a</b>                         | 5,5 mlrd.    | 5,61mlrd.    | 5,77mlrd.    |
| <b>Broj odobrenih kredita HBOR-a za mala i srednja poduzeća</b>         | 2.093        | 1.853        | 1.640        |
| <b>Ukupan iznos odobrenih kredita HBOR-a za mala i srednja poduzeća</b> | 2,3 mlrd.    | 1,96 mlrd.   | 1,44mlrd.    |

Izvor: Alpeza, CEPOR, 2020:75

Prema Ministarstvu gospodarstva i održivog razvoja, prvi ciklus nacionalnog programa gospodarskog oporavka pod nazivom Poduzetnički impuls. Proveden je 2012. godine, a prvi ciklus natječaja uključivao je razvoj i primjenu inovacija, normizaciju i znakove kvalitete, gazele, žene poduzetnice, poduzetnike početnike, mlade u poduzetništvu, obrazovanje za poduzetništvo i cjeloživotno obrazovanje za obrtništvo.

2013. godine Poduzetnički impuls se provodio u skladu vladinog programa oporavka za period od 2011. do 2015. godine, gdje su se mjere fokusirale na tri sektora oporavka – razvoj poduzetništva, tehnološki razvoj i jačanje konkurentnosti na tržištu i na regionalni razvoj i EU fondove. Svrha je bila povećanje stope rasta gospodarstva za cca 5%. U tom periodu razvile su se zakonske regulative, mjere i instrumenti orijentirani na vođenje gospodarske politike te uspostavljanje sistema koji je usklađen s regulativama Europske unije. Te godine su najbitnije mjere bile okrenute prema davanju sredstava u svrhe poboljšanja i razvoja malih i srednjih poduzeća, EU programi i projekti i institucionalna podrška, te dodatnih aktivnosti za poduzeća malog gospodarstva. Sljedeće godine su se postojeće mjere samo produbile i promoviralo se učenje i inovativnost.

Prema informacijama na stranici Europske komisije, vezano za regionalni i urbani razvoj, strategija Europa je proširena verzija Lisabonske strategije i okrenuta je pametnom i održivom razvoju država koje se nalaze u Europskoj uniji. U provođenju kohezijske politike, državama članicama dostupni su ERDF, ESF i CF te se oni koriste za ispunjavanje tri cilja kohezijske politike, konvergenciju, regionalnu konkurentnost i zapošljavanje te europsku teritorijalnu suradnju.

ERDF je Europski fond za regionalni razvoj, a ESF Europski socijalni fond. Oba fonda su namijenjena podupiranu malih poduzetnika putem financijske pomoći i organizacije projekata koji jačaju malo poduzetništvo. Hrvatska je u razdoblju od 2014. do 2020. godine iz ovih fondova dobila 12.649.077.221,00 eura potpora. Institucije i nadležna tijela koja su sudjelovala u subvencioniranju su ERDF, ESF, Kohezijski fond i Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj.

## **2.5. Utjecaj mikro i malog poduzetništva na hrvatsko gospodarstvo**

Hrvatsko gospodarstvo je od početka suverenog postojanja Republike Hrvatske većinu vremena provelo u krizama – nekim globalnim, a nekim nacionalnim. Kao zemlja u razvoju, koja je imala izuzetno nisku razinu socio-ekonomske i političke razvijenosti u prvim desetljećima svojeg postojanja, Hrvatska se ekonomski oslanja na pozitivno ekonomsko okruženje i javno upravljanje financijama. Mala poduzeća imaju esencijalnu ulogu u razvoju nacionalnog gospodarstva, a poduzetnici su ti koji taj razvoj vode. Mikro i malo poduzetništvo je doživjelo veliku

transformaciju u Hrvatskoj od ulaska u Europsku Uniju 2013. godine. Ovim potezom Hrvatska je dobila pristup financijskim resursima i ekonomskoj podršci drugih europskih zemalja. Suvremeno poduzetništvo u Hrvatskoj se uvelike razlikuje od onog 1990-ih godina, upravo zbog europske podrške, fondova i projekata. Sve to Hrvatskoj dopušta lakši i održiviji razvoj u svim sektorima pa tako i u malom gospodarstvu.

Prema Harc (2019:88) mala i srednja poduzeća u 2017. godini u nefinancijskom poslovnom sektoru u EU-28 činila su 99,8% svih nefinancijskih poduzeća te upošljavala dvije trećine ukupnog broja zaposlenih (66,4%) i generirala nešto manje od tri petine (56,8%) dodane vrijednosti. Značaj i doprinos malih i srednjih poduzeća u hrvatskom gospodarstvu također je od ključne važnosti. U 2017. godini, 60,8% ukupne dodane vrijednosti i 68,1% zaposlenosti generirala su mala i srednja poduzeća, što je iznad prosjeka EU-a (56,8% i 66,4%). Prema ovim podacima jasno je i vidljivo da hrvatsko gospodarstvo opstoji upravo radi sve većeg razvoja malog poduzetništva i sve većeg broja malih i mikro poduzetnika na tržištu.

Konkurentnost malih poduzeća jača se kako bi se razvijale brzorastuće djelatnosti i stvorio bolji okoliš za efektivno poslovanje poduzeća – što poduzeća bolje funkcioniraju i što ih se više otvara, to je gospodarstvo u boljem položaju. Iz tog razloga su razvoj i ulaganje u mikro i mala poduzeća ključni kako bi se stvorila dobra gospodarska infrastruktura i stabilnost. Takva ulaganja su u zadnjih 10 godina postala mnogo veća i raširenija, jer se globalna ekonomija okrenula prema malom gospodarstvu.

### 3. HRVATSKO GOSPODARSTVO I JAVNA UPRAVA

U trećem poglavlju obradit će se pojam javne uprave i njezine poveznice sa gospodarstvom na primjeru Republike Hrvatske. Kako bismo mogli bolje razumjeti međusobni odnos gospodarstva i javne uprave, potrebno je proučiti periode razvoja javne uprave u Hrvatskoj i odrednice javne uprave prema navedenim razdobljima.

„Javna uprava je široki pojam koji osim državne uprave obuhvaća lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu te javne službe, čiji je osnovni zajednički cilj zadovoljavanje općih interesa i javnih potreba. Javna uprava obavlja velik broj zadataka iz širokog djelokruga rada, raspolaže financijskim sredstvima koja preusmjerava putem javnih politika, kreira razvojne i strategijske planove te posredno ili neposredno angažira velik broj ljudi.“ (Ramov, 2020:18).

Prema Kopriću (2016.) hrvatska javna uprava nakon osamostaljenja 1991. godine razvijala se u četiri postupne faze. Utemeljenje hrvatske javne uprave je period od 1990. do 1993. godine, kada je Hrvatska stekla svoju samostalnost. Ovaj period karakterizira nestabilnost zbog posljedica Domovinskog rata i stvaranja suverene države Republike Hrvatske. Ta nestabilnost odrazila se i na neorganiziranu i slabu javnu upravu. Druga faza je stabilizacija, a odvijala se u periodu od 1993. do 2001. godine. Za ovu fazu je bitno napomenuti velike napore koji su se poduzimali kako bi se javna uprava organizirala na funkcionalnoj i tehničkoj razini. Stabilizacija je također bila pod utjecajem regulativa potrebnih za mogućnost ulaska u Europsku uniju.

Treće faza je europeizacija. Europeizacija hrvatske javne uprave krenula oko 2001. godine, a odnosila se na reformaciju središnje državne uprave, javne službe, lokalnu i regionalnu samoupravu, službeničke sustave, upravno obrazovanje, opće upravno pravo i zaštitu građana u pravnom smislu. (Koprić, 2014.). Hrvatska je morala uvesti sustavne promjene kako bi se mogla kandidirati i naposljetku ući u Europsku uniju. Upravni standardi Europe nisu utvrđeni samo u granicama članica Unije, već se primjenjuju u cijeloj Europi.

Vijeće Europe bavi se utvrđivanjem i odobravanjem zakonodavnih regulativa i odrednica koje se tiču javne uprave u Europi i načela koja su zadana moraju se poštivati kako bi se osigurala stabilna vlast. Hrvatska je svoje zakone prilagodila i promijenila kako bi javna uprava bila funkcionalna za djelovanje unutar EU, a EU je uložila milijarde eura sredstava u izmjenu i poboljšanje hrvatske uprave. Uz to, osnivale su se razne agencije čiji je cilj bio strukturiranje uprave, a ovdje spadaju nezavisne regulacijske, izvršne, ekspertske i slične agencije.

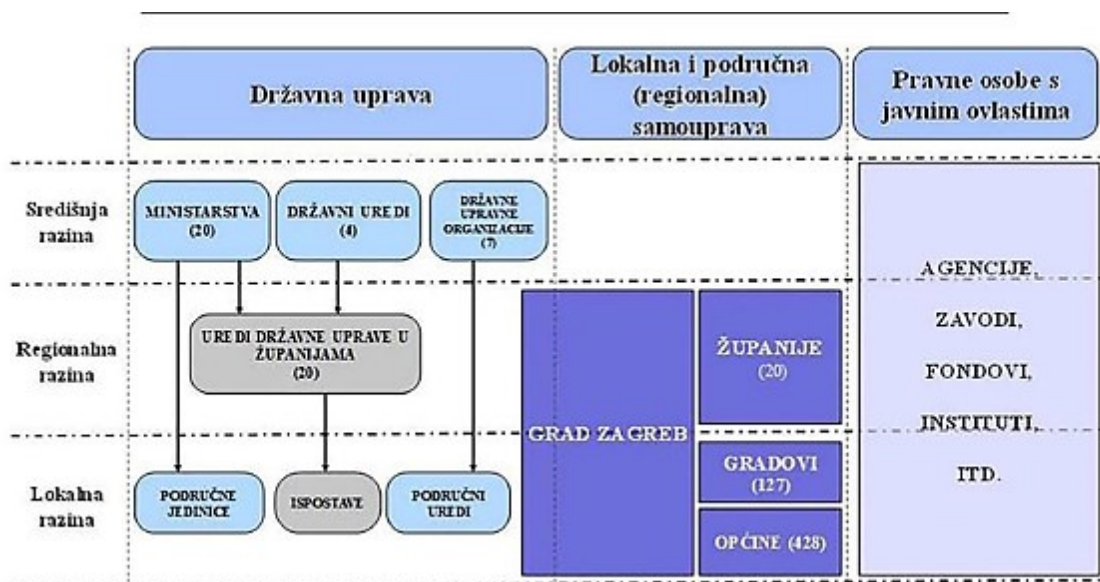
Četvrta faza je modernizacija, koja se odvija od 2008. godine do danas, a očituje se u ispravljanju grešaka prijašnjih sustava, daljnjoj europeizaciji sustava i bliskoj suradnji s Europskom Unijom i nadležnim institucijama. Ključni problemi u modernoj hrvatskoj upravi mogu se sažeti kao orijentacija, organizacija, motivacija i implementacija. Upravni problemi očituju se u konstantnim sukobima vladajućih i centralizaciji, koja je vidan problem u razinama razvijenosti gradova u određenim županijama.

Zbog sve većeg rasta raznolikosti među stanovnicima, a time i politikama i ekonomskim strategijama koje se koriste u upravi, stalno se radi na novim metodama inkluzivnosti marginaliziranih društvenih, vjerskih, spolnih i dobni skupina. U hrvatskoj javnoj upravi je to bitno zbog dugotrajnog nezadovoljstva „rodbinskim zapošljavanjem“ u javnoj upravi i nekompetenciji mnogih zaposlenika koji su uključeni u procese upravljanja. Ovakve problematike se često previđaju, a njihova prisutnost stvarala je ogromne probleme u upravi, te konsekventno tome i u poduzetništvu i svemu ostalome, zato što ljudi zaposleni u javnoj upravi često nisu imali dovoljnu razinu kompetencije i stručne spreme što je dovodilo do neadekvatnog rada i neiskorištavanja resursa i prilika što se tiče ekonomskog i gospodarskog rasta i razvoja. Takve prakse zadnjih godina se nastoje eradicirati pa je pokrenuto mnogo inicijativa koje su namijenjene poboljšanju javne uprave.

### 3.1. Kolizija poduzetništva i javne uprave u Republici Hrvatskoj

Hrvatski javni sektor dijeli se na opću državu i na javna poduzeća. Opća država podijeljena je, kao što prikazuje Slika 1., na: središnju državu (tu spadaju proračunski korisnici i izvanproračunski fondovi), regionalne vlasti (ovdje se misli na županije i izvanproračunske korisnike) i na lokalne vlasti (tu se misli na općine, gradove i njihove izvanproračunske korisnike).

Slika 1. Prikaz javne uprave u Hrvatskoj



Izvor: Republika Hrvatska, Ministarstvo uprave (2015) Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine

Poduzetništvo ne može zakonski funkcionirati bez javne uprave, a do problema dolazi kada nadležne organizacije ili institucije stavljaju poduzetnike u situacije gdje se njihovi ciljevi i misije ne mogu ispuniti, jer institucijske regulative mogu postaviti razne restrikcije što se tiče vremenskog ispunjenja, dugim birokracijskim postupcima, nepotrebnim naknadama i sl. Digitalizacijom javne uprave mnogi od tih problema se rješavaju i poduzetnicima se daje više prostora za rast i razvoj.



### 3.2. Čimbenici uspješnosti mikro i malih poduzeća

Čimbenici uspješnosti mikro i malih poduzeća odnose se na pojmove i aktivnosti potrebne kako bi poduzeće moglo rasti, razvijati se i postati uspješno. Takvi čimbenici tiču se osobnosti, ljudskog kapitala, aktivnih performansi, okruženja, kao što prikazuje Slika 2.

Storey (2010.) je razvio model unutar kojega su inkorporirani čimbenici koji su neminovno u odnosu s rastom malog poduzeća; karakteristike poduzetnika, karakteristike poduzeća i strategija. Unutar ta tri čimbenika ulaze manje čimbenici, npr. Karakteristike poduzetnika tiču se razine i statusa edukacije, iskustva, motivacije, broja vlasnika, godina, starosti i spola vlasnika i sl.

Slika 2. Čimbenici o kojima ovisi uspješnost poduzeća prema karakteristikama poduzeća

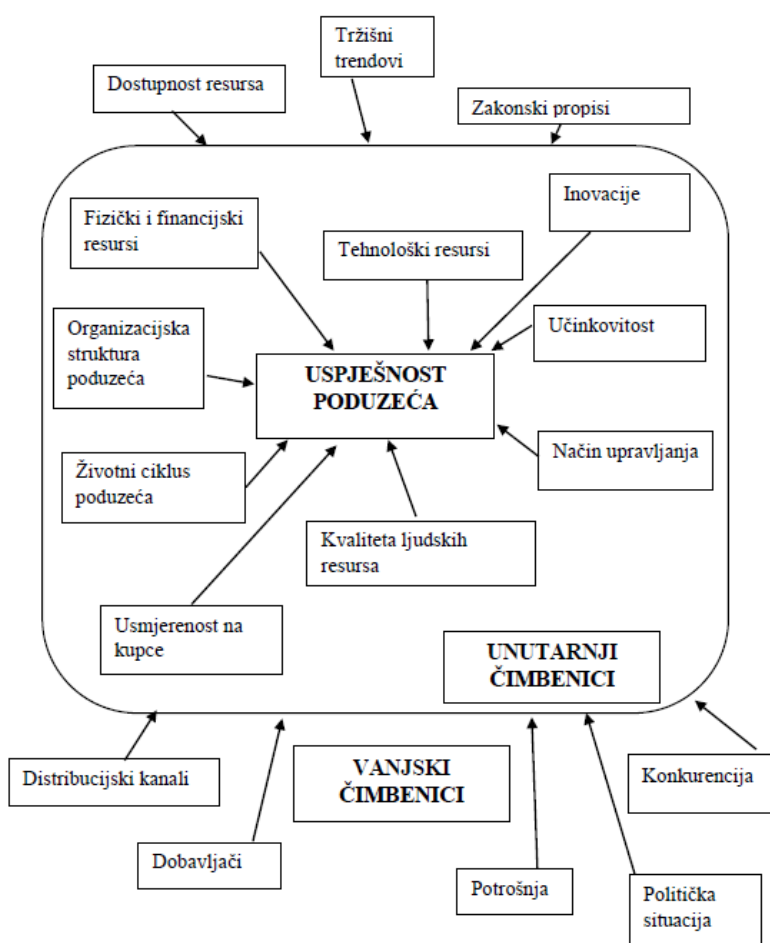


Izvor: Perić, Koprivnjak, Marić, 2020:61

Slika 2. prikazuje složeni procesni model poduzetništva, koji se odnosi na pregled čimbenika potrebnih za ostvarenje uspjeha. Karakteristike poduzeća tiču se starosti poduzeća, sektora i djelatnosti unutar kojih ono egzistira, veličine, vlasništva, pravnog oblika i sl., dok se pod strategijom misli na „planiranje, vanjske izvore financiranja, razvoj proizvoda, marketing, usavršavanje upravljačkih vještina, konkurentnost na tržištu, tehnologiju“ i sl. (Štavlić, 2016:57).

S druge strane, Watson (1999.) čimbenike kategorizira na one unutarnjeg okruženja i one vanjskog okruženja. Uspješnost koja se tiče poduzetnika i njegovog rada na konkretnim čimbenicima samo je jedan dio mogućnosti, jer uspješnost ovisi i o tržištu, koje poduzetnik ne može kontrolirati. Iz tog razloga se poduzeće, poduzetnik i strategije moraju razraditi što je bolje moguće, kako bi šanse za uspješnost i održivost uspjeha bile zadovoljavajuće.

Slika 3. Prikaz vanjskih i unutarnjih čimbenika uspješnosti poduzeća



Izvor: Štavlić, 2016.

Inovacija je nešto što proizlazi iz nove ideje koja se nužno mora provesti u praksi i trebala bi biti sposobna generirati vrijednost za poduzeće ili za dionike. Za poduzeća, inovacije omogućuju veću konkurentnost i mogućnost preživljavanja poslovanja. U procesu provedbe inovacija uvijek postoji mogućnost nesigurnosti, osobito zbog prisutnosti nekoliko pojedinačnih, tehnoloških i kulturnih čimbenika. Učinkovitost inovacijskog procesa je pitanje upravljanja i treba ga provoditi na sustavan način, uključujući sve odjele poduzeća i sve dijelove javne uprave.

Zadatak upravljanja inovacijama odnosi se na uspostavljanje organizacijskih rutina i istraživanje okolišnih čimbenika koji utječu na uspjeh inovativnog procesa. Čimbenici povezani s inovacijama dinamične su prirode, zbog čega je teško točno izmjeriti i razumjeti njihove učinke. Faktori poticanja mogu potaknuti provedbu novih ideja i praksi, dok ograničavajući čimbenici mogu zaustaviti inovacije, odgoditi ih ili povećati njegove.

Prema Claudinu (2017.), navodi se da su Souza i Bruno-Faria definirali 9 čimbenika usvajanja i 12 čimbenika ograničenja u ovom procesu. Ovi čimbenici esencijalni su u mjerenju uspješnosti poduzeća, specifično mikro i mala. Prvi čimbenik usvajanja je podrška menadžmentu. U literaturi ga predstavljaju sljedeći izrazi: sloboda i autonomija zaposlenika, poticanje kreativnosti i proizvodnje ideja, potpora rukovoditelja ili voditelja odjela, tolerancija na rizik i pogreške, odgovarajući financijski poticaji, prisutnost kreativnih vođa, kontrola ciljevima i rezultatima nad standardima, vodstvo, inovacija kao organizacijski cilj.

Drugi čimbenik je podrška radnim skupinama i suradnicima. Tu se misli na receptivnost, motivaciju i uključenost zaposlenika u inovacije. U literaturi je opisano pojmovima kao sudjelovanje zaposlenika, podrška radne grupe i kolega, motivacija i osobna uključenost, prihvaćanje novih ideja, suradnja, interakcija među akterima, razmjena znanja.

Treći čimbenik usvajanja je raznolikost kompetencija u skupini odgovornoj za inovacije: različite kvalifikacije, iskustva i vještine potrebne za inovacije. Taj se čimbenik u literaturi naziva: prihvaćanje razlika, povoljna organizacijska klima, korištenje ideja, sinergija, inovacijski pristup u više perspektiva. Idući čimbenik je otkrivanje informacija o inovacijama: upotreba učinkovitih komunikacijskih kanala za provedbu inovacija. U literaturi se taj čimbenik opisuje kao: kvalificirana komunikacija između rukovoditelja i osoblja, poznavanje organizacijske strategije, transparentnost i vidljivost inovacijskog procesa.

Peti čimbenik usvajanja su strategije za uključivanje inovacija u organizacijske rutine: akcije i strategije koje potiču uključivanje inovacija. U literaturi se taj čimbenik spominje kao: fleksibilna i nebirokratska organizacijska struktura, odgovarajuće fizičko okruženje, rješenje za prilagodbu inovacijama, orijentacija i osposobljavanje (Claudino, 2017.).

Nakon toga slijedi sudjelovanje vanjskih suradnika: suradnja stručnjaka izvan organizacije u procesu implementacije, koja uključuje: savladavanje vanjskih izvora tehnologije, zapošljavanje novih stručnjaka, zapošljavanje stručnjaka iz konzultantskih tvrtki, valorizacija otvorenih inovacija, partnerstva, prisutnost magistara i doktora znanosti u projektima. Sedmi čimbenik je planiranje mjera potrebnih za provedbu: detaljno planiranje mjera koje treba razviti, kao i provođenje potrebnih ispitivanja i prilagodbi za provedbu inovacija.

U sedmi čimbenik su uključeni: dostupnost financijskih, materijalnih i tehnoloških resursa, osiguravanje vremena za stvaranje ideja, informativna anketa, utvrđivanje najboljih praksi, eksperimenti za testiranje novih ideja i praksi. Osmi čimbenik je priznavanje vrijednosti i potrebe za inovacijama: važnost koja se pridaje provedbi novih ideja i praksi. Ovdje se obično centrira oko pojmova kao: struktura povjerenja i suradnje, izazovni zadaci, učenje za pojedince i poduzeće, traženje potpore, prevladavanje izazova. Zadnji čimbenik usvajanja inovacije je sustavni pogled na inovacije i interakcije između organizacijskih jedinica: razvoj globalnog pogleda u jedinicama poduzeća. Taj čimbenik uključuje: kohezivnu organizacijsku strategiju, sustavni pristup inovacijama, sudjelovanje svih odjela društva, standardizaciju postupaka.

U nastavku, kako navodi Claudino (2017.), Sonza i Bruno Faria daju pregled dvanaest ograničavajućih čimbenika. Prvi čimbenik ograničenja je nepovjerenje prema inovacijama – osjećaj nepovjerenja i diskreditiranje vezano za inovacije, koje se veže sa sljedećim pojmovima: sumnje u uspjeh inovacija, nedostatak motivacije, uključenosti i samopouzdanja, nepostojanje poticaja za radikalne inovacije, sumnja i skepticizam prema inovacijama. Drugi faktor su poteškoće u organizacijskoj interakciji, tj. prepreke u zajedničkom djelovanju organizacijskih jedinica, a uzrokovan su neadekvatnim fizičkim okruženjem, poteškoćama u komunikaciji, krutom i birokratskom organizacijskom strukturom poduzeća, poteškoćama u suradnji među područjima, velikom količinom restrikcija i postupaka i krutošću u interpersonalnom tretiranju zaposlenika.

Treći čimbenik je višak aktivnosti i nedostatak vremena. Vrijeme za obavljanje potrebnih zadaća za provedbu inovacija je prekratko, što kao posljedice podrazumijeva stvaranje pritiska zbog nedovoljno vremena, kašnjenjem provedbi, manjkom vremena za interakciju, obučavanje i razmjenu ideja. Sljedeći faktor je nedostatak podrške najvišeg rukovodstva, što znači da stavovi i ponašanja rukovoditelj označavaju neslaganje, neodobravanje ili propust u provedbi inovacija. Ovdje se većinom javljaju pojmovi poput: voditelji otporni na nove ideje, nedostatak slobode i autonomije, obeshrabrujuće plaće, netolerancija na greške, otpor prema dodjeli potrebnih sredstava i nedostatak predanosti inovacijama.

Idući čimbenik su ljudska ograničenja i nesposobnosti: nedostatak znanja, vještina i stavova potrebnih za inovacije. Među njima su: nedostatak stručnosti i manjak stručnog osposobljavanja, loši međuljudski odnosi, averzija prema dijeljenju znanja, individualizam, nedostatak kvalificirane radne snage, manjak znanja o upravljanju, mala raznolikost kvalifikacija i sposobnosti i sl. Sljedeći faktor ograničenja su restrikcije ili ograničenost financijskih sredstava. Ovdje se misli na poteškoće u pristupu i učinkovitom korištenju financijskih sredstava potrebnih za inovacije, kao što su nedostatak sredstava za odobravanje malih kredita ili nedovoljno financijskih sredstava za održavanje poslovanja. Idući čimbenik je ograničenje tehnoloških resursa, što podrazumijeva poteškoće u pristupu tehnologijama potrebnima za inovacije i učinkovito korištenje njima. U ovu kategoriju uključeni su: nedostatak ili poteškoće u pristupu tehnologiji, nizak tehnološki kapacitet, kao i nepostojanje tehničke opreme i računalnih sustava.

Zatim slijede prepreke koje potječu iz vanjskog okruženja, što su prepreke koje proizlaze iz aspekata izvan poduzeća i koje ne mogu kontrolirati njegovi menadžeri i zaposlenici. Ti vanjski ograničavajući čimbenici u literaturi se spominju kao: tržišno natjecanje s drugim poduzećima, politički sustav, vladini propisi, kulturne vrijednosti, odnosi s dobavljačima, tehnološki napredak, sindikalna pitanja, regulatorna i porezna ograničenja. Nakon toga slijedi prioritet za osnovne ili kratkoročne aktivnosti, gdje je naglasak na temeljnim aktivnostima, koje su više povezane s poslovanjem ili kratkoročnim aktivnostima organizacije.

Deseti čimbenik je strah od posljedica inovacija ili strah potaknut nesigurnostima inovacijskog procesa, kao što su: niska sklonost preuzimanju rizika, odbacivanje novih ideja, osjećaj nesigurnosti, visoka složenost, rizik i nesigurnost, mogućnost smanjenja i otpuštanja, strah od nepoznatog, strah od pogrešaka, i strah od ulaganja u inovacije. Idući faktor je otpornost na

inovacije zbog gubitka moći: akcije, stavovi i ponašanja zaposlenika ili skupina koji se osjećaju ugroženima promjenama u strukturama moći. Taj čimbenik uključuje: netoleranciju na dvosmislenost, zavist i ljubomora, spor za vlast i autoritarnost, promjene hijerarhijskih struktura, gubitak prestiža, političke moći i moći odlučivanja.

Zadnji čimbenik je otpornost na inovacije zbog konformizma: djelovanja, stavovi i ponašanja koja se bore protiv inovacija, pokazujući poteškoće u prihvaćanju novih ideja i praksi, među kojima su: navika, formalizam i privrženost tradiciji, dogmatizmu, otpornost na promjene, nevoljkost za usvajanje novih ideja, averzija prema riziku i očuvanje *statusa quo*. Važno je, za promjenu paradigme, istražiti prisutnost tih čimbenika i kako djeluju na poduzeća, budući da mnoge tvrtke ostaju u opasnoj zoni udobnosti, rezignirane na oskudnu dobit, s kratkovidnim pogledom na inovacijske prednosti

### **3.3. Kauzalnost uspješnosti poduzetništva i gospodarstva**

Proces koji slijedi uzročno-posljedičnu usredotočenost na postizanje željenog cilja kroz skup sredstava je kauzalnost. To je proces koji se koristi za odabir i/ili predviđanje radnji prema postavljenom cilju, uzimajući pritom u obzir posljedice i logiku procesa postizanja ciljeva poslovanja. Procesu uzročnosti usredotočuju se na odabir sredstava kojima će se ciljevi ostvariti. Procesu ostvarenja uzimaju skup zadanih sredstava i usredotočuju se na odabir između mogućih učinaka koji se mogu stvoriti tim skupom sredstava.

Pet načela ostvarenja prema Mirzanti, Kautsar, Situmorang (2021.): „Vođeni sredstvima“ (za razliku od „vođeni ciljevima“): poduzetnik se mora usredotočiti na pitanje: "Što možemo učiniti?", a ne "Što bismo trebali učiniti?" s obzirom na poduzetničko okruženje i uvjete poslovanja. Ovdje je naglasak na stvaranju nečeg novog s postojećim sredstvima, a ne otkrivanju novih načina za postizanje zadanih ciljeva.

Gubitak koji se može priuštiti (a ne očekivani povrati dobiti): Modeli uzročnosti usredotočuju se na maksimiziranje potencijalnih povrata odabirom optimalnih strategija. Ostvarenje unaprijed predviđa koliko bi koštao gubitak i usredotočuje se na eksperimentiranje sa što više strategija s danim ograničenim sredstvima. Ostvarenje preferira opcije koje stvaraju više mogućnosti u

budućnosti u odnosu na one koje maksimiziraju doprinose i profite u sadašnjosti. Nakon gubitka, kao načelo slijede strateški savezi umjesto kompetitivnih analiza.

Iskorištavanje nepredviđenih situacija (a ne samo iskorištavanje postojećeg znanja): kada postojeće znanje, kao što je stručnost u posebno novoj tehnologiji, čini izvor konkurentske prednosti, modeli uzročnosti mogli bi biti poželjniji. Međutim, učinak bi bio bolji za iskorištavanje nepredviđenih događaja koji su se neočekivano pojavili tijekom vremena.

Kontroliranje nepredvidive budućnosti (umjesto predviđanja neizvjesne): Procesi uzročnosti usredotočuju se na predvidljive aspekte neizvjesne budućnosti. Logika za korištenje uzročnih procesa je u mjeri u kojoj možemo predvidjeti budućnost; to se može kontrolirati. Međutim, ostvarenje je usmjereno na aspekte nepredvidljive budućnosti koji se mogu kontrolirati. Logika za korištenje procesa ostvarenje je u mjeri u kojoj možemo kontrolirati budućnost; ne moramo ga predvidjeti. Ova efektivna logika naziva se ne-prediktivna logika.

Kao što je već navedeno, današnja gospodarska struktura sastoji se gotovo u potpunosti od srednjih i malih poduzeća. Uspješnost nekog gospodarstva iz tog razloga je u uzročno-posljedičnom odnosu sa uspješnošću i funkcioniranjem poduzetništva. Ako država ne ulaže u poduzetnike, pogotovo male i mikro poduzetnike, koji čine velik postotak postojećih poduzeća, onda se državi ne mogu vratiti profiti koje sakuplja porezom, raznim regulativama, članstvima i sl. i uz to, broj nezaposlenosti raste, što je socio-ekonomski loše u bilo kojoj situaciji. Kako bi ova kauzalnost bila održiva, javna uprava ima dužnost razvijati i implementirati strategije i inicijative koje su potpora malom poduzetništvu, jer bez njega, javni sektor također dolazi u opasnost i kolektivna situacija na tržištu se mijenja, što je u više slučajeva kroz povijest značilo nešto loše prije nego nešto dobro za ekonomiju svijeta i država zasebno.

### **3.4. Tipovi poduzetnika**

Poduzetnici se obično dijele prema svom pojavnom obliku sukladno tome u kojoj fazi razvoja je njihovo poduzeće. Poduzetnik mora biti fluidan u svom pristupu i uložiti kako bi mogao upravljati poduzećem na ispravan način. Franco (2010.) navodi 5 tipova poduzetnika u ovoj podjeli, a to su: pioniri, maheri, stratezi, treneri i poduzetnici pete faze koji nemaju specificirani naziv.

Pioniri su poduzetnici u početnoj fazi gradnje poduzeća. Karakteriziraju ih energičnost i kreativnost, kojima stvaraju mnoštvo ideja, odlučnost, egocentizam i dedikacija prema radu i poduzeću. U fazi rasta poduzeća poduzetnici moraju biti maheri. Karakteristično za njih je da su prepuni ambicije i autoriteta, imaju snažne organizacijske vještine i brzo postižu uspjehe koje žele jer imaju dobre sposobnosti rješavanja problema. Nisu toliko okrenuti idejama i inovacijama, jer su previše posvećeni tehničkoj funkcionalnosti poduzeća.

U fazi diferencijacije proizvoda poduzetnici su stratezi. Ovdje poduzetnik mora biti mislioc ili spekulat – potrebne su velike energije i angažman kako bi mogli pretvoriti svoje opširne i kompleksne procese u izvedivu realnost. U fazi stabilnosti poduzeća, poduzetnici su treneri; oni rade na pozitivnom mentalnom radnom okolišu i jako su fokusirani na komunikaciju sa svojim zaposlenicima, kako bi koordinacija poduzeća bila lakša, efikasnija i bolja. Oni rade na unaprjeđenju poduzeća i obučavanju svojih zaposlenika.

U petoj fazi, odnosno fazi likvidacije poduzeća, poduzetnici se ne bi uopće trebali naći, no ona je svejedno navedena u klasifikaciji tipova, jer oni postoje. U Hrvatskoj su stečajni upravitelji nešto blisko tome – njihov posao svodi se na spašavanje svega što se spasiti može, s obzirom na fazu u kojoj se poduzeće nalazi.

Ovih pet faza opisuje tipove poduzetnika prema karakteristikama i fazama poslovanja te prema organizacijskim komponentama poduzeća. Tipovi poduzetnika određuju se prema količini znanja i kompetencija, a tako i iskustva koje poduzetnik mora posjedovati. U tom smislu, poduzetnici su svjesni što bi im bilo potrebno kako bi postali uspješni i zbog toga postoje razni programi i edukacije posvećeni poboljšanju određenih vještina kao što su: organizacija, vodstvo, krizne situacije, menadžment, financije i sl. Poduzetnici na taj način stječu potrebno znanje i mogu ga primijeniti na svoje poslovanje i učiniti svoje poduzeće uspješnijim.

### **3.5. Suvremeno poslovanje u Republici Hrvatskoj**

Suvremeno poduzetništvo okrenuto je u najvećem omjeru prema održivom razvoju i inovativnosti. „Joseph Schumpeter smatra se ocem poduzetništva te poduzetništvo i inovacije smatra ključnima za ekonomski rast i razvoj. Elementi ekonomskog razvoja su ljudski resursi, prirodni resursi,



kapital te tehnološki napredak i inovacije. (...). U Republici Hrvatskoj poduzetništvo zbog visoke stope nezaposlenosti i ekonomske neefikasnosti gospodarstva u cjelini predstavlja mogući potencijal gospodarskog prosperiteta. Stoga je Vlada Republike Hrvatske u projektu „Hrvatska u 21. stoljeću“ apostrofirala malo poduzetništvo kao generator razvoja hrvatskog gospodarstva u cjelini.“ (Gregorić, Hegeduš, Kolenko, 2018:31).

Imajući to na umu, suvremeno hrvatsko poslovanje centrirano je oko rješavanja eminentnih problema vezanih za nezaposlenost, nemogućnost i nestabilnu financijsku mogućnost. Europska unija tu pripomaže u gotovo cijelom procesu pa su politike samozapošljavanja i poticaj na malo poduzetništvo u centru suvremenog poslovanja u Republici Hrvatskoj.

Davanje bespovratnih sredstava i kredita omogućava građanima da postanu poduzetnici i na taj način se Hrvatska u zadnjih nekoliko godina polako kreće prema europskoj slici poželjne ekonomije – one koja se tiče stalne edukacije i educiranosti zaposlenika i poduzetnika, ulaganja u razvoj i ekspanziju, u nove proizvode i usluge, kao i u rast proizvodnje i potrošnje.

Suvremeno poslovanje u Republici Hrvatskoj uvelike se pokušava uskladiti s europskim standardima poslovanja – održivi razvoj, održivo poslovanje, ekološki čisto poslovanje, digitalno poslovanje i inovativno poslovanje ključni su pojmovi za sumiranje tih standarda. Potiče se suzbijanje korupcije, koja je u Hrvatskoj velik problem od stvaranja države. Uz to, poduzeća imaju u cilju povećanje socijalnog razvoja i digitalno širenje poslovanja, jer im to daje pristup većem obujmu potrošača.

Kako bi poduzetnici mogli obavljati sve funkcije i biti uspješni, postoje mnoge organizacije koje se bave pružanjem pomoći i informacija poduzetnicima. Na taj način se omogućuje bolja edukacija, informiranost, efikasnost i uspješnost poduzeća, a posebice kada se radi o mladim poduzetnicima. Europska unija i hrvatska Vlada rade na tome da suvremeno poslovanje bude u skladu sa zadanim smjernicama Unije i sa globalnim standardima i inicijativama vezanim za poslovanje.

## **4. PODUZETNIČKA INFRASTRUKTURA U HRVATSKOJ**

U ovom poglavlju se obrađuje tematika poduzetničke infrastrukture u Hrvatskoj, koja se tiče razvojnih agencija, znanstveno-tehnoloških parkova, poduzetničkih centara i zona i poduzetničkih inkubatora. Ove pod teme su obrađene kako bi se sustavno obradila terminologija suvremenog poduzetništva u Hrvatskoj vezana za infrastrukturu.

Kada se govori o poduzetničkoj strukturi neke države, misli se ponajprije na zakonske regulative, propise, sredstva i institucije pomoću kojih se određuje i utvrđuje stabilnost i razvoj države i socijalnih zajednica. Definirano Zakonom o unaprjeđenju poduzetničke djelatnosti (NN 93/13, 114/13, 41/14, 57/18), poduzetnička infrastruktura predstavlja ukupnost svih prostorno specifičnih oblika odvijanja poduzetničkih djelatnosti nastalih kao rezultat promišljenog i organiziranog prostorno razvojnog koncepta jedinica lokalne (regionalne) samouprave, tj. Republike Hrvatske.

Poduzetnička infrastruktura dijeli se na poduzetničke zone i poduzetničke institucije kojima upravlja Republika Hrvatska, a tu se nalaze razvojne agencije, poduzetnički centri, poduzetnički inkubatori, poduzetnički akceleratori i znanstveno-tehnološki parkovi. Ove institucije bave se pripomaganjem malim poduzećima i održavanjem stabilnosti infrastrukture. Svaka poduzetnička infrastruktura mora biti opskrbljena energetsom infrastrukturom, komunalnom infrastrukturom, prometnom infrastrukturom i komunikacijskom infrastrukturom – poduzetnici moraju biti u mogućnosti tehnički, tehnološki i fizički egzistirati u svojoj ulozi.

### **4.1. Razvojne agencije**

Razvojne agencije spadaju u poduzetničke potporne institucije. One mogu biti lokalne, županijske ili konkretno za određene djelatnosti. Njihova zadaća je operativno provoditi mjere namijenjene razvoju poduzetništva i hrvatskog gospodarstva, privlačiti investitore i pokretanje projekata vezane za rast i razvoj. Primjeri takvih agencija u Hrvatskoj su: AZRA, LEDA, PORIN, REDEA, DAJ, DUNEA, ZADRA i sl.

Glavne aktivnosti regionalnih razvojnih agencija mogu se podijeliti na pet grupa ciljeva i zadaća, kako navodi Koroman (2015.): Koordiniranje i konzultiranje s jedinicama lokalne ili regionalne samouprave pri pripravi i izvedbi planova balansirano razvoja komunalne i socijalne infrastrukture. Koordiniranje kooperacije jedinica lokalne ili regionalne samouprave u regionalnim i nacionalnim institucijama. Obavješćavanje i konzultiranje s malim i srednjim poduzetnicima o potencijalnostima eksploatacije subvencija i poticaja, kao i pomaganje poduzetnicima koji su tek otvorili poduzeće. Izrađivanje strategijske dokumentacije, privlačenje izravnih inozemnih investicija, promoviranje regionalnih poduzetnika na stranim tržištima, provođenje i organizacija edukacija. Pripremanje, izrađivanje i vođenje projekata ostvarenih pomoću sredstava iz nacionalnih fondova i fondova Europske unije te priređivanje projekata internacionalne i međuregionalne kooperacije, pripremanje i izrađivanje ulagačkih studija, elaboracija i izvještaja vezanih za menadžment projektima. Uz navedeno, agencije imaju dužnost educirati i lokalno stanovništvo o svemu vezanom za očuvanje okoliša i djelovanje proizvoda koji su financirani i plasirani na tržište. Cilj razvojnih agencija je davanje podrške i potrebnih informacija za iskorištavanje dostupnih resursa i potencijala u razvoju i uspješnom poslovanju poduzeća. Razvojne agencije su institucije koje se bave pružanjem poduzetničke podrške i stvorene su radi koordiniranja i konzultiranja s poduzetnicima kako bi svi bili uspješno organizirani. Poslovanje se na taj način bolje i brže razvija i postiže veća razine uspjeha i funkcionalnosti.

## **4.2. Znanstveno-tehnološki parkovi**

Znanstveno-tehnološki parkovi prisutni su od sredine 1990-ih godina i konceptualno su osmišljeni kako bi spojili poduzetništvo sa znanostima. Na taj način se promovira implementacija znanosti u poslovne pothvate i dopušta razvoj znanosti izvan sveučilišnih okvira. Istraživanja koja se provode u svrhe ostvarenja poslovnih pothvata uvelike se razlikuju od onih koja se provode isključivo radi znanstvenih pothvata.

Prema Brunsko, (1995:323) „tehnološki parkovi predstavljaju zonu koncentracije znanstvenih, obrazovnih i industrijskih djelatnosti usmjerenih primjeni visoke tehnologije. Njihovi osnovni smisao je da u vrijeme znanstveno-tehnološke revolucije ubrzaju osvajanje i komercijalizaciju rezultata znanstvenih istraživanja.“.

Tehnologija, koja je u današnje vrijeme promjenjiva na mjesečnoj ili tjednoj, a ne desetljetnoj bazi, u svakom aspektu upravlja i utječe na gospodarstvo svake države, kako pišu Rehman i sur. (2020.) u istraživanju o utjecaju tehnologije na razvoj poduzetništva i ekonomije. Veća tehnološka razvijenost donosi više profita i veći stupanj razvijenosti u svim aspektima. Svi društveni sektori su obuhvaćeni dominacijom tehnologije, i ako se zna dobro iskoristiti, tehnologija može biti ključni pokretač gospodarstva neke države u 2020-im godinama. Kako bi se mogao situirati i funkcionalno voditi znanstveno-tehnološki park, određeni uvjeti moraju biti zadovoljeni. Prvi i osnovni uvjet je egzistencija snažnog sveučilišta ili znanstvenoistraživačkog centra.

Na takvim mjestima zaposlenici moraju biti visoko stručni, te mora postojati sukladna koncentracija raznolikih industrijskih poduzeća s motiviranim i kvalificiranim osobljem kako bi došlo do nove komercijalizacije i naprednoj, stalnoj proizvodnji. Znanstveno-tehnološki park koji dobro funkcionira mora imati sjajnu suradnju između poduzetnika i znanstvenika – poduzetnici su pružatelji problema i ciljeva, a znanstvenici analiziraju aspekte, provode istraživanja i pokušavaju doći do rješenja i postići željene poduzetničke ciljeve.

Digitalizacija je dovela do većeg uspjeha znanstveno-tehnoloških parkova, jer je mnogo lakše prikupljati i organizirati informacije, kao i ostvarivati projekte. Ljudi imaju pristup boljoj tehnologiji, što im daje priliku za ostvarenje većeg uspjeha i efikasniju organizaciju poslovanja. Sukladno tome, znanstveni aspekt se provodi brže i lakše zbog dostupnosti velikih količina podataka na internetu.

Tablica 4. Prikaz odgovornosti i ograničenja pri projektiranju i djelovanju znanstveno-tehnoloških parkova

| <b>INSTITUCIJA</b>                   | <b>ODGOVORNOSTI</b>  | <b>OGRANIČENJA</b>  |
|--------------------------------------|--|---|
| <b>VLADA</b>                         | Promoviranje ekonomskog i društvenog razvoja kroz nove organizacijske strukture - stvaranje političkih planova sa jasnim ciljevima sa fokusom na inovaciji i znanju - interakcija raznih političkih područja i promocija benefita stanovništvu | Ekscesivna birokratizacija i manjak fleksibilnosti u implementaciji partnerskih projekata; potreba za profesionalnim menadžmentom koji sudjeluje u svim fazama rada                         |
| <b>PODUZETNIK/PODUZEĆE</b>           | Razvoj inovativnih proizvoda i usluga; promoviranje interakcije sa tehnološkim centrima znanstvenih zajednica i vođenje procesa promjene   | Mali kapacitet za ulaganje u inovacije i razvoj tehnologije - akademska i tehnološka nesposobost vezana za provođenje znanstvenih istraživanja  |
| <b>SVEUČILIŠTE/ZNANSTVENI SEKTOR</b> | Stvaranje izvora novog znanja i novih tehnologija, uspostavljanje odnosa između poduzeća i vlade, stvaranje novih područja rada i vođenje procesa promjene   | Ovisnost o razvojnim agencijama za provođenje istraživanja, kratkovidna vizija profesionalnih kvalifikacija i osposobljavanja rada te slabe poveznice sa društvom i privatnim inicijativama |

Izvor: Santos, Vaz, Nunes, 2018:120

Na Tablici 4. prikazane su odgovornosti i ograničenja institucija nadležnih za projektiranje i djelovanje znanstveno-tehnoloških parkova. Te institucije su Vlada, poduzeća i znanstveni sektori. Najveća ograničenja postavlja hrvatska Vlada; ekscesivna birokratizacija, manjak fleksibilnosti, ograničena implementacija projekata i sl. Najveću odgovornost ima poduzetnik, jer preuzima najveći rizik.

Neki autori smatraju kako u Hrvatskoj, naporom malog broja entuzijasta u ministarstvima i sveučilištima te jedinicama lokalne samouprave, najbolje su organizirani sljedeći tehnološki centri: Tehnološko-inovacijski centar Rijeka, Tehnološki park Zagreb, Centar za transfer tehnologije Zagreb, Tehnološki centar Split, Tehnologijsko-razvojni centar Osijek, Tehnološki park-Impulsni centar Varaždin i Centar za tehnološki razvoj Slavonski Brod (Zekić, Bukovac, 2018.).

### **4.3. Poduzetnički centri i zone**

Prema Zakonu o unapređenju poduzetničke infrastrukture (NN 93/13, 114/13, 41/14 i 57/18), poduzetničke zone su infrastrukturno opremljena područja definirana prostornim planovima, namijenjena obavljanju određenih vrsta poduzetničkih odnosno gospodarskih aktivnosti. Osnovna karakteristika poduzetničkih zona je zajedničko korištenje infrastrukturno opremljenog i organiziranog prostora od strane poduzetnika kojima se poslovanjem unutar poduzetničke zone omogućuje racionalizacija poslovanja i korištenje raspoloživih resursa poduzetničke zone zajedno s ostalim korisnicima poduzetničke zone.

Vlada Republike Hrvatske je pokrenula poduzetničke zone kao projekt za promicanje i unapređenje malog i srednjeg poduzetništva i ono su dugoročno rješenje za potraživanja i potrebe poduzetnika. Poduzetničke zone dijele se na specijalizirane poslovne zone, industrijske poslovne zone i obrtničke poslovne zone. Specijalizirane poslovne zone obično se centriraju oko konkretnih djelatnosti i cijela zona je posvećena tome. Primjer specijalizirane mikro gospodarske zone je IT Park u Osijeku, jer je zona namijenjena poduzećima u sektoru informacijske tehnologije i znanosti. Industrijske poslovne zone su obično veća područja s naglaskom na industrijske djelatnosti i tu se obično nalaze velika poduzeća. Obrtničke poslovne zone namijenjene su malim i mikro poduzećima i one su najrazvijenije u poduzetničkom smislu. Primjer takve zone je Sveta Helena u Zagrebačkoj županiji.

Kako piše Vržina (2016.), poduzetničke zone se prema veličini dijele na mikro zone (do deset hektara), male zone (od deset do pedeset hektara), srednje zone (od pedeset do sto hektara) i velike zone (sve površine iznad sto hektara). Kako bi se poduzetnička zona mogla osnovati, mora se

izraditi studija i istraživanje gospodarskog stanja i istraživanje interesa poduzetnika za otvaranje zone. „Glavni cilj poduzetničkih zona je razvoj poduzetništva u Republici Hrvatskoj kao i sprečavanje opustošenosti slobodnog prostora i najvažnije, smanjenje nezaposlenosti. Izgradnjom poduzetničkih zona potiče se strukturirani razvoj na određenom području, omogućuje da se gradska i seoska naselja razvijaju kao cjeline.“ (Vržina, 2016:15). Trenutno je, prema podacima registra poduzetničkih infrastruktura, u Hrvatskoj registrirana 491 poduzetnička zona.

Kuvačić (2005.) piše da su poduzetnički centri savjetodavna tijela za poduzetnike i da je njihova zadaća promocija poduzetništva, pružanje informacija, izrada projekata te pronalaženje investicija. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta te jedinice lokalne i područne samouprave aktivno pomažu i sufinanciraju neke aktivnosti poduzetničkih centara, ali uz uvjete da se osiguraju prostorni uvjeti :za rad centara od strane osnivača, da osnivači ili lokalna i regionalna samouprava ulažu u konkretne projekte i da sami sudjeluju u pojedinim projektima i programima te da i ostale institucije pružaju podršku projektima i programima.

#### **4.4. Poduzetnički inkubatori**

Inkubatori su prema Hrvatskom jezičnom portalu ograničeni prostori na kojima se koncentriraju novoformljena poduzeća, a njihova svrha je unaprjeđenje rasta i osiguravanje opstanka sudionika dobrom infrastrukturom i menadžerskom potporom. Poduzetnički inkubatori fokusiraju se na lokalni razvoj i zapošljavanje. Kolaković (2018.) definira poduzetnički inkubator kao lokacijsku zajednicu malih poduzetnika koji tek započinju poslovati. Poduzetnički inkubatori veoma su pogodni za mlade i nove poduzetnike, jer im daju početni odskok i priliku za razvijanjem svojeg poduzeća u dobro formiranim uvjetima.

Moguća je tehnička, kao i financijska pomoć dok poduzeće ne počne samostalno funkcionalno poslovati, ako poduzetnik ispunjava uvjete koji su za to potrebni. Poduzetnički inkubatori stvoreni su sa svrhom kreiranja uspješnih poduzeća. Usluge uključene u poduzetnički inkubator su: vođenje poduzeća, marketinška pomoć, networking sa drugim poduzećima, edukacije, povezivanje sa investitorima i partnerima, tehnološka komercijalizacija i dr. Uvjeti potrebni za stvaranje

poduzetničkog inkubatora na nekom području su: egzistencija dostatnog broja poduzetnika koji bi bili smješteni u inkubator, kao i iskazani interes za sudjelovanjem, dobra i funkcionalna lokalna samouprava povezana s velikim sustavima u gospodarstvu, otvorena kooperacija među poduzetnicima i interes financijskih i investicijskih institucija za subvencije.

Prema organizacijskoj formaciji, dijele se na one u vlasništvu lokalne ili regionalne samouprave i na one u privatnom vlasništvu ili vlasništvu drugih institucija. „Za hrvatsko gospodarstvo važno je ulagati i konstantno unapređivati poduzetnički ekosustav i infrastrukturu. Poduzetnici su ključni dionici svakog gospodarstva. Treba prepoznati njihovu važnost, educirati ih i informirati o njihovim mogućnostima te im pružiti potrebnu podršku.“ (Perić, Koprivnjak, Marić, 2020:71). Poduzetnički inkubator je sjajan upravo za unapređenje cijelog poduzetničkog ekosustava i stvaranje suradnje među poduzetnicima i poduzećima.



## **5. ANALIZA VRSTA MIKRO I MALIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ**

U ovom poglavlju radit će se analitički pregled mikro i malog poduzetništva u Hrvatskoj, s obzirom na značajke i podjelu poduzetništva i aspekata vezanih za njega. To uključuje pregled poduzeća s obzirom na vrstu poduzetništva, funkcije poduzetništva, poduzetničku kulturu, strategije i internacionalizaciju poslovanja u suvremenom poduzetništvu. Analiza mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj provodi se radi boljeg razumijevanja suvremenog poslovanja u Hrvatskoj.

### **5.1. Tradicionalno, korporacijsko i socijalno poduzetništvo**

Poduzetništvo se s obzirom na suvremenu situaciju u svijetu uvelike odnosi na konkurentnost tržišta i natjecanje među poduzećima i onima zaposlenima. Prema Šostar (2020.), tradicionalno poduzetništvo povezano je sa malim i srednjim poduzetnicima, gdje se poduzetnik inovativnošću i kreativnošću veže za pothvat kapitalom i uzevši u obzir rizik, postaje odgovoran za poslovanje svojeg poduzeća. Mala poduzeća su osiguravatelji konkurentnosti na tržištu, što onemogućava stvaranje monopola i povećava opseg ponude proizvoda i usluga na tržištu.

Korporacijsko poduzetništvo se odnosi na stvaranje novih poslovnih poduhvata unutar postojećeg, većeg poduzeća ili korporacije, kako bi se konkurentnost na tržištu lakše prevladala. Korporacijsko poduzetništvo dijeli se na korporacijski poduzetnički pothvat i na strateško poduzetništvo. „Korporacijski poduzetnički pothvati mogu biti unutarnji korporacijski pothvati – kreirani unutar postojećeg poduzeća (novi pothvat je u vlasništvu poduzeća), kolaborativni korporacijski pothvati – zajednička ulaganja poduzeća (novi pothvat kreiran je u poduzeću, ali ulaganje je od vanjskih ulagača) ili vanjski korporacijski pothvati – poduzetnički pothvati kreirani izvan poduzeća, a koji su kasnije financirani i preuzeti od strane poduzeća.“ (Šostar, 2020:18).

Socijalno poduzetništvo ili društveno poduzetništvo je poduzetnikovo iskorištavanje društvenih kriza i problema za inovativno rješenje i plasiranje proizvoda i usluga vezanih za stvaranje svijesti o problemu ili pripomaganje u pronalaženju rješenja za probleme. Najčešće su to neprofitne organizacije kojima je cilj edukacija, stvaranje projekata socijalne inovacije i orijentacija prema pomaganju potrebitima i marginaliziranim u društvu.

Primjer takvog malog poduzeća u Hrvatskoj je Invisible Zagreb, koji provodi edukacijske ture i signalizira na probleme beskućništva i života u radikalno siromašnim uvjetima u Hrvatskoj. Ture vode bivši i sadašnji beskućnici te pokušavaju ljude educirati o tom društvenom problemu.

Drugi primjer takvog poduzeća je društvena udruga Humana Nova, poduzeće koje potiče na zapošljavanje osoba s invaliditetom i radi na povećanju tolerancije za takve osobe. Socijalno poduzetništvo sve se više popularizira, a u Hrvatskoj konkretno nakon razornih potresa 2020. i 2021. godine, u Zagrebu i u Petrinji – apel se stavlja da poduzetnici otvaraju više društveno orijentiranih poduzeća.

## **5.2. Funkcije poduzetništva**

U suvremenom poduzetništvu glavne funkcije u mikro i malim poduzećima obično obavlja sam poduzetnik, a njegovi zaposlenici obavljaju sporedne funkcije. Prema Škorić (2019.) glavne funkcije mogu se podijeliti na: stratešku, plansku, organizacijsku, upravljačku i kontrolnu funkciju. Strateška funkcija odnosi se na određivanje strategija za razvoj poduzeća i poduzetnik ju može implementirati u suradnji sa menadžerom. S obzirom na to da velik dio uspjeha poduzeća ovisi o pravilnom odabiru i implementacije strategije, ovaj dio zahtijeva mnogo istraživanja o tržištu, o drugim poduzećima i načinima provedbe.

Planska funkcija odnosi se na izradu dugoročnog poslovnog plana i u ovoj fazi poduzetnik se može obratiti agencijama koje se bave izradama takvih planova ili potpornim institucijama koje mogu pomoći, savjetovati i pružiti informacije o najboljem načinu izrade strateškog plana poslovanja. Organizacijska funkcija se odnosi na grupiranje i usustavljanje funkcija unutar poslovanja; raspodjela poslova među zaposlenima, određivanje o tehničkim detaljima poslovanja i svemu što utječe na uspješnost poduzeća i njegovog rada.

Upravljačka funkcija se referira na upravljanje resursima; financijskim, ljudskim i materijalnim, koji su u početku obično mali i moraju se dobro raspodijeliti kako poduzeće ne bi propalo u prva tri mjeseca poslovanja. Uz to, upravljanje se odnosi i na fizičko poslovanje, pa je edukacija i motiviranje zaposlenika također bitan aspekt ove funkcije. Ljudski resursi također pospješuju rad poduzeća, ako su zaposlenici motivirani i zadovoljni. Strane tvrtke u nekim državama počele su implementirati radni tjedan od 4 dana u svoje poslovanje i zabilježile su porast u poslovanju i veću produktivnost zaposlenika. Ulaganje u edukaciju i stručno osposobljavanje također je bitan aspekt dobrog i kvalitetnog upravljanja. Kontrolna funkcija veže se za najviši stupanj poslovanja, a to je osiguravanje da su sve ostale funkcije dobro odrađene i da poduzeće posluje i funkcionira dobro u svim aspektima, te se s vremenom razvija i poboljšava načine rada i poslovanja (Kolaković, 2006.).

### **5.3. Internacionalizacija poslovanja**

Međunarodno gospodarstvo izloženo je snažnim globalizacijskim procesima i brzom uvođenju IT tehnologija. Često se kaže da poduzeća koja nerado internacionaliziraju svoje poslovanje ne mogu imati dugoročne izglede u bilo kojem modernom gospodarstvu. Prepreke koje sprječavaju ulazak stranih poduzeća na domaće tržište morat će se ukloniti i neće biti druge prilike za poduzeća koja nisu pripremljena na taj razvoj događaja. (Paunović, Prebežac, 2010.). Stoga se mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj suočavaju sa sve većim poslovnim nesigurnostima u smislu novih tržišnih izazova, a uskoro će se naći u situaciji koja se svodi na sljedeću dilemu: ili se prilagoditi novim poslovnim okolnostima ili nestati s tržišta.

Internationalizacija poslovanja postaje važan preduvjet za daljnji rast i razvoj. Prednosti internacionalizacije i za poduzeće i za državu su višestruke i zato izvršna vlada ne smije djelovati kao pasivni promatrač, već postati aktivni sudionik, osobito kada je riječ o stvaranju povoljnih uvjeta poslovanja. Internationalizacija poduzeća izuzetno je složen proces koji se ne može ostvariti preko noći, a da bi se to postiglo, pojedinac treba biti prilično educiran i sustavno planirati, te istovremeno imati financijska sredstva, „drskost“ i malo sreće.

Jedinstvena proizvodna i tehnološka superiornost osnovni su motivi koji poduzeću pružaju određenu dozu sigurnosti tijekom procesa internacionalizacije, dok su nove mogućnosti na stranim tržištima i potencijalno bolji prodajni rezultati neke od osnovnih prednosti internacionalizacije. (Paunović, Prebežac, 2010.). Treba spomenuti i tri dodatna motiva koja poduzeća često navode kao moguće razloge internacionalizacije: domaće tržište je u padu i poduzeće se boji gubitka tržišnog udjela; domaće tržište je zasićeno; vlasnik/upravitelj poduzeća želi ojačati prodaju poduzeća izvan nacionalnih granica.

Dodatni prihodi od stranih tržišta nesumnjivo omogućuju normalan rast i razvoj poduzeća. Širenjem poduzetnik dobiva pristup novim tehnologijama i iskustvo u međunarodnom poslovanju te usvaja nove vještine. Nadalje, uspostavlja suradnju s drugim poduzećima i olakšava se pristup novim izvorima financiranja. Sve se to može okarakterizirati kao prednosti za mala i srednja poduzeća u internacionalizaciji poslovanja.

Najveća ograničenja internacionalizacije poslovanja s kojima se mala poduzeća moraju suočiti su nedostatak poduzetničkih, menadžerskih i marketinških vještina. Većina vlasnika-menadžera i poduzetnika početnika stručnjaci su isključivo za proizvode i usluge kojima se njihova tvrtka bavi. Činjenica da im često nedostaju šire upravljačke vještine negativno utječe na njihov dugoročni uspjeh. Strateško planiranje, formiranje dugoročne vizije, marketing, pronalaženje kupaca, upravljanje inovacijama, predanost kvaliteti, poslovanje na stranom jeziku, upravljanje novčanim tokovima, informacijska tehnologija i mnogi drugi elementi potrebni su za uspješno suočavanje s izazovima međunarodnog tržišta. (Paunović, Prebežac, 2010.).

U brojnim gospodarstvima, a posebno tranzicijskim, mala i srednja poduzeća susreću se s problemom spore birokracije, a Hrvatska tu nije izuzetak. Složeni i dugotrajni postupci osnivanja poduzeća, podnošenje mjesečnih poreznih izvješća, kontrola središnje i lokalne samouprave samo su neke od prepreka povezanih s birokracijom i koje nužno podrazumijevaju nužnost digitalizacije u javnoj upravi.

## 5.4. Poduzetničke strategije

Pri analizi poduzetničkih pitanja u Hrvatskoj vidljiva je nezadovoljavajuća početna dinamika poduzetničkih inicijativa i financijska snaga malih i srednjih poduzeća. Osim fundamentalnih slabosti, sektor je pretrpan trajnim deficitom edukativnih programa za poduzetništvo, manjkom koordinacije Vladinih politika u formiranju stimulativnog okruženja za poduzetništvo, upravnim barijerama u različitim fazama životnog ciklusa tvrtke, zaostalošću financijskih tržišta, što rezultira nemogućnošću zadovoljenja potreba malih i srednjih poduzeća i vidnim regionalnim diskrepancijama u poduzetničkim djelatnostima. (Bistričić, Agatić, Kuzman, 2011:11).

Vlada Republike Hrvatske navodi nacionalne i regionalne politike i programe koji su se provodili početno s 2014. godinom, a to su: strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj (2013.-2020.), strategija učenja za poduzetništvo (2010.-2014.), strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj (2014.-2020.), akcijski plan za provedbu Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj (2011.-2020.), strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj (2011.-2020.), akcijski plan podrške izvozu (2014.-2015.), Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske (2014.-2020.), strateški plan Ministarstva poduzetništva i obrta (2016.-2018.) i program poticanja poduzetništva i obrta – poduzetnički impuls 2015.

Strategija razvoja poduzetništva u RH prva je takva nacionalna strategija, koja je donesena sukladno sa Ekonomskim programom RH radi jačanja poduzetništva. Ova strategija obuhvatila je pet glavnih ciljeva vezanih za poduzetništvo, a to su: poboljšanje ekonomske uspješnosti, poboljšani pristup financiranju, promocija poduzetništva, poboljšanje poduzetničkih vještina i poboljšano poslovno okruženje.

Strategija učenja za poduzetništvo imala je cilj senzibilizirati javnost o poduzetništvu te razviti pozitivan stav prema cjeloživotnom učenju za poduzetništvo. Između ostalog cilj im je bio uvesti učenje i osposobljavanje za poduzetništvo kao ključne kompetencije u sve oblike, vrste i razine formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja i učenja.

Strategija razvoja poduzetništva žena u RH dugoročno je orijentirana prema provođenju aktivnosti koje imaju veze sa ženama u poduzećima, te povećanju broja žena poduzetnica do 2020. Godine. Ova strategija centrirana je oko: poboljšanja usklađenosti i umreženosti javnih politika, poboljšanja sustavne podrške poduzetništvu žena, uvođenju žena u cjelokupnu institucionalnu infrastrukturu i promociju poduzetništva.

Čengić navodi da u mikro i malim poduzećima primjećujemo tri bitne poduzetničke strategije, a to su: „strategija ciljanoga obrazovanja kadrova i zapošljavanja novih menadžera, strategija poboljšanja kakvoće proizvoda/usluga kroz smanjenje troškova i novu tehnologiju i strategija osvajanja stranoga tržišta, uz znatno oslanjanje na stvaranje poslovnih saveza sa stranim poduzećima“ (Čengić, 2010:206). Sukladno tome, vidljivo je da poduzetničke strategije mogu biti donesene od strane države, ali i da sami poduzetnici stvaraju vlastite strategije kako bi poboljšali poslovanje i bilježili rast poduzeća, umjesto stagnacije.

## 6. ZAKLJUČAK

Povijesni razvoj mikro i malog poduzetništva pokazuje da poduzetništvo uvelike ovisi o trenutnim politikama i javnim i državnim institucijama. Razvoj mikro i malog poduzetništva u Hrvatskoj počinje 1990-ih godina i na njega je velik utjecaj imala Europska unija. Prednosti mikro i malog poduzetništva su prilagodljivost tržištu, inovativnost, fleksibilnost i efikasnost u poslovanju. EU fondovi i dodatne institucije za subvencioniranje mikro i malog poduzetništva doprinijeli su porastu mikro i malih poduzeća te su ojačali konkurentnost na tržištu i spriječili nastajanje monopola. Hrvatsko gospodarstvo nakon Domovinskog rata je bilo nestabilno i u vrlo lošoj situaciji, a razvoj poduzetništva uz pomoć potpornih politika i regulativa doprinio je oporavku i stvaranju gospodarske stabilnosti. Hrvatsko gospodarstvo je usko vezano za javnu upravu, koja je prošla kroz mnoge izmjene zbog korupcije i loše organizacije. Europska unija je uvelike zaslužna za takve promjene, jer je inzistirala da Hrvatska provede sustavne promjene u svojoj javnoj upravi kao uvjet ulaska i kasnije kao članica EU.

Čimbenici uspješnosti dijele se na unutarnje i vanjske. Unutarnji su inovacije, učinkovitost, kvaliteta ljudskih resursa i usmjerenost na kupce, a vanjski su distribucijski kanali, dobavljači, potrošnja, konkurencija i politička situacija. Proučavanjem i ovladavanjem ovih čimbenika, poduzeće se može uspješno plasirati na tržište. Poduzetništvo je jedna od glavnih komponenti modernog gospodarstva, pa su i moderne politike i ekonomske inicijative usmjerene na davanje potpore i vodstva poduzetništvu zbog jačanja gospodarske slike. Kauzalnost je određena čimbenicima uspješnosti i aspektima upravljanja od strane institucija. Nadležne institucije u Hrvatskoj su HBOR i HAMAG BICRO, a u EU su ESF, ERDF i EKF. Ove institucije su fundamentalne za razvoj i jačanje poduzetništva.

Poduzetnička infrastruktura u Hrvatskoj dijeli se na razvojne agencije, poduzetničke zone i centre, poduzetničke inkubatore i znanstveno-tehnološke parkove. Postoje i ostali dijelovi infrastrukture, no ovi se bave suvremenim tehnologijama, znanosti i suradnjom sa poduzetnicima te omogućavaju poduzetnicima da ostvare svoje inovativne ideje i poslovanje. Gradnjom poduzetničkih zona poduzetnicima se daje mogućnost razvoja poslovanja na optimalan način i ostvaruje se potrebna potpora. Tradicionalno poduzetništvo je usmjereno na principe kreativnosti i inovativnosti, gdje poduzetnik preuzima rizik ulaskom u poslovanje, te se povezuje sa drugim

poduzetnicima kako bi ostvario kontakt i suradnju. Korporacijsko poduzetništvo ima u cilju prevladati konkurentnost na tržištu i iz tog razloga konstantno stvara nove poslovne pothvate unutar postojećih pothvata u poduzeću. Socijalno poduzetništvo okrenuto je rješavanju socijalnih kriza i poslovanje se temelji na pomaganju potrebitima pa su ovdje kao primjer često navedene neprofitne organizacije i humanitarne organizacije.

Funkcije poduzetništva su strateška, planska, organizacijska, upravljačka i kontrolna funkcija. Ove funkcije su esencijalne kako bi poduzeće moglo organizirano, efikasno i uspješno poslovati na konkurentnom tržištu. Kako bi se poboljšale značajke poslovanja, potrebno je sve funkcije poduzetništva izučiti i savladati, što u mikro i malim poduzećima obično znači da se sam poduzetnik mora educirati i usavršiti ove vještine. Internacionalizacija poslovanja je neizbježni suvremeni trend, zbog globalizacije i urbanizacije pa poduzeća moraju biti spremna za izlazak na strano ili globalno tržište. Pritom se poduzetnici moraju educirati o različitim kulturama, jezicima i zakonima koji su prisutni na tržištima na koja se žele plasirati, kao i o konkurentnosti na njima. Strategije razvoja poduzeća, posebno digitalne strategije, pridonose savladavanju stranih tržišta, a klasične poduzetničke strategije su bitne za ostvarivanje poduzetničkog uspjeha i konstantan razvoj poduzeća.



## LITERATURA:

1. Alpeza, M., Delić, A., Has, M., Koprivnjak, T., Mezulić Juric, P., Oberman, M., Perić, J., Šimić Banović, R. (2020). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020., CEPOR, Zagreb, preuzeto s: <https://www.cepor.hr/>
2. Bistričić, A., Agatić, A., & Kuzman, Z. (2011.), Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske unije. *Pomorstvo*, 25(1), 145-158., preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/69644>
3. Brunsko, Z. (1995.), Tehnološki parkovi i njihova uloga u gospodarskom razvoju. *Ekonomika misao i praksa*, 4(2), 321-334.
4. Carlen, J. (2016.), *A Brief History of Entrepreneurship*. Columbia University Press.
5. Claudino, T. B., dos Santos, S. M., de Aquino Cabral, A. C., Pessoa, M. N. M. (2017.), Fostering and limiting factors of innovation in Micro and Small Enterprises. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(2), 130-139.
6. Čengić, D. (2010.), Tipovi hrvatskih poduzetnika, strategije i percipirane granice rasta. *Revija za sociologiju*, 40(2), 185-210.
7. Europska komisija, Preporuka komisije, preuzeto s: [http://publications.europa.eu/resource/ellar/1bd0c013-0ba3-4549-b879-0ed797389fa1.0019.02/DOC\\_2](http://publications.europa.eu/resource/ellar/1bd0c013-0ba3-4549-b879-0ed797389fa1.0019.02/DOC_2)
8. Europska komisija, European Structural and Investment Funds, preuzeto s: European Structural and Investment Funds
9. Eurostat, Statistics on small and medium-sized enterprises, preuzeto s: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics\\_on\\_small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises)
10. Franco, M., Haase, H. (2010.), Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 503-521.
11. Gregorić, M., Hegeduš, I., Kolenko, K. (2018.), Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 8(Special issue/Posebna), 23-43.
12. Harc M. (2019.), Struktura kapitala malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, *Poslovna izvrsnost*, 13/1.
13. HJP, preuzeto s: [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=fVpjXhM%25253D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=fVpjXhM%25253D)

14. Kaufman, B. E. (2007.), The institutional economics of John R. Commons: complement and substitute for neoclassical economic theory. *Socio-Economic Review*, 5(1), 3-45.
15. Kolaković, M. (2018.), Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3(3), 107-123.
16. Koprić, I. (2014.), Prilagodbe hrvatske javne uprave europskim standardima. *Godišnjak akademije pravnih znanosti Hrvatske*, (1), 8-39.
17. Koprić, I. (2016.), Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene—nužna je nova upravna paradigma. *Političke analize*, 7(26), 3-12.
18. Poticaji, potpore, EU fondovi - vodič za poduzetnike, <http://www.kagor.hr/hr/poticaji-potpore-eu-fondovi-vodicza-poduzetnike/>
19. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, Poduzetnički impuls, preuzeto s: <http://poticaji.mingo.hr/>
20. Paunović, Z., & Prebežac, D. (2010.), Internacionalizacija poslovanja malih i srednjih poduzeća. *Market-Tržište*, 22(1), 57-76.
21. Hisrich, D.R., Peters, P. M. (2002.), *Entrepreneurship*, New York, str. 7
22. Rehman, N., Razaq, S., Farooq, A., Zohaib, N. M., Nazri, M. (2020.), Information technology and firm performance: mediation role of absorptive capacity and corporate entrepreneurship in manufacturing SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(9), 1049-1065.
23. Renko, S. (2000.). Malo poduzetništvo: izvor ekonomskog progressa Republike Hrvatske. *Ekonomski pregled*, 51(5-6), 495-508.
24. Republika Hrvatska, Ministarstvo uprave (2015.), Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine. Dostupno na: <https://uprava.gov.hr/UserDocsImages//Istaknute%20teme//Strategija%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202015%20%20do%202020%20%20godine.pdf>
25. Stewart Jr, W. H., Watson, W. E., Carland, J. C., Carland, J. W. (1999.), A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business venturing*, 14(2), 189-214.
26. Storey, C., Hull, F. M. (2010). Service development success: a contingent approach by knowledge strategy, *Journal of Service Management*.
27. Sudarić, Ž. (2013.), Učenje za poduzetništvo, 3(1).
28. Škorić, A. (2019). Značaj poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split).

29. Štavlić, K. (2016). Čimbenici uspješnosti mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj, (Doctoral dissertation, Sveučilište JJ Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku).
30. Udovičić, A. (2011). Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo. Učenje za poduzetništvo, *I*(1)., 405-416.
31. Vlada RH, preuzeto s: <https://vlada.gov.hr/pristup-informacijama/programi-strategije-planovi-i-izvjesca/strateski-dokumenti-vlade-rh/17683>

## POPIS SLIKA

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Slika 1. Prikaz javne uprave u Hrvatskoj.....</i>  | <i>16</i> |
| <i>Slika 2. Čimbenici o kojima ovisi uspješnost poduzeća prema karakteristikama poduzeća.....</i> | <i>17</i> |
| <i>Slika 3. Prikaz vanjskih i unutarnjih čimbenika uspješnosti poduzeća .....</i>                 | <i>18</i> |

## POPIS TABLICA

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Tablica 1. Prikaz razvoja teorije poduzetništva kroz povijesne epohe.....</i>   | <i>6</i>  |
| <i>Tablica 2. Prikaz statističkog pregleda poduzeća u Hrvatskoj u periodu od 1990. do 1996. godine prema veličini i broju.....</i> | <i>8</i>  |
| <i>Tablica 3. Prikaz plasmana kredita HBOR-a prema sektoru malih i srednjih poduzeća od 2017. do 2019. godine.....</i>             | <i>11</i> |
| <i>Tablica 4. Prikaz odgovornosti i ograničenja pri projektiranju i djelovanju znanstveno-tehnoloških parkova.....</i>             | <i>29</i> |