

# Nacionalna kultura i poduzetništvo u Europskoj uniji

---

**Pavlinić, Martina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**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:148:576898>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-02**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski stručni studij – Ekonomika poduzetništva**

**NACIONALNA KULTURA I PODUZETNIŠTVO U  
EUROPSKOJ UNIJI**

**Diplomski rad**

**Martina Pavlinić**

**Zagreb, rujan, 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski stručni studij – Ekonomika poduzetništva**

**NACIONALNA KULTURA I PODUZETNIŠTVO U  
EUROPSKOJ UNIJI**

**National culture and entrepreneurship in the European Union**

**Diplomski rad**

**Martina Pavlinić, 0067560699**

**Mentor: doc. dr. sc. Valentina Vučković**

**Zagreb, rujan, 2021.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog 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 / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb,

---

(mjesto i datum)

## SAŽETAK

Nacionalna kultura utječe ne samo na ponašanje pojedinaca već i na cjelokupno poslovanje poduzeća te pravni i ekonomski sustav pojedine države. Cilj svakog poduzetnika pri pokretanju poduzetničkog pothvata odnosi se na ostvarivanje što je moguće boljih rezultata koji se direktno odražavaju na gospodarski rast i razvoj određene države. S obzirom da se poduzetništvo smatra temeljnim nositeljem poslovne aktivnosti, važno je prepoznati koji sve čimbenici mogu utjecati na njega i na koji način. Kao jedan od takvih čimbenika ističe se nacionalna kultura. Uzimajući u obzir utjecaj sveprisutne globalizacije i promjene na tržištima nužno je razumjeti na koji način nacionalna kultura ima utjecaj na poduzetništvo, prepoznati taj utjecaj i pokušati istaknuti one dimenzije kulture koje pridonose ostvarivanju pozitivnih rezultata u poduzetništvu. Kako bi se izmjerio utjecaj nacionalne kulture na poduzetništvo, provodi se mjerenje nacionalne kulture putem postojećih modela mjerenja nacionalne kulture, te mjerenje poduzetništva kroz ostvarene TEA pokazatelje i GDP po stanovniku određene države. Sukladno tome, cilj ovog diplomskog rada odnosi se na definiranje pojma nacionalne kulture i pojma poduzetništva u okvirima granica Europske unije, analizu postojećih istraživanja na temu povezanosti nacionalne kulture i poduzetništva u Europskoj uniji, te u konačnici samostalno mjerenje i istraživanje povezanosti ovih dviju varijabli.

*Ključne riječi: nacionalna kultura, poduzetništvo, razvoj gospodarstva, modeli mjerenja nacionalne kulture, TEA pokazatelji, GDP po stanovniku*

## SUMMARY

National culture doesn't affect only an individual's behaviour, but also has an effect on companies overall business as well as on legal and economic system of every individual country. Starting the entrepreneurial venture, every entrepreneur's goal pertains to achieving as best results as possible which have a direct reflection on economic growth and development of a certain country. Considering that entrepreneurship is being considered a fundamental bearer of a business activity, it is important to know which factors can have an impact on it and in what way. One of those factors to stand out is the national culture. Considering the influence of an ubiquitous globalization and the market changes, it is necessary to understand in what way does a national culture have an impact on the entrepreneurship, recognize the influence and try to point out those cultural dimensions that contribute to the achievement of positive results in the entrepreneurship. To measure the influence of a national culture on the entrepreneurship, measurement of a national culture is being implemented through existing models of the national culture's measurement, as well as the measurement of the entrepreneurship through realized TEA indicators and GDP per capita of a certain country. In accordance with that, the goal of this graduate thesis refers to defining the term of a national culture and the term of an entrepreneurship in terms of European Union, analysis of the existing researches on the subject of the relationship between the national culture and the entrepreneurship in the European Union, and ultimately measuring and researching the relationship between these two variables on its own.

*Key words: national culture, entrepreneurship, economic growth, the models of measuring national culture, TEA indicators, GDP per capita*

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	
SUMMARY .....	
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. NACIONALNA KULTURA</b> .....	<b>3</b>
2.1. Pojmovno određenje nacionalne kulture .....	4
2.2. Modeli i mjerenje nacionalne kulture .....	5
2.2.1. Hofstedove dimenzije nacionalne kulture .....	6
2.2.2. Schwartzov model nacionalne kulture .....	14
2.2.3. Trompernaarsov model nacionalne kulture .....	16
2.3. Uloga nacionalne kulture u ekonomskom razvoju zemalja.....	18
<b>3. PODUZETNIŠTVO</b> .....	<b>20</b>
3.1. Pojmovno određenje poduzetnika i poduzetništva .....	20
3.1.1. Vrste poduzetništva .....	22
3.1.2. Tipovi poduzetnika.....	23
3.2. Elementi poduzetničkog ekosustava .....	25
3.2.1. Poduzetnički ekosustav Europske unije .....	26
3.2.2. Poduzetnički ekosustav Republike Hrvatske.....	27
3.3. Mjerenje poduzetništva .....	29
3.4. Ekonomski i društveni značaj poduzetništva.....	30
<b>4. VEZA IZMEĐU NACIONALNE KULTURE I PODUZETNIŠTVA U EUROPSKOJ UNJI</b> .....	<b>34</b>
4.1. Pregled dosadašnjih istraživanja .....	34
4.2. Analiza nacionalne kulture u Europskoj uniji .....	38
4.3. Analiza poduzetništva u Europskoj uniji.....	43

<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	52
LITERATURA.....	54
POPIS SLIKA .....	60
POPIS GRAFIKONA.....	60



## **1. UVOD**

### **1.1. Područje i cilj rada**

Nacionalna kultura sastavni je dio okoline u kojoj živimo, te uz poduzetništvo, ključno područje istraživanja ovog diplomskog rada. Za navedene pojmove nacionalne kulture i poduzetništva ne postoji jednoznačna definicija već se oni mogu opisati na mnoge načine. Poduzetništvo se smatra temeljnim nositeljem poslovne aktivnosti i kao takvim potrebno je analizirati elemente koji utječu na njegov rast i razvoj te krajnje rezultate. Dosadašnja istraživanja pokazuju kako postoje razlike u poduzetničkim aktivnostima između zemalja, a te razlike uvjetovane su varijablama poput demografskih karakteristika, nacionalne kulture, ljudskih, socijalnih i financijskih resursa i sl. Kao jedna od varijabla koja utječe na poduzetništvo ističe se i nacionalna kultura koja obuhvaća obrasce, mišljenja, vrijednosti, norme, znanja i ponašanja dijeljena među pripadnicima određene zajednice.

Nacionalna kultura i poduzetništvo međusobno utječu jedno na drugo, ali se istovremeno nameće pitanje na koji način i u kojoj mjeri. Ovim diplomskim radom nastoji se istražiti utječe li nacionalna kultura na rezultate koje pojedina država Europske unije (EU) ostvaruje u poduzetništvu. Stoga je cilj ovog diplomskog rada dvostruk. Prvi cilj odnosi se na utvrđivanje razlika između nacionalnih kultura u odabranim državama EU, a drugi cilj odnosi se na analizu ostvarenih rezultata izabranih država u poduzetništvu. U svrhu ostvarivanja ovog cilja provodi se teorijska analiza nacionalne kulture i poduzetništva EU, prikazuju se dosadašnja istraživanja na ovu temu, te u konačnici, istražuje međusobna povezanost ovih dviju varijabli.

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

Za potrebe pisanja ovog diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori podataka. Rad je podijeljen u dva osnovna dijela, na teorijsko i empirijsko istraživanje. U dijelu teorijskog istraživanja korišteni su sekundarni izvori podataka, odnosno domaća i strana stručna literatura iz područja poduzetništva i nacionalne kulture, dostupna u obliku knjiga, znanstvenih časopisa i članaka. Sveučilišni udžbenici i stručne publikacije te znanstveni članci korišteni su u sklopu knjižnice Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Knjižnice grada Zagreba, Nacionalne sveučilišne knjižnice te putem interneta. Za empirijski dio istraživanja korišteni su znanstveni članci

dostupni putem interneta, web stranica Geerta Hofstedea „*Hofstede Insights*“ korištena za mjerenje dimenzija nacionalne kulture odabranih država EU, podaci baze Eurostat, podaci Svjetske banke, te znanstvene publikacije koje prikazuju podatke o ostvarenim rezultatima u poduzetništvu odabranih zemalja EU, uključujući i Hrvatsku.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad strukturiran je kroz pet temeljnih poglavlja detaljnije proširenih kroz pripadajuća potpoglavlja. U samom *uvodu* tj. prvom poglavlju definiraju se predmet istraživanja, ciljevi i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada. Drugo poglavlje pod nazivom „*Nacionalna kultura*“ pobliže pojmovno određuje nacionalnu kulturu, daje sažeti prikaz modela i mjerenja nacionalne kulture te opisuje važnost i ulogu nacionalne kulture u ekonomskom razvoju zemalja. Treće poglavlje naziva „*Poduzetništvo*“ koncipirano je tako da objašnjava pojam poduzetništva općenito, elemente poduzetničkog ekosustava, načine mjerenja poduzetništva i njegov ekonomski i društveni značaj. Četvrtim poglavljem naziva „*Veza između nacionalne kulture i poduzetništva Europske unije*“ nastoji se utvrditi povezanost između kulture i poduzetništva. Ovo poglavlje strukturirano je tako da se u prvom dijelu analiziraju dosadašnja istraživanja na ovu temu, a u drugom dijelu slijedi prikaz analize nacionalne kulture odabranih zemalja Europske unije pomoću web stranice „*Hofstede Insights*“, te isto tako analiza poduzetništva kroz *Total Entrepreneurship Activity* (TEA) pokazatelje i ostvareni bruto domaći proizvod po stanovniku (BDP po stanovniku) odabranih zemalja. Četvrto poglavlje, također sadrži, uz pomoć statističke korelacije, izraženu međusobnu povezanost varijable dimenzije nacionalne kulture i varijable motivacijskog indeksa. *Zaključak*, kao zadnje poglavlje diplomskog rada, sintetizira sve prethodno analizirane spoznaje i utvrđuje moguću povezanost između prethodno analiziranih tema.

## 2. NACIONALNA KULTURA

Pojam kulture koristi se u širokom spektru područja od sociologije, etnografije, antropologije, ekonomije, menadžmenta i raznih drugih znanosti. Riječ kultura latinskog je porijekla (lat. *colere* – štovati, obrađivati zemlju), a osim obrađivanja zemlje znači i njegovanje, obrazovanje i vježbanje duha. Bahtijarević-Šiber i Sikavica u svom radu navode kako je kulturu moguće definirati na dva načina, u užem i u širem smislu. Kulturu u užem smislu definiraju kao ukupan način života društva koji uključuje jezik, znanje, umjetnost, tradiciju, običaje, zakone i druge materijalne i nematerijalne proizvode društvenog života koji se prenose s generacije na generaciju. S druge strane, kulturu u širem smislu definiraju kao opći obrazac ponašanja temeljen na vrijednostima i uvjerenjima koja se razvijaju tijekom vremena u nekom društvu, a to su zajednička znanja, vrijednosti, norme, ponašanja i načini mišljenja članova nekog društva.<sup>1</sup>

Na temelju općeg pojma kulture razvile su se razne inačice, a među njima i pojam nacionalne kulture. Sam koncept nacionalne kulture izvorno se pojavio u grani sociologije, međutim veoma brzo se analizira i u okviru drugih znanosti poput ekonomije, pri čemu je posebice vidljiv utjecaj kulture na gospodarstvo na svim razinama (počevši od gospodarskog rasta i razvoja, utjecanja na organizacije pa sve do utjecaja na samog pojedinca).<sup>2</sup>

Globalni utjecaji potiču restrukturiranje nacionalnih kultura, a promjene do kojih dolazi unutar samih kultura su raznolike i znatno povećavaju kulturnu raznolikost. Izvjesno je ipak da globalizacija neće i ne može homogenizirati kulture, što povećava kulturnu raznolikost i kulturnu individualizaciju.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. (2001.), *Leksikon menadžmenta*, Zagreb: Masmedia, str. 250

<sup>2</sup> Lazibat, T., Petljak K., Damić M. (2018.), Važnost nacionalne kulture u istraživanjima iz područja međunarodnog poslovanja s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku, *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3(3), str. 293

<sup>3</sup> Švob-Dokić N. (2010.), *Kultura/multikultura*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb: Hrvatsko sociološko društvo, str. 7-9

## 2.1. Pojmovno određenje nacionalne kulture

Specifičnost kulture je da je ona naučena, a ne urođena, te se s tog aspekta razlikuje od ljudske prirode i osobnosti.<sup>4</sup> Jednostavno rečeno, svaki pojedinac pa tako i poduzetnik, posjeduje određene obrasce ponašanja, stavove i mišljenja koje je nesvjesno prihvatio od ranog djetinjstva učeći od obitelji, u okviru obrazovnog sustava te općenito kroz proces socijalizacije. Spoznajom da više pojedinaca prihvaća iste obrasce ponašanja dolazi se do stvaranja nacionalne kulture odnosno do uočavanja određenih karakteristika koje su zajedničke pojedincima određene nacije. Kultura nije nešto s čime se čovjek rađa već se ona promatra, usvaja i uči u ovisnosti o okolini u kojoj čovjek obitava. Najviše elemenata nacionalne kulture usvajamo kroz fazu ranog djetinjstva učeći od obitelji i odlaskom u vrtić i školu, no kultura i kulturološke različitosti smatraju se sastavnim dijelom cijeloga života.

Kako bismo bolje razumjeli pojam nacionalne kulture prvo je potrebno razumjeti pojam kulture općenito. S obzirom na to, prema Hofstedeu, kultura podrazumijeva kolektivno programiranje uma koje razlikuje pripadnika jedne društvene skupine ili kategoriju ljudi od drugih pri čemu srž kulture tvore zajedničke vrijednosti koje dijele pripadnici društva u cjelini.<sup>5</sup> Prema navedenom, kultura podrazumijeva niz različitih vrijednosti, normi ponašanja, osjećanja i mišljenja koje ljudi uče tijekom svog života, ponajviše u ranom djetinjstvu, a ta mišljenja i uvjerenja razlikuju pojedince i grupe od ostalih pojedinaca i grupa čime se stvaraju nacionalne kulture. Nacionalna kultura sustav je pretpostavki, vrijednosti i normi, koje dijele pripadnici neke nacionalne zajednice.<sup>6</sup> Nacionalna kultura sastoji se od karakteristika kao što su jezik, tradicija, ponašanje u određenim situacijama, odijevanje, religija, obrazovanje i sl. Međutim, to ne znači nužno da će svi pripadnici jedne nacionalne kulture u svom poslovnom okruženju imati identičnu nacionalnu kulturu, identično se ponašati i ostvarivati identične poslovne rezultate samo zato što su pripadnici određene nacionalne kulture. Naime, nacionalna kultura važan je element za ostvarivanje uspjeha ili neuspjeha u poslovanju, no kulturološke razlike su izrazito važne karakteristike koje određuju zašto određeni načini ponašanja u poslovanju mogu biti od velikog značaja u jednom kulturnom okruženju, dok u

---

<sup>4</sup> Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M. (2010.), *Cultures and Organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*, New York: The McGraw-Hill Companies, str. 4

<sup>5</sup> Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M. (2010.), op. cit., str. 6

<sup>6</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012.), *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 179

drugom kulturnom okruženju mogu dovesti do neželjenih posljedica. Dublje razumijevanje elemenata kulturoloških razlika dovodi do preciznijeg donošenja odluka, boljeg razumijevanja želja i potreba potrošača kao i poboljšanja upravljačkih, komunikacijskih i menadžerskih vještina.

## **2.2. Modeli i mjerenje nacionalne kulture**

Dimenzije društva podrazumijevaju strategiju kulturološkog istraživanja kojom se nastoje analizirati sličnosti i razlike društava te njihovi odnosi kroz varijable koje ih okružuju. Spomenutim dimenzijama društva nastoje se definirati određene zajedničke karakteristike koje će doprinijeti kategorizaciji društva u određene skupine. Stil određene skupine odnosi se na obrasce ponašanja na koje ćemo najvjerojatnije naići u uzorku određene skupine tj. populacije.<sup>7</sup> Mnoga pitanja koja se postavljaju pred zajednicu zahtijevaju određene odgovore, a na temelju rješenja i odgovora koje zajednica nudi određuje se identitet nacionalne kulture. Neka od tih pitanja odnose se na stupanj do kojeg neka zemlja cijeni inovacije i kreativnost, koliko su važni poduzetnici te u kojoj mjeri se dobre ideje mogu primijeniti u praksi i sl.<sup>8</sup>

Modeli i mjerenje nacionalne kulture u sebi podrazumijevaju određene elemente i vrijednosti koje čine osnovu za mjerenje i određivanje karaktera pojedine nacionalne kulture, a istovremeno pridonose međusobnom uspoređivanju i utvrđivanju razlika od ostalih nacionalnih kultura. Nacionalna kultura oblikuje i utječe na cjelokupni politički, pravni i ekonomski sustav jedne države.<sup>9</sup> Samim time ističe se kako kultura ima značajan utjecaj na poslovanje poduzeća tako da određuje odnos između poduzeća i vlasti, poslovnu etiku te pravila poslovanja i nagrađivanja zaposlenika. Značajke nacionalne kulture pronalaze se u

---

<sup>7</sup> Samovar, L.A., Porter, R., McDaniel, E. (2013.), *Komunikacija između kultura*, Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 274

<sup>8</sup> Dogan, E. (2016.), The Role of National Culture on Entrepreneurship: An Assessment on the Entrepreneurial Culture of Turkey, *Social Sciences Research Journal*, 5(98-110), str. 98-110, preuzeto 18. lipnja s [https://www.researchgate.net/publication/320474543\\_The\\_Role\\_of\\_National\\_Culture\\_on\\_Entrepreneurship\\_An\\_Assessment\\_on\\_the\\_Entrepreneurial\\_Culture\\_of\\_Turkey](https://www.researchgate.net/publication/320474543_The_Role_of_National_Culture_on_Entrepreneurship_An_Assessment_on_the_Entrepreneurial_Culture_of_Turkey), str. 106

<sup>9</sup> Lazibat, T., Petljak K., Damić M. (2018.), op. cit., str. 293

značajkama osobnosti i motiviraju pojedince da se ponašaju na određeni način, te se izravno reflektiraju na ponašanje pojedinaca u organizacijama, i tako utječu na uspješnost poduzeća.<sup>10</sup>

Zbog opisane složenosti u samoj definiciji pojma nacionalne kulture, veliki izazov u istraživanjima predstavlja i njezino mjerenje. Razvoju metodologije mjerenja nacionalne kulture prethodi 20. stoljeće kada znanstvenici sve više pridodaju pažnju promatranju karakteristika i ponašanja pojedinaca i grupa čemu je uvelike doprinio i razvoj testova osobnosti i Hofstedeovo istraživanje vrijednosti. U nastavku se opisuju neki od modela mjerenja kulture, pri čemu se najpoznatijim modelima smatraju *Hofstedeov model kulturalnih dimenzija*, *Schwartzov model* te *Trompernaarsov model bipolarnih dimenzija kulture*.

### **2.2.1. Hofstedove dimenzije nacionalne kulture**

Geert Hofstede je bio nizozemski socijalni psiholog i profesor organizacijske antropologije i međunarodnog menadžmenta. Tijekom svog života bavio se istraživanjima u području međukulturne skupine i organizacije, a postao je poznat upravo po tome što je razvio jedan od najpopularnijih modela za mjerenje kulturnih dimenzija na globalnoj razini. Hofstede za kulturu smatra kako je ona naglašeni sustav vrijednosti koji razlikuje članove jedne grupe od druge pritom utječući na njihova ponašanja. U skladu s time pojedini članovi nacija razvijaju i specifične sposobnosti te načine rada sukladno vrijednostima i okolini u kojoj se nalaze. Svojim radovima nastojao je prikazati učinke kulture društva na vrijednosti članova društva te utvrditi povezanost vrijednosti s ponašanjem članova društva kroz strukturu izvedenu iz faktorske analize.<sup>11</sup> U svom istraživanju prvotno se bavio problemima kojima se susreću zaposlenici IBM-a u različitim regijama te je došao do zaključka kako su problemi s kojima se radnici suočavaju vrlo slični, međutim načini na koji se zaposlenici nose s njima su različiti i ovise o državi iz koje zaposlenici dolaze. Prvo ispitivanje međukulturalnih razlika proveo je, između 1967. i 1973. godine u IBM-u u dva anketna kruga na oko 116.000 zaposlenika, pomoću upitnika kojim je nastojao ispitati njihove vrijednosti i stavove o radu i radnim

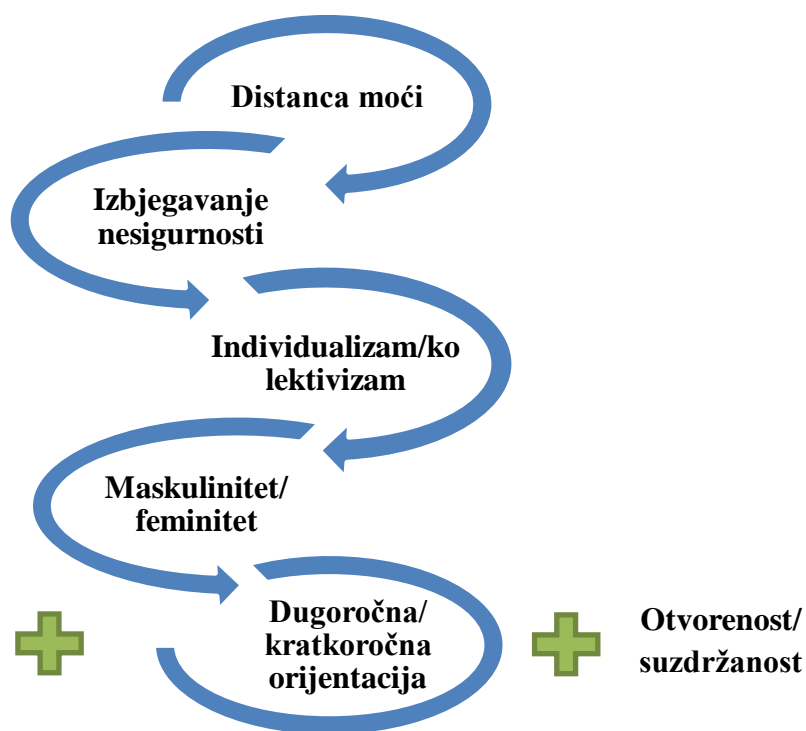
---

<sup>10</sup> Tomljenović, Lj., Stilin, A. (2012.), Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva, 3rd International Conference Vallis Aurea focus on: Regional Development - Proceedings / Katalinic, Branko - Požega: Polytechnic of Požega; Croatia & DAAAM International Vienna, str. 2

<sup>11</sup> Jeknić, R. (2011.), Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48(1), str. 107-108

mjestima. Upravo to istraživanje bila je preteča razvoja analitičkog modela, koji se razvijao desetljećima kasnije, da bi danas postao jednim od najpoznatijih pristupa istraživanju nacionalne kulture. Hofstede je došao do zaključka kako sve zemlje obuhvaćene istraživanjem imaju određene zajedničke karakteristike ili dimenzije, a unutar tih dimenzija svaka svoje vrijednosti. Otkrivene zajedničke karakteristike Hofstede je grupirao u pet temeljnih dimenzija (aspekt kulture koji se može mjeriti u odnosu na druge kulture) i šestu, naknadno dodanu dimenziju.<sup>12</sup>

*Slika 1. Temeljne dimenzije nacionalne kulture prema Hofstedeu*



*Izvor: prema Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M. (2010)*

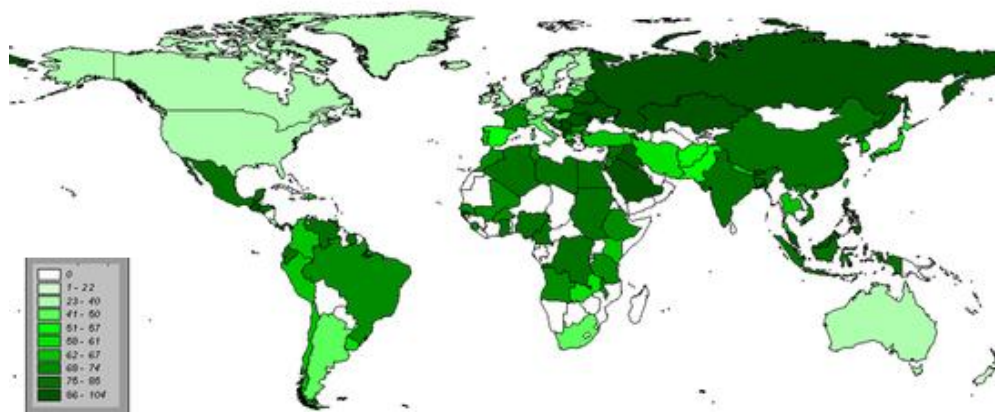
Kulturne dimenzije Geerta Hofstedeja smatraju se svojevrsnim okvirom za definiranje načina strukturiranja organizacija, doprinose i utječu na motivaciju zaposlenika te pridonose rješavanju različitih pitanja s kojima se susreću razna društva.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Kuharić, D., Hocenski, I., Tolušić, Z. (2015.), Interkulturalni menadžment i interkulturalni trening, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1), str. 51

<sup>13</sup> Tomljenović, Lj., Stilin, A. (2012.), op. cit., str. 2

Distanca moći (engl. *power distance*) prva dimenzija Hofstedeovog modela mjerenja nacionalne kulture. Ona odražava raspon odgovora koji se mogu pronaći u različitim zemljama na osnovno pitanje kako se nositi s činjenicom da nisu svi ljudi jednaki. Distancom moći nastoji se odrediti raspon nejednakosti u razdiobi moći koji se smatra prihvatljivim u nekom društvu ili organizacijama, stoga razlikujemo 2 tipa društava. Prvo, ona koja imaju izraženu veću distancu moći karakteriziraju situacije kao što su primjerice one u kojima stariji članovi društva imaju moć i kontrolu nad mlađima, djeca se odgajaju u skladu s time da moraju slušati i poštivati starije, članovi ovih društava skloniji su korupciji, dohodak je neravnomjerno raspoređen i vlada aristokratski način vladavine. Drugo, društva koja karakterizira manji stupanj distance moći u svakodnevnom životu manje važnosti pridodaju tome tko ima kakvu moć, moć općenito nema veliku ulogu u poslu, obitelji, odgoju, dok razlike među ljudima trebaju biti minimalne. Kao rezultat, u ovim društvima veći je stupanj jednakosti i distribucija dohotka je više-manje ravnomjerna.

*Slika 2. Distanca moći – prikaz na karti svijeta*



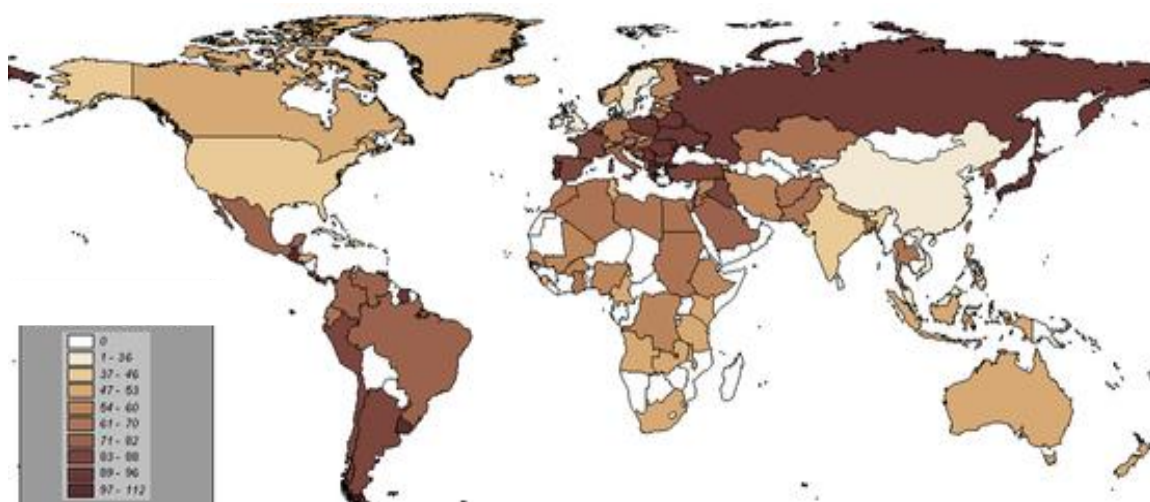
Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Od bijele preko svijetlo zelene boje nadalje, na slici 2, su označena društva koja imaju najmanju distancu moći, dok se prema tamno zelenoj boji ocjena distance moći povećava. Tako su u Europi npr. Poljska, Norveška i Finska, označene kao zemlje s manjom distancom moći, dok zemljama veće distance moći pripadaju npr. Srbija, Ukrajina, Rumunjska.



Izbjegavanje nesigurnosti (eng. *uncertainty avoidance*) odnosi se na stupanj ugroženosti članova neke kulture u nejasnim i nepoznatim situacijama.<sup>14</sup> Društva u kojima postoji visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti okarakterizirana su kao društva koja imaju mnogo pisanih pravila, veliku prisutnost stresa i zabrinutosti, menadžere koji nisu skloni prevelikom riziku i zaposlenike koji nisu previše ambiciozni. Suprotno tome, društva koja karakterizira manji stupanj izbjegavanja nesigurnosti karakteriziraju opuštenost i zadovoljstvo, stres i zabrinutost su slabo prisutni, imaju manje pisanih pravila te smatraju da su nepoznate situacije i mogućnosti nereda sastavni dio života. Ova društva nisu sklona planiranju i nisu unaprijed značajno pripremljena na neočekivane situacije.

*Slika 3. Izbjegavanje nesigurnosti – prikaz na karti svijeta*



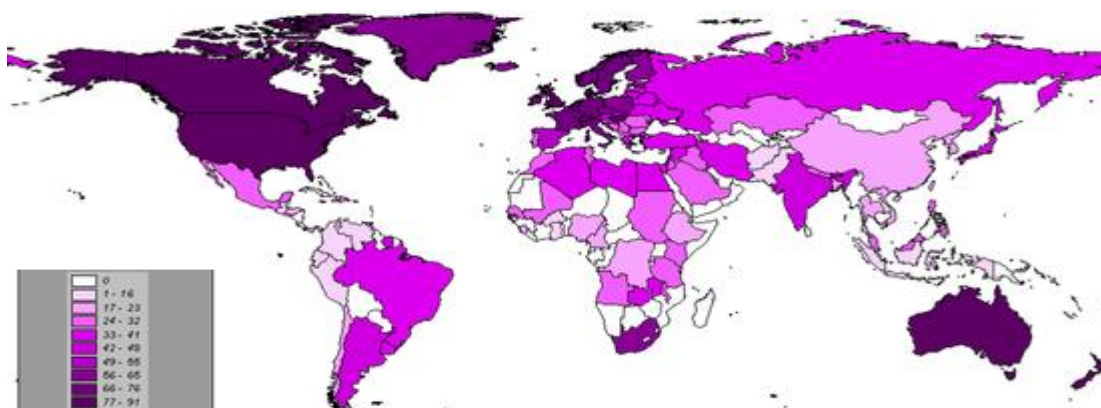
Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Na karti svijeta, prikazanoj na slici 3, bijelom i svijetlo smeđom bojom označene su države najmanjeg stupnja izbjegavanja nesigurnosti, dok se rasponom prema tamno smeđoj razina izbjegavanja nesigurnosti povećava. Prema tome, Velika Britanija ima niži stupanj izbjegavanja nesigurnosti, nešto viši stupanj vidljiv je kod Njemačke i Italije, a najviši stupanj u ovoj dimenziji prisutan je kod Poljske, Bjelorusije, Ukrajine, Moldavije itd.

<sup>14</sup> Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M. (2010.), op. cit., str. 191

Individualizam ili kolektivizam (engl. *individualism vs. collectivism*) navodi se kao treća dimenzija mjerenja nacionalne kulture. Svoju važnost očituje u određivanju načina kako i koliko društva funkcioniraju kao pojedinci ili kao članovi grupa. Individualizam označuje društva sa slabim vezama među pojedincima, ograničavajući brigu pojedinca na sebe i užu obitelj, a kolektivizam označuje društvo u kojem se pojedinci tijekom čitavog životnog vijeka integriraju u zajednice razmjenjujući sigurnost s lojalnošću.<sup>15</sup> Karakteristike individualističkih društava su neovisnost o zajednici, organizaciji, naglasak na osobna postignuća, veze među pojedincima su jako slabe, svatko brine o sebi. Suprotno, kod kolektivističkih društava postoji emocionalna vezanost uz organizaciju i zajednicu te naglasak na pripadnost socijalnim grupama i izražena je briga članova jedni o drugima (razvijeni kolegijalni odnosi).<sup>16</sup>

*Slika 4. Individualizam ili kolektivizam – prikaz na karti svijeta*



Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

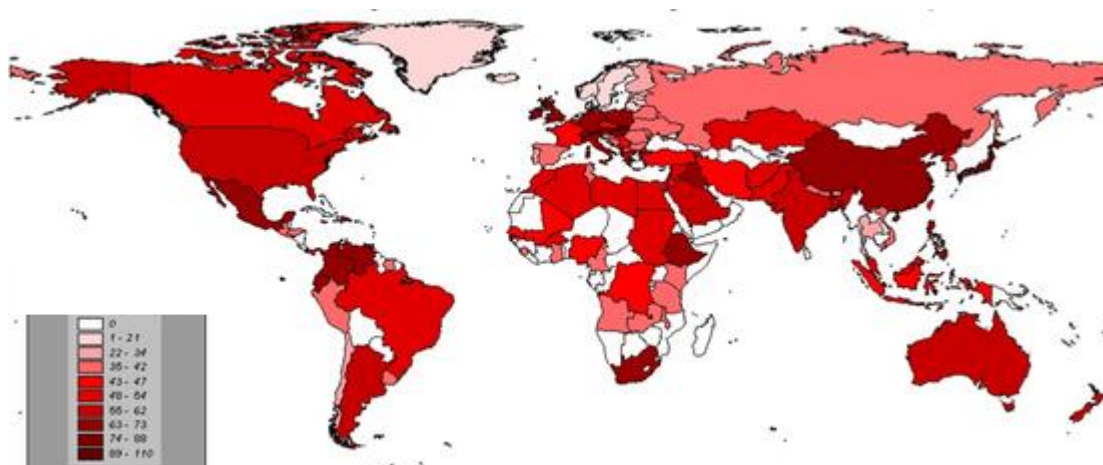
Bijelom i svijetlo ružičastom bojom na karti, na slici 4, prikazana su najviše kolektivistička društva, dok se prema tamno ljubičastoj boji prikazuju više individualistička društva. Prema tome na području Europe više kolektivističkim društvima pripadaju Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Srbija, Ukrajina, Portugal i sl, a više individualistička društva uočavaju se u Francuskoj, Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Poljskoj, Norveškoj i ostalim na karti tamno ljubičastom bojom označenim zemljama.

<sup>15</sup> Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M. (2010.), op. cit., str. 92

<sup>16</sup> Jeknić, R. (2006.), Individualne i kolektivne kulture u kontekstu globalizacije: Hofstedeov model i njegova kritika, *Revija za sociologiju*, 37(3-4), str. 208

Maskulinitet ili feminitet (engl. *masculinity vs. femininity*) još je jedna od dimenzija nacionalne kulture. Hofstede, G. & Hofstede, J. G. ovu dimenziju objašnjavaju na sljedeći način: društva u kojima više prevladava maskulinitet karakteriziraju jasno definirane uloge muškaraca i žena, muškarci trebaju biti asertivni, snažni i orijentirani uspjehu i ambiciozni, dok žene trebaju biti brižne, skromne i orijentirane kvaliteti života i na pomaganje drugima. Nasuprot maskulinitetu stoji feminitet, tj. društva „ženskih“ vrijednosti, koja su okarakterizirana kao društva u kojima je uloga žene i muškarca preklapajuća, i u kojima jedni i drugi trebaju biti skromni, brižni i orijentirani prema kvaliteti života.<sup>17</sup>

*Slika 5. Maskulinitet ili feminitet – prikaz na karti svijeta*



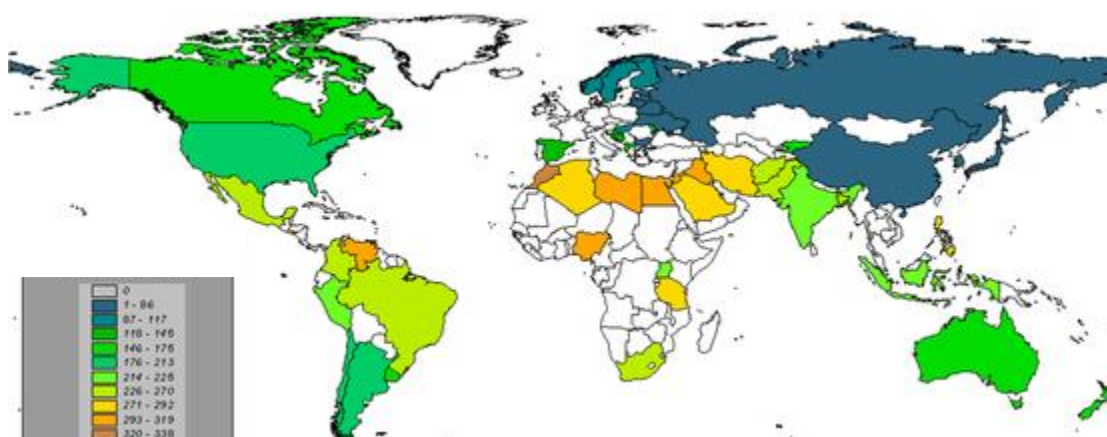
Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Bijelom bojom pa prema crvenoj na prikazanoj karti, na slici 5, označena su „ženska“ društva. Nadalje, zemlje koje su prikazane od crvene pa sve do tamno crvene boje prema svojim karakteristikama pripadaju u „muška“ društva. Prema prikazu na karti, u Europi u ženska društva pripadaju Švedska, Norveška, Finska, Portugal, dok se ponajviše muška društva uočavaju u Italiji, Sloveniji, Njemačkoj i Poljskoj.

<sup>17</sup> Katunarić, V. (2004.), Od distinkcije prema srodnosti: model „nacionalne kulture“ Geerta Hofstede, *Pedagoška istraživanja*, 1(1), str. 32

Dugoročna ili kratkoročna orijentacija (engl. *long-term vs. short-term orientation*) smatra se petom dimenzijom modela nacionalne kulture. Njezina svrha je utvrditi stupanj orijentacije društva, organizacije i ljudi, na budućnost, odnosno sadašnjost ili prošlost. Dugoročna dimenzija ističe vrline i vještine orijentirane prema budućim rezultatima (npr. ustrajnost, štedljivost), dok se suprotno tome, kratkoročna dimenzija fokusira na vrline i vještine orijentirane prema prošlosti i sadašnjosti (npr. poštivanje tradicije, ispunjavanje društvenih obaveza).<sup>18</sup>

*Slika 6. Dugoročna ili kratkoročna orijentacija – prikaz na karti svijeta*



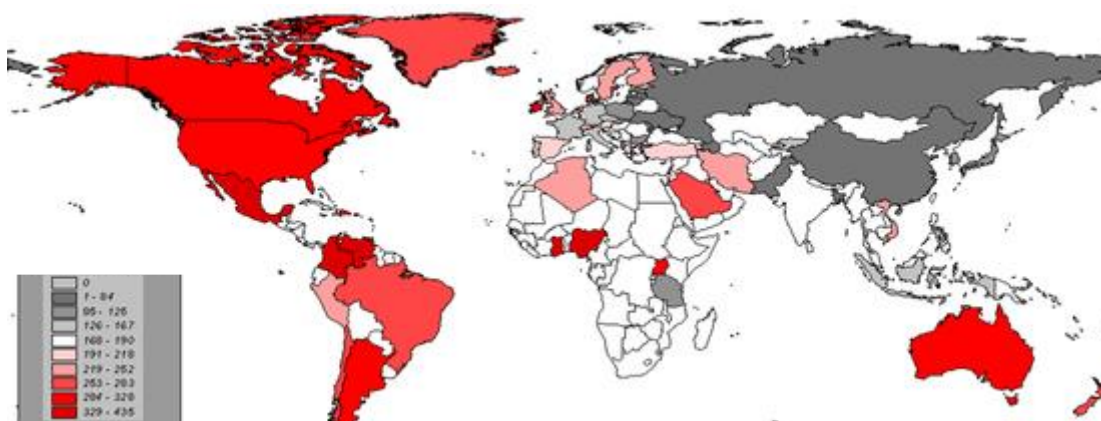
Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Kod dugoročne ili kratkoročne orijentacije, prikazanoj na slici 6, bijelom i plavom bojom označena su dugoročno orijentirana društva, zelene boje društva koja se nalaze između dugoročno i kratkoročno orijentiranih, a žutom i narančastom bojom prikazana su kratkoročno orijentirana društva. S ovog aspekta većina europskih država pripada u dugoročno orijentirana društva, uz iznimku Španjolske, Grčke i Moldavije, koje se nalaze između dugoročno i kratkoročno orijentiranih društava. Vrlo kratkoročno orijentirana društva pronalazimo većinom u afričkim zemljama poput Alžira, Libije i Egipta, dok u Europi ova dimenzija nije jako izražena.

<sup>18</sup> Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M. (2010.), op. cit., str. 239

Otvorenost naspram suzdržanosti (engl. *indulgence vs. restraint*) je šesta, naknadno dodana, dimenzija nacionalne kulture prema Hofstedeu. Dimenzija otvorenosti odnosi se prikaz u kojoj mjeri pojedina kultura može zadovoljiti trenutne potrebe i osobne želje članova, odnosno u kojoj mjeri obuhvaća relativno besplatno zadovoljenje osnovnih i prirodnih ljudskih potreba. Suprotno tome, suzdržanost karakterizira uvjerenje da takvo zadovoljenje potreba treba suzbiti ili biti regulirano strogim društvenim normama.<sup>19</sup>

*Slika 7. Otvorenost naspram suzdržanosti – prikaz na karti svijeta*



Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

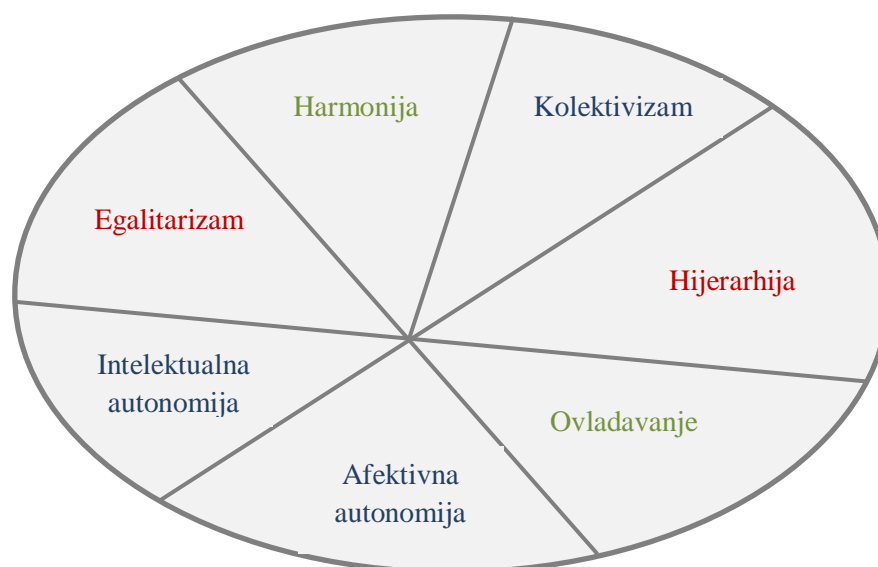
Pri analizi dimenzije otvorenosti u odnosu na suzdržanost, prikazanoj na slici 7, od svijetlo sive do tamno sive boje na karti označene su države ocijenjene kao suzdržane, bijelom bojom označene su države koje se nalaze između ove dvije suprotne dimenzije, dok su crvenom bojom označene države koje odražava dimenzija otvorenosti. Prema navedenom Francuska, Njemačka, Poljska, Italija i Bjelorusija spadaju među suzdržane kulture, Hrvatska, Srbija, Bosna i Hercegovina nalaze se u sredini između navedenih dimenzija, dok Španjolska, Velika Britanija, Irska, Švedska i Finska imaju višu ocjenu kod ove dimenzije te samim time pripadaju u otvorenija društva.

<sup>19</sup> Lažnjak, J. (2011.), Dimensions of national innovation culture in Croatia: Content Validity of Hofstede's Dimensions, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 20(4-114), str. 1018

### 2.2.2. Schwartzov model nacionalne kulture

Shalom H. Schwartz izraelski je psiholog koji se bavio proučavanjem temeljnih vrijednosti. Za Schwartza kultura su uvjerenja, vrijednosti, ponašanja i stilovi mišljenja koje pojedinačni članovi društva ili druge kulturne skupine u značajnoj mjeri dijele.<sup>20</sup> U svom istraživanju razvija alternativnu teoriju strukture kulturnih vrijednosti, u odnosu na onu koju je razvio Hofstede, te ističe klasifikaciju vrijednosti temeljem 7 ključnih dimenzija kulture.

*Slika 8. 7 ključnih dimenzija nacionalne kulture prema Schwartzu*



*Izvor: prema Schwartz (2013)*

Kulturne vrijednosti mijenjaju se i razvijaju s vremenom kako se razvijaju društva, pa je tako i Schwartz svojih 7 ključnih elemenata dimenzija nacionalne kulture sažeo u 3 ključne kategorije.

<sup>20</sup> Schwartz, S. (2013.), National Culture as Value Orientations: Consequences of Value Differences and Cultural Distance, Handbook of the Economics of Art and Culture, 2, str. 547-586, preuzeto 18. lipnja s <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-444-53776-8.00020-9>, str. 549

Prva kategorija sastavljena od elemenata *autonomije* i *kolektivizma* nastoji dati odgovor na pitanje „U kojoj mjeri bi ljude trebalo tretirati kao autonomne u odnosu na grupu i njihove zajedničke vrijednosti?“ Kultura autonomije potiče ljude na izražavanje vlastitih osjećaja, sklonosti, ideja i sposobnosti te pronalaženje samih sebe u vlastitoj jedinstvenosti. Intelektualna autonomija pojedince uči vjerovanjima vlastitim idejama, dok afektivna autonomija potiče pojedince da slijede uzbudljivo i pozitivno osobno iskustvo. Suprotno, kolektivizmom se zagovara nastojanje kako se smisao života pronalazi kroz društvene odnose s grupom, sudjelovanjem u zajedničkim aktivnostima i ostvarenjem zajedničkih ciljeva. Kolektivizam karakterizira društveni poredak, poštivanje tradicije, poslušnost i mudrost.

Kao elementi druge kategorije ističu se *egalitarizam* i *hijerarhija* koji postavljaju pitanje „Kako upravljati ljudskom međuovisnošću na način koji izaziva koordiniranu produktivnost, a ne nasilno ponašanje ili izbjegavanje napora?“ Egalitarne kulture nastoje postići da ljudi dijele osnovne interese, nastoje ostvariti odnos među ljudima gdje se osjeća međusobna briga, dobrobit i djelovanje u korist društva, a kao ključne vrijednosti ističu jednakost, socijalnu pravdu, pomoć i poštenje. Kultura hijerarhije počiva na povjerenju u hijerarhijske sustave kojima se nastoji osigurati odgovorno i produktivno ponašanje, poštovanje prema nadređenima i od podređenih. Ključne vrijednosti su društvena moć, poniznost, autoritet i bogatstvo.

Posljednja kategorija Schwartzovog modela obuhvaća elemente *harmonije* i *ovladavanja*. U svom opisu pokušava dati odgovor na pitanje „U kojoj bi mjeri pojedinci i grupe trebale kontrolirati i mijenjati svoje socijalno i prirodno okruženje nasuprot njegovu očuvanju i nepromjenjivosti?“ Kulturom harmonije nastoji se postići uklapanje u trenutno stanje stvari, prihvaćanje i očuvanje društvenog i prirodnog okruženja, potiče se mir u svijetu i zaštita okoliša. Suprotno tome, kultura ovladavanja, potiče na aktivno i sistematično rješavanje problema koji dovode do napretka i ostvarivanja osobnih i grupnih ciljeva, stoga su ambicija, uspjeh, odvažnost i kompetitivnost posebno istaknute vrijednosti ove kulture.<sup>21</sup>

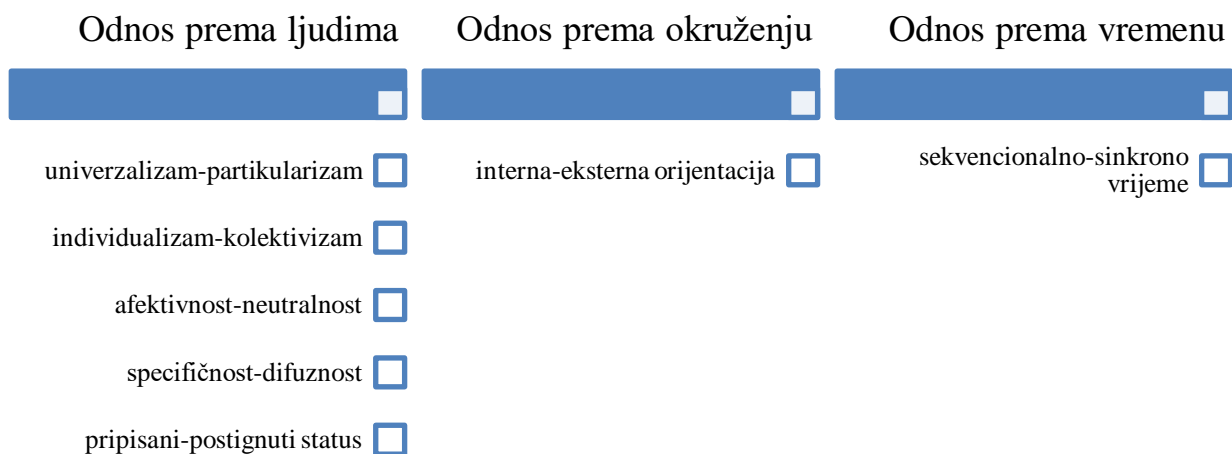
---

<sup>21</sup> Schwartz, S. (2013.), op. cit., str. 552-553

### 2.2.3. Trompenaarsov model nacionalne kulture

Trompenaarsov i Hamped-Turner 1993. godine u svojoj knjizi *Riding the Waves of culture* predstavljaju 7d model nacionalne kulture. Njihov model se sastoji od 7 dimenzija nacionalne kulture grupiranih u 3 ključne skupine.

Slika 9. Trompenaarsov model nacionalne kulture



Izvor: prema Podrug, N.; Filipović, D.; Hokman, L. (2012)

Kao prva dimenzija Trompenaarsovog modela, u skupini odnosa prema ljudima, ističe se **univerzalizam** u odnosu na **partikularizam**. Istraživanja dokazuju kako su religija zemlje te povjerenje u pravi sustav faktori koji u najvećoj mjeri utječu na ovu dimenziju. Univerzalizam predstavlja obvezu pokoravanja standardima u kulturi u kojoj se živi, dok s druge strane partikularizam predstavlja obvezu prema ljudima, to jest svoj naglasak stavlja na iznimke, okolnosti i odnose.

Sljedeća dimenzija, u skupini odnosa prema ljudima, je **individualizam** nasuprot **kolektivizmu**. Ključni faktori karakteristični za ovu dimenziju su dominantna religija te politička orijentacija zemlje. Individualizam kao dimenzija obuhvaća primarnu orijentaciju prema sebi i zadovoljavanje vlastitih interesa, dok kolektivizam, upravo suprotno, predstavlja okrenutost prema zajedničkim ciljevima i ostvarenju zajedničkog dobra za cijelu grupu.



Treća dimenzija, skupine odnosa prema ljudima, je *afektivnost* u odnosu na *neutralnost*. Pripadnici afektivne kulture skloni su lakom izražavanju i pokazivanju osjećaja što je upravo suprotno pripadnicima neutralne kulture koji svoje emocije čvrsto drže pod kontrolom i nisu skloni pokazivanju onoga što misle.

Četvrta dimenzija skupine odnosa prema ljudima naziva se *specifičnost* nasuprot *difuznosti*. Odnosi se na stupanj do kojeg se drugi ljudi uključuju u specifična područja pojedinčevog života i njegovu osobnost. Jednostavnije rečeno kod specifičnih kultura pojedinci su skloniji ostvarivanju velikog broja kratkotrajnih odnosa s malom dozom privatnosti. Suprotno tome difuznost predstavlja stupanj u kojem se drugi uključuju u višestruka područja života pojedinca i to na više razina osobnosti istovremeno, što bi značilo da difuzne kulture žele zaštititi svoju privatnost.

Posljednja dimenzija skupine odnosa prema ljudima je *pripisani* u odnosu na *postignuti status*. Ova dimenzija ističe kako se status može temeljiti na dobi, spolu, socijalnim vezama, edukacijama ili isključivo kroz postignuća, odnosno kroz procjenu pojedinca na temelju onoga što on jest ili na temelju onoga što on čini.

*Interna* u odnosu na *eksternu orijentaciju*, kao dimenzije odnosa prema okruženju, odnose se na ulogu koju ljudi pridodaju svojem prirodnom okruženju, izvoru vrlina i usmjerenju.

Dimenzija odnosa prema vremenu obuhvaća *sekvencionalno* u odnosu na *sinkrono vrijeme*. Ova dimenzija govori o tome koliku važnost članovi određene kulture pridodaju prošlosti, sadašnjosti i budućnosti.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Podrug, N., Filipović, D., Hokman, L. (2012.), Doprinos Fonsa Trompenaarsa istraživanjima nacionalne kulture, *Ekonomska misao i praksa: časopis Sveučilišta u Dubrovniku*, (1), str. 87-88

### 2.3. Uloga nacionalne kulture u ekonomskom razvoju zemalja

Nacionalna kultura oblikuje i utječe na cjelokupni politički, pravni i ekonomski sustav jedne države i kao takva predstavlja fenomen kojim su se posebno bavili znanstvenici iz međunarodnog poslovanja. Ekonomski razvoj država oduvijek je bio pod utjecajem institucija, koje predstavljaju norme i vrijednosti države, a prethodi im i definira ih kultura koja ih okružuje. Talijanski profesor ekonomije Tabellini u svom radu *Culture and institutions: economic development in the regions of Europe* uočava značajnu korelaciju u odnosu između ekonomskih razlika regija s kulturnim karakteristikama regija, čime se naglašava važnost nacionalne kulture u ekonomskom razvoju zemalja.<sup>23</sup>

Povezanost nacionalne kulture i ekonomskog razvoja zemalja ponajprije vidljiva je kroz utjecaj nacionalne kulture na poduzeća. U ovisnosti o tome u kakvom okruženju poduzeće djeluje i kakva nacionalna kultura prevladava bit će vidljivo npr. kako je organizirana struktura određenog poduzeća, odnos plaća i odnos zaposlenih (npr. ima li više žena ili muškaraca, tko je od njih na višim pozicijama, da li su zaposlenici orijentirani timski ili su više individue i sl). Osim prethodno spomenutih karakteristika pojedini znanstvenici ističu kako pretpostavke i vrijednosti zajednice mogu utjecati na menadžerske prakse koje će biti efikasnije ako su u skladu s okruženjem, no isto tako kulturne razlike mogu utjecati i na lokalnu kulturu. Mogućnosti razvoja i širenja poslovanja utjecale su na osvještavanje zajednice za potrebama upoznavanja kulturnih vrijednosti, načinima ponašanja te poslovnim praksama u različitim društvima, a vjeruje se da uspjeh menadžera u uvjetima globalnog poslovanja uvelike ovisi i o njihovoj sposobnosti prilagodljivosti i otvorenosti prema vrijednostima, ponašanju, mišljenjima i stavovima kulturno različitih poslovnih partnera.<sup>24</sup> Već je i sam Drucker u svom radu istaknuo „ono što menadžeri rade posvuda je isto, ali je način na koji to rade posve različit.“<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Lazibat, T., Petljak K., Damić M. (2018.), op. cit., str. 293-294

<sup>24</sup> Bedeković, V., Lukačević, V. (2011.), Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(2), str. 16

<sup>25</sup> Drucker, P.F. (1992.), *Nova zbilja*, Zagreb: Novi Liber, str. 204

Međutim, određeni znanstvenici ne bi se složili sa spomenutim tvrdnjama, tako da su došli do zaključka kako će se organizacija prilagoditi okruženju u onolikoj mjeri koliko će joj to pomoći u njezinom opstanku, dok će dio strateških odluka donositi neovisno o stavovima okoline u kojoj se nalaze. Poslovna kultura utječe na gotovo sve aspekte poslovanja, pa tako i na poslovnu strategiju, sustav kvalitete, organizacijski ustroj, stil rukovođenja, motivaciju djelatnika i sl.<sup>26</sup>

Bilo kako bilo, da bi poduzeća mogla poslovati i pridonositi ekonomskom razvoju zemalja, potrebno je poznavati međusobnu kulturu kako bi mogla ostvariti bolje poslovne odnose i komunikaciju, stvoriti povjerenje i konkurentsku prednost te na kraju pozitivne rezultate poslovanja. Globalizacija je postala sastavni dio života cijelog svijeta. Upravo ona utjecala je na potrebu za upoznavanjem i prihvaćanjem različitih društvenih i kulturnih vrijednosti, a ključnu ulogu u povezivanju poduzeća na globalnoj razini imaju menadžeri koji svojom otvorenošću prema različitostima i vrijednostima te mišljenjima i idejama stvaraju put ka uspješnom i boljem razvoju poslovanja i gospodarstva zemlje u kojoj posluju.

---

<sup>26</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012.), op. cit., str. 176-177

### 3. PODUZETNIŠTVO

Poduzetništvo se smatra temeljnim nositeljem svih poslovnih aktivnosti i zauzima izrazito veliki značaj i ulogu u ekonomskom razvoju zemalja. Za poduzetnike ulazak u poduzetništvo predstavlja ozbiljan pothvat u kojeg se pojedinci upuštaju zbog raznih prednosti koje ono nudi. Najčešći razlozi za ulazak pojedinaca u poduzetništvo su „biti sam svoj šef“ tj. preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom, nadalje ostvarivanje kreativnosti i mogućnost da osoba radi ono što voli, želja za ostvarivanjem vlastitog profita, ali i ostvarivanje priznanja u društvu. Međutim, ulazak u poduzetništvo sa sobom donosi i određene rizike i neizvjesnosti. Stoga se kao najčešći nedostaci ulaska u poduzetništvo ističu nesigurnost dohotka i uspjeha poduzetničkog pothvata, neograničeno radno vrijeme, naporan rad, velika odgovornost i rizik gubitka uloženog kapitala.

#### 3.1. Pojmovno određenje poduzetnika i poduzetništva

Poduzetništvo je vrlo širok pojam i teško ga je definirati samo jednom općom definicijom, stoga postoji velik broj definicija od kojih svaka poduzetništvo opisuje na drugačiji način. Primjerice, Buble i Kružić poduzetništvo definiraju kao sposobnost pokretanja određene akcije, poduzimanja aktivnosti sa svrhom postizanja željenog cilja, sve podrazumijevajuću spremnost na borbu protiv prepreka, spremnost na neizvjesnost ishoda i rizik.<sup>27</sup> Nadalje, Škrtić na temelju razmatranja definicija poznatih teoretičara nastoji dati skupnu definiciju kojom za poduzetništvo kaže da je ono posebna gospodarska funkcija, različita od vlasničke i upravljačke ili, možda bolje rečeno: skup više međusobno povezanih funkcija usmjerenih na pokretanje novih poslovnih inicijativa s ciljem očekivanja iznadprosječnih prihoda.<sup>28</sup> Bahtijarević-Šiber i Sikavica pak definiraju poduzetništvo kao kombiniranje faktora proizvodnje radi maksimizacije učinka u obliku dobiti odnosno profita, poslovni pothvat s odgovarajućim kapitalom koji je skopčan s većom ili manjom neizvjesnošću i rizikom, a podrazumijeva i unošenje inovacija u poduzeće. Poduzetništvo nije profesija već funkcija koja čini splet različitih znanja i sposobnosti.<sup>29</sup> Tkalec poduzetništvo definira kao kreativnu

---

<sup>27</sup> Buble, M., Kružić, D. (2006.), *Poduzetništvo realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Split: RRIF – plus, str. 1

<sup>28</sup> Škrtić, M. (2006.), *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 4

<sup>29</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. (2001.), op. cit., str. 409-410

aktivnost usmjerenu na optimalno komuniciranje proizvodnih činitelja kojim se, primjerenim ulaganjem i motiviranim ponašanjem, uz razumno preuzimanje rizika, ostvaruju određeni ciljevi i odgovarajući ekonomski efekti.<sup>30</sup> Prema Schumpeteru poduzetništvo podrazumijeva izvođenje novih kombinacija organizacije tvrtke, izvođenje novih proizvoda, usluga, sirovina, metoda proizvodnje, novih tržišta i novih oblika organizacije.<sup>31</sup> Harper za poduzetništvo ističe kako je ono glavna snaga gospodarstva, potraga za aktivnostima koja kao cilj ima prepoznavanje i rješavanje specifičnih problema u neizvjesnim situacijama.<sup>32</sup>

Kao što je već navedeno, za poduzetništvo je teško pronaći jednu jedinstvenu definiciju. Međutim, gledajući navedene definicije vidljiva je njihova međusobna povezanost te zajednički elementi koje dijele. Sukladno tome, glavne karakteristike poduzetništva su pokretanje određene akcije, poduzimanje aktivnosti, spremnost na neizvjesnost i rizik, želja za ostvarivanjem profita te mogućnost uvođenja inovacija.

Analiza poduzetništva bila bi nepotpuna bez analize pojma poduzetnika kao glavnog inicijatora i začetnika poduzetništva i poduzetničkog pothvata. Prema profesoru Davidu C. McClellandu uspješni poduzetnici su oni koji posjeduju sljedećih šest osobina: inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouvjerenost, uporan rad, postavljanje ciljeva i odgovornost.<sup>33</sup>

Poduzetnik je osoba koja poduzima određene akcije i aktivnosti, nositelj poduzetničke ideje i inicijative koji na sebe preuzima neizvjesnost i rizik, ali i uživa plodove i koristi te gubitke poslovnog pothvata. On odlučuje što, kako, za koga stvoriti i na kojem tržištu ostvariti svoju ideju. Poduzetniku nisu dovoljne samo ideje, sposobnosti, akcija i efikasnost djelovanja, već i borba za moć, utjecaj na okolinu u svrhu maksimizacije profita i sigurnosti.<sup>34</sup> Prema navedenim definicijama poduzetnik se ujedno može smatrati i menadžerom, ali menadžer nije uvijek i poduzetnik. Stoga je potrebno utvrditi razliku među spomenutim pojmovima.

---

<sup>30</sup> Tkalec, Z. (2011.), Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), str. 38

<sup>31</sup> Langroodi, F. E. (2021.), Schumpeter's Theory of Economic Development: A Study of the Creative Destruction and Entrepreneurship Effects on the Economic Growth, *Journal of Insurance and Financial Management*, 4(3), str. 65-81, preuzeto 18. lipnja s <https://doi.org/10.2139/ssrn.3153744>, str. 70

<sup>32</sup> Castillo Palacio, M., Batista-Canino, R., Zúñiga Collazos, A. (2017.), The Relationship between Culture and Entrepreneurship: From Cultural Dimensions of GLOBE Project, *Espacios*, 38(34), str. 2

<sup>33</sup> Siropolis, C.N. (1995.), *Menadžment malog poduzeća: Vodič u poduzetništvo*, četvrto izdanje, MATE, Zagreb: Hrvatska obrtnička komora, str. 43

<sup>34</sup> Gorupić, D. (1990.), *Poduzeće - postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, Zagreb: Informator, str. 26

Poduzetnik je osoba koja pokreće posao, preuzima rizik i snosi odgovornost, ali istovremeno on može biti i menadžer tako što će sam planirati, organizirati, kontrolirati i upravljati poduzećem. S druge strane menadžer nije uvijek i poduzetnik, njegova uloga može biti vođenje poduzeća u skladu sa zahtjevima i ciljevima koje je pred njega postavio poduzetnik tj. pokretač poduzetničkog pothvata. U malim poduzećima funkcija poduzetnika i menadžera su najčešće istoznačne, dok se u velikim poduzećima te funkcije dijele svaka u posebnu osobu.

### 3.1.1. Vrste poduzetništva

Poduzetništvo možemo podijeliti na 3 ključne vrste. To su tradicionalno poduzetništvo, korporacijsko poduzetništvo i društveno poduzetništvo.

Tradicionalno poduzetništvo se odnosi na poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima (MSP) koja čine izvor zaposlenja i glavni su pokretač inovacija te socijalne integracije. MSP nastoje steći profit koristeći inovativne metode te razumno preuzimajući rizik nastoje ostvariti viziju uz preuzimanje odgovornosti u njezinom ostvarivanju. Ona obuhvaćaju obrte, zadruge, udruge, mala i srednja trgovačka društva, te obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG). Svojim postankom osiguravaju konkurenciju, djeluju protiv trenda monopolizacije, povećavaju bogatstvo i diferencijaciju ponude, osiguravaju slobodu izbora potrošača i brže se prilagođavaju promjenama potražnje.<sup>35</sup>

*Tablica 1. Subjekti malog gospodarstva*

	<b>Mikro poduzetnici</b>	<b>Mali poduzetnici</b>	<b>Srednji poduzetnici</b>
<b>Broj zaposlenih</b>	< 10 radnika	< 50 radnika	< 250 radnika
<b>Ukupni godišnji promet (prihodi)</b>	< 2 mil. EUR	< 10 mil. EUR	< 50 mil. EUR
<b>Vrijednost dugotrajne imovine (aktiva)</b>	< 2 mil. EUR	< 10 mil. EUR	< 43 mil. EUR

*Izvor: prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva, članak 2. i članak 3., NN. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16*

<sup>35</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011.), *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 5

Korporacijsko poduzetništvo (intrapoduzetništvo) vezano je najčešće uz velike tvrtke u kojima se funkcije upravljanja, vlasništva i rizika dijele među više osoba. Velika poduzeća nastoje pronaći nove načine korištenja, održavanja ili zadržavanja inovacija i ostvarivanja profita. Ovakav oblik poduzetništva zahtjeva alate i vještine koje je potrebno iskoristiti kako bi se ostvario dobar poslovni rezultat i održala konkurentna prednost. Korporativno poduzetništvo predstavlja proces stvaranja novih poslovnih pothvata unutar postojećih poduzeća kako bi se unaprijedili poslovni rezultati te ojačao konkurentski položaj. Kao takvo predstavlja provođenje poduzetničkih aktivnosti unutar srednjih i velikih poduzeća, te uključuje kreiranje, razvoj i implementaciju novih ideja.<sup>36</sup>

Društveno poduzetništvo (socijalno) označava promjenu poduzetničkih načela s ciljem unaprjeđenja kvalitete življenja. U svom radu nastoji ostvariti društvenu vrijednost tj. identificirati nove procese, usluge i proizvode u svrhu rješavanja kompleksnih društvenih problema. Društveno poduzetništvo podrazumijeva pothvate temeljene na načelima društveno, ekološki i ekonomski održivog poslovanja, usmjerene stvaranju dobiti koja se u cijelosti ili dijelom reinvestira za dobrobit zajednice.<sup>37</sup>

### 3.1.2. Tipovi poduzetnika

Poduzetnici su glavni nositelji poduzetničkog pothvata, a s obzirom na svoje karakteristike i osobine koje posjeduju, razlikujemo nekoliko vrsta tj. tipova poduzetnika.

Prema razlogu i okolnostima zbog kojeg su poduzetnici ušli u posao može se izdvojiti 5 tipova poduzetnika. Prvi tip poduzetnika naziva se *idealist*. Tu pripadaju poduzetnici koji u poduzetništvo ulaze zato što imaju sjajnu poduzetničku ideju, karakterizira ih kreativnost i nestrpljivost. U skupinu idealista pripada oko 24% poduzetnika koji su u poduzetništvo ušli jer su imali izvrsnu poslovnu ideju koju žele ostvariti. Drugi tip poduzetnika nazivaju se *optimizatori*. U ovu skupinu pripada oko 21% poduzetnika koji u poduzetništvo ulaze zato što žele uživati u slobodi i fleksibilnosti te ne žele raditi za druge. Nadalje, treći tip poduzetnika,

---

<sup>36</sup> Morić Milovanović, B. (2009.), Uloga menadžmenta u poticanju poduzetničkih aktivnosti velikih hrvatskih poduzeća, *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 3(1), str. 26

<sup>37</sup> Lukić, I., Petričević, T., Ferk, M., Zoretić, G., Čižmek Vujnović, O., Vujnović, T., Horbec, G., ... Kamenov, Ž. (2014.), *Poduzetništvo*, Zagreb: EBIZ d.o.o., str. 35

pod nazivom *radnici*, zauzimaju oko 20% populacije u poduzetništvu. To su poduzetnici koji vole ono čime se bave i spremni su uložiti dodatan napor kako bi ostvarili zacrtane ciljeve te detaljno prate rast i razvoj svojih poduzeća. *Žongleri* se ističu kao četvrti tip poduzetnika i čine oko 20% poduzetničke populacije. Oni su poduzetnici koji u svom radu najviše zaokupljeni upravljanjem poslovanja, teško im je delegirati ovlasti i odgovornosti što dovodi do nedostatka vremena i nemogućnosti da obave sve što su zamislili. Peti tip poduzetnika nazivaju se *održavatelji*. Održavatelji čine oko 15% poduzetničke populacije u koju spadaju poduzetnici koji ne započinju posao do 0, već svoje poduzeće stječu kupnjom ili nasljeđem. Održavatelji ne teže samo ostvarivanju rezultata, već žele ostvariti balans između privatnog i poslovnog života.<sup>38</sup>

Nadalje, poduzetnike možemo podijeliti kao izvorne i izvedene. Izvorni poduzetnik je vlasnik tj. nositelj poduzetničkog pothvata i smatra se donositeljem temeljnih zahtjeva i ciljeva poduzeća. S druge strane izvedeni poduzetnik je osoba koja ima ovlast i sposobnost da u pothvatu strateški i operativno djeluje kao poduzetnik, ta osoba se naziva menadžer. Izvorni poduzetnik je osoba koja sama upravlja, organizira, rukovodi i izvršava cjelokupno poslovanje. U slučaju kada te funkcije poduzetnik povjeri menadžeru, taj menadžer postaje izvedeni poduzetnik.<sup>39</sup>

Poduzetnike također možemo podijeliti i prema njihovom pojavnom obliku, ovisno o fazi razvoja poduzeća. Prema ovoj podjeli mogu se izdvojiti sljedeća četiri tipa poduzetnika. Pioniri su poduzetnici u početnoj fazi izgradnje poduzeća, osnivači poduzeća puni energije, ideje i odlučnosti, oni pod svaku cijenu nastoje ostvariti ono što su zamislili. Poduzetnici koji se javljaju u fazi rasta poduzeća nazivaju se maheri, a okarakterizirani su kao snažne, jake i ambiciozne osobe koje uspješno vode poduzeće ka uspjehu. Stratezi kao poduzetnici koji se javljaju u fazi diferencijacije proizvoda, veoma su angažirani i željni da uspiju, ali u isto vrijeme svjesni da ne mogu sami kontrolirati cijelo poduzeće pa se zato češće odlučuju na decentralizaciju poduzeća na organizacijske jedinice. Naposljetku postoje još i treneri koji se javljaju u fazi razvitka u trenutku kada dolazi do konsolidacije poduzeća. Treneri su motivatori

---

<sup>38</sup> Škrtić, M. (2006.), op. cit., str. 66-67

<sup>39</sup> Lukić, I., Petričević, T., Ferk, M., Zoretić, G., Čižmek Vujnović, O., Vujnović, T., Horbec, G., ... Kamenov, Ž. (2014.), op. cit., str. 17



koji nastoje širiti pozitivnu energiju, međutim nedostaje im kreativnosti i hrabrosti pa često podliježu birokratizaciji i stagnaciji.<sup>40</sup>

Osim navedenih tipova poduzetnika postoji još i termin *intrapoduzetnik* koji označava najkvalitetnije zaposlenike kompanije koji nastoje svojim idejama ostvariti dodatnu vrijednost za poduzeće. Takve osobe su najčešće vizionari, veoma su intrinzično motivirani nastojanjem da pridonese vrijednosti poduzeća, a ne samo željom za vlastitim napredovanjem.<sup>41</sup>

### 3.2. Elementi poduzetničkog ekosustava

Poduzetnički ekosustav je široko postavljeni element poduzetničke okoline, a čine ga pristup novcima (fondovima), politike i programi države, obrazovanje, društvene i kulturološke norme i drugo.<sup>42</sup> Drugim riječima, obuhvaća elemente koji pridonose produktivnom poduzetništvu na nekom području s ciljem stvaranja nove vrijednosti, a sastoji se od različitih pojedinaca i organizacija koje podržavaju poduzetništvo, ali i procesa koji se događaju unutar ekosustava poput stope novonastalih poduzeća, broja tvrtki s potencijalnom mogućnošću rasta i sl. Poduzetnici trebaju biti spremni znati analizirati, razumjeti i prilagoditi se ekosustavu u kojem djeluju kako bi ostvarili što je moguće bolje rezultate. Međutim, danas država i politike nisu jedine koje upravljaju time u kojem smjeru će se kretati poduzetništvo, već se sve više primjenjuje i proaktivni pristup razvoju ekosustava gdje poduzeća nastoje utjecati, razviti i diktirati okolinu koja njima odgovara. Odgovarajući ekosustav temelj je rasta i razvoja poduzetništva, a njegov cilj je omogućiti pojedincima i poduzećima mogućnost da svoje sposobnosti proširuju van granica. Osnovni zadaci suvremene države sa stajališta efikasnog funkcioniranja gospodarstva su utvrđivanje zakonskih okvira, reguliranje financijskog sustava, utjecaj na alokaciju resursa u cilju povećanja efikasnosti i privredne djelatnosti, utvrđivanje okvirnih stopa dugoročnog ekonomskog rasta, utjecaj na gospodarska kretanja i sl.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Kolaković, M. (2006.), *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Zagreb: Sinergija d.o.o., str. 22

<sup>41</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1994.), *Intrapoduzetništvo, Slobodno poduzetništvo: časopis za promicanje poduzetništva i tržišnog gospodarstva*, (11), str. 132

<sup>42</sup> Knežević, D., Žiljak, N. (2018.), *Analiza poduzetništva u Republici Hrvatskoj i usporedba s izabranim zemljama svijeta, Obrazovanje za poduzetništvo*, 8(2), str. 182

<sup>43</sup> Škrtić, M. (2006.), *op. cit.*, str. 47-48

### 3.2.1. Poduzetnički ekosustav Europske unije

U današnjem društvu stalnih globalnih promjena te jačanja konkurencije, poduzetništvo predstavlja važan izvor radnih mjesta i ekonomskog rasta i razvoja. Europska unija je već stavljanjem poduzetništva u središte Lisabonske strategije rasta i strategije zapošljavanja naglasila njegovu važnost. Jedan od poticajnih programa koje je donijela EU odnosi se na Akt o poticanju malog poduzetništva (*Small Business Act – SBA*) koji nosi ulogu i ideju stvaranja najpovoljnijeg okruženja za razvoj poduzetništva. Osim toga tu je i Program revizije jedinstvenog tržišta (*Single Market Review*) kreiran sa željom isticanja važnosti jedinstvenog tržišta i tržišnih uvjeta koji bi trebali biti u skladu s potrebama malih i srednjih poduzeća. Europska banka za obnovu i razvoj (*European Bank for Reconstruction and Development – EBRD*) razvila je još niz strategija kojima se nastoji poticati razvoj mikro, malih i srednjih poduzeća.

*Akt o poticanju malog poduzetništva* sadržava 10 načela koja služe kao vodiči za implementaciju novih politika EU i zemalja članica. Sastavljen je tako da obuhvaća prijedloge zakonskih promjena vezane uz smanjivanje birokracije, poreza na dodanu vrijednost, pojednostavljenje procedure ostvarivanja državnih poticaja i potpora i sl. Nadalje, *Program poticanja konkurentnosti i inovacija* program je pokrenut od strane EU koji kao osnovni zadatak ima poticanje inovacijskih aktivnosti, osiguranje lakšeg pristupa financiranju i pružanju potpora poslovanju malih i srednjih poduzeća te poticanje na upotrebu informacijske tehnologije kako bi se stvorilo informacijsko društvo i utjecalo na korištenje obnovljivih izvora energije. Konačno, možemo izdvojiti i *Strategiju poticanja mikropoduzeća, malih i srednjih poduzeća u okvirima Europske banke za obnovu i razvoj*, a radi se o strategiji donesenoj od strane EBRD-a, koja sadrži 3 osnovna područja strategije koja djeluju u svrhu podupiranja razvoja poduzetništva: (1) osiguravanje sredstava i izvora financiranja, (2) poticanje dijaloga i stvaranje adekvatnih politika, te (3) potporu izgradnji kvalitetnoga poslovnog sektora i potrebnih znanja i vještina.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Grgić, M., Bilas, F., Franc, S. (2010.), *Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji*, Zagreb: Sinergija, str. 76-80

### 3.2.2. Poduzetnički ekosustav Republike Hrvatske

Republika Hrvatska odabrala je razvoj i jačanje privatne inicijative u gospodarstvu što bi značilo da se država vrlo malo upliće u gospodarske procese, odnosno da je zadatak države stvoriti okruženje koje pogoduje poslovanju gospodarskih subjekata, a ne kočiti njihovo poslovanje. Zadatak države odnosi se na davanje podrške malim i srednjim poduzećima kroz razne subvencije, porezne olakšice, pristupačnije izvore financiranja i mogućnosti davanja savjetovanja poduzetnicima kako bi stvorila poticajno i učinkovito okruženje za razvoj poduzetništva. Iz tog razloga razvijen je velik broj programa i politika kojima se u što većoj mjeri nastoji potaknuti razvoj malog i srednjeg poduzetništva.

*Slika 10. Aktualne politike i programi kojima se regulira razvoj sektora MSP u RH*

Strategija razvoja poduzetništva u RH 2013-2020	<ul style="list-style-type: none"><li>• cilj povećati konkurentnost malih i srednjih poduzeća kroz poboljšanje ekonomske uspješnosti, poboljšanje pristupa informacijama, promociju poduzetništva i sl.</li></ul>
Strateški plan Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta 2019 - 2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• oblikovanje konkurentnijeg tržišnog gospodarstva i stvaranje povoljnijeg političkog okruženja - provedba analize učinka opterećenja poreznog zakonodavstva na MSP</li></ul>
Strategija razvoja poduzetništva žena u RH 2014-2020	<ul style="list-style-type: none"><li>• postizanje usklađenosti i umreženosti javnih politika, poboljšanje sustavne podrške poduzetništvu žena na cjelokupnu institucionalnu infrastrukturu te promocija poduzetništva žena</li></ul>
Strategija razvoja klastera u RH 2011-2020	<ul style="list-style-type: none"><li>• unapređenje upravljanja hrvatskom klsterskom politikom, jačanje klastera, osvajanje novih tržišta i internacionalizacija klastera</li></ul>

Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjesce-2020-HR-web.pdf>, str. 48

Neovisno o svim mjerama i strategijama, hrvatski poduzetnici konstantno su suočeni s brojnim problemima i preprekama u razvoju malih i srednjih poduzeća. Među probleme spadaju manjkavost u području pravosuđa, mito i korupcija, spore i nedjelotvorne reforme javne

uprave, velik broj poduzetnika koji u posao ulaze iz nužde, administrativne prepreke, slab obrazovni sustav koji ne potiče poduzetništvo, niska vrijednost društvenih normi.<sup>45</sup>

Pristup financijskim sredstvima navodi se kao važna komponenta poduzetničkog okruženja. Teorija financijskog menadžmenta izvore financiranja kategorizira prema roku dospijeca te s obzirom na izvore. Prema roku dospijeca razlikujemo tajne, dugoročne, srednjoročne i kratkoročne izvore financiranja, a s obzirom na izvore financiranja razlikujemo unutarnje i vanjsko financiranje. Unutarnji načini financiranja odnose se na uplate vlasnika, amortizaciju, akumuliranu dobit, naplate glavnice dugoročnih plasmana, dok su vanjski izvori financiranja krediti, izdavanja obveznica, factoring, leasing i financijska sredstva odobrena na temelju projekata ministarstva u Hrvatskoj ili projekata Europske unije.<sup>46</sup> Prema istraživanjima najčešći izvor financiranja poduzetnika u Hrvatskoj odnosi se na tradicionalne izvore financiranja, tj. kredite banaka i leasing, dok su ostali izvori poput poslovnih anđela, fondova rizičnog kapitala, platformi za grupno financiranje (*crowdfunding*) i dalje nedovoljno razvijeni. Osim navedenih načina financiranja, i država svojim nastojanjima želi potaknuti razvoj poduzetništva. U nastavku su navedene neke od mjera potpore koje su upućene prema poduzećima koja ostvaruju određene kriterije, a nastoje potaknuti razvoj poduzetništva. *Hrvatska agencija za mala i srednja poduzeća, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO)* izdaje jamstvo za zajmove koje kreditne institucije odobravaju malim i srednjim poduzetnicima. *Hrvatska banka za obnovu i razvoj (HBOR)* nudi program koji podržava inovativna poduzeća zajmovima i jamstvima. *Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta* nudi MSP razne mogućnosti dodjele bespovratnih sredstava za potporu i povećanje inovacija, kvalitete i konkurentnosti. *Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZO)* pruža različite potpore poslodavcima za zapošljavanje ranjivih ili nedovoljno zastupljenih društvenih skupina, ali i potpore za samozapošljavanje. *Lokalne i regionalne vlasti* posluju kao organizacije za podršku. Među njih pripadaju razvojne agencije, poduzetnički inkubatori, tehnološki parkovi koji povremeno pružaju financijsku potporu novonastalim poduzećima.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Cvijanović, V., Marković, M., Struk, B. (2008.), *Financiranje malih i srednjih poduzeća*, Zagreb: GIPA, str. 21

<sup>46</sup> Bujan, I., Vugrinec, M. (2014.), Specifičnosti financiranja SME sektora u Hrvatskoj u odnosu na zemlje Europske unije, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 2(1), str. 131

<sup>47</sup> CEPOR – Centar za politiku i razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (2020.), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020 [e-publikacija], preuzeto 22. svibnja s <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf>, str. 61-71

### 3.3. Mjerenje poduzetništva

Mjerenje poduzetništva i poduzetničke aktivnosti smatra se iznimno važnim kako za poduzetnike tako i za javnost i državu. Kroz mjerenje poduzetničke aktivnosti nastoji se utvrditi utjecaj iste na nacionalni gospodarski razvoj te doći do zaključka koji faktori i politike utječu na nivo poduzetničke aktivnosti i na koji način. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* najveći je međunarodni istraživački pothvat za praćenje poduzetničke aktivnosti koji se prvenstveno fokusira na mjerenje utjecaja poduzetničke aktivnosti na nacionalni i gospodarski razvoj. U svom istraživanju GEM nudi rezultate kroz vertikalnu usporedbu (usporedbu promjena unutar zemlje) te horizontalnu usporedbu (usporedbu rezultata između zemalja). Tri su ključna GEM pokazatelja: TEA indeks, TEA prilika i TEA nužnost (*Total Entrepreneurial Activity*). TEA indeks predstavlja broj poduzetnički aktivnih ljudi koji su ujedno i vlasnici poduzeća mlađih od 42 mjeseca u odnosu na 100 ispitanika između 18 i 64 godina. Druga dva indeksa - TEA prilika i TEA nužnost - predstavljaju motiviranost za ulazak u poduzetništvo, gdje se izračunom motivacijskog indeksa (odnos TEA prilike i TEA nužnosti), nastoji utvrditi odnos onih koji su u poduzetništvo ušli iz uočene prilike ili iz potrebe, odnosno situacija ih je natjerala na ulazak u poduzetništvo.

**Tablica 2.** TEA indeks poduzetničke aktivnosti u ranoj fazi

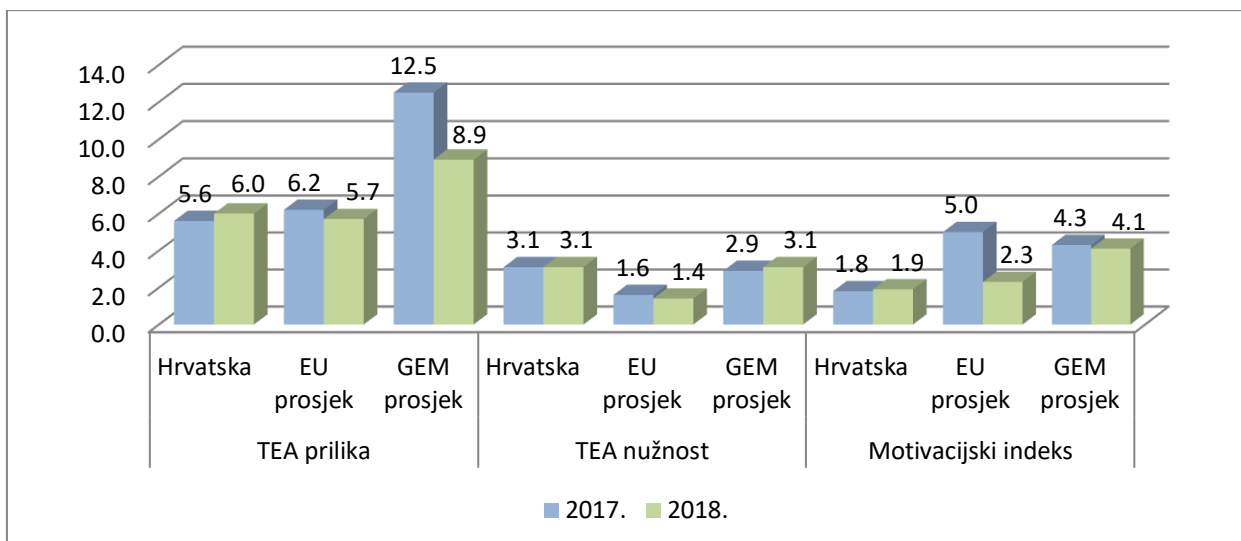
	2016.	2017.	2018.
TEA indeks (%) Hrvatska	8,4	8,9	9,6
TEA indeks (%) prosjek	14,2	18,5	10,2
TEA indeks (%) Eu prosjek	8,6	8,3	7,6

Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>, str. 19

Prema istraživanju GEM-a, Hrvatska je 2018. godine imala poduzetničku aktivnost 9,6% što bi značilo da je 9,6 ispitanika od njih 100 vlasnici poduzeća mlađih od 42 mjeseca. Hrvatska je tim pokazateljem 2019. godine ostvarila bolji rezultat u odnosu na EU prosjek te se tako približila GEM prosjeku zemalja.

GEM, također, u svojim istraživanjima provodi ispitivanja koji su razlozi za pokretanje poduzetničkih pothvata, da li je to iz uočene prilike ili iz potrebe i nužde, te u skladu s time u nastavku donosi rezultate na razini Hrvatske i EU.

**Grafikon 1. Odnos TEA prilike, nužnosti i motivacijskog indeksa EU u 2017.-2018. godini**



Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>, str. 20

Prema rezultatima istraživanja motivacijski indeks Hrvatske 2018. godine iznosio je 1,9 što znači da je 1,9 puta više poduzetnika u poduzetništvo ušlo zbog uočene prilike, a ne iz nužde. Općenito analizirajući rezultate GEM istraživanja i promatrajući motivacijski indeks Hrvatske taj indeks je veći od 1 što znači da više poduzetnika u poduzetništvo ulazi iz prilike i želje, a ne iz potrebe. Međutim, taj indeks je znatno niži gledajući Hrvatsku u odnosu na prosjek EU i ostalih zemalja uključenih u GEM istraživanje.<sup>48</sup>

### 3.4. Ekonomski i društveni značaj poduzetništva

Krajem 20. stoljeća poduzetništvo postaje sve značajnije područje ne samo na nacionalnoj već i na globalnoj razini. Njegova značajnost lako je mjerljiva i usporediva kroz brojeve zaposlenih, rast konkurentnosti, rast bruto domaćeg proizvoda (BDP-a), rast gospodarstva i sl. Poduzetnici svojom aktivnošću omogućuju dostupnost različitih proizvoda, fleksibilnost i

<sup>48</sup> CEPOR – Centar za politiku i razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (2019.), Izvješće o malim i srednjih poduzećima u Hrvatskoj – 2019 [e-publikacija], preuzeto 22. svibnja s <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-EN-WEB.pdf>, str. 19

prilagodljivost lokalnoj ekonomiji te rast zaposlenosti i standarda života. Pri tome najvažniju ulogu u poduzetništvu imaju mala i srednja poduzeća (MSP) (eng. *small medium enterprise - SME*) koja zauzimaju više od 99,8% od ukupnog broja poduzeća u Europskoj uniji.

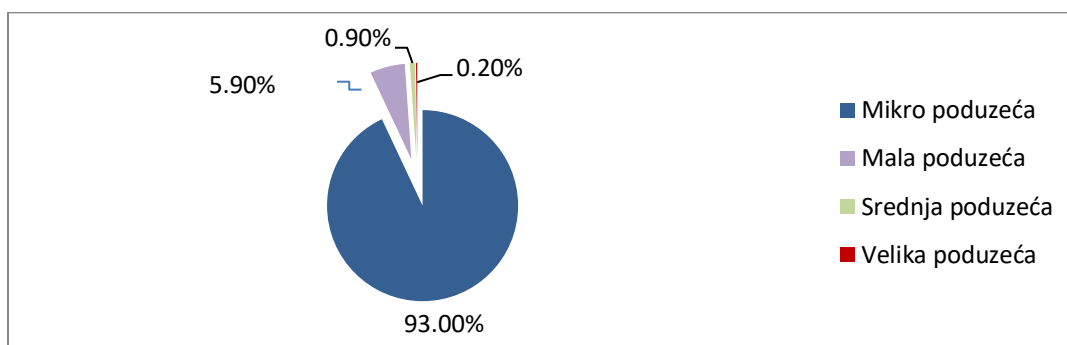
**Tablica 3.** Broj MSP i velikih poduzeća svih članica EU 2018. godine

	Mikro poduzeća	Mala poduzeća	Srednja poduzeća	MSP ukupno	Velika poduzeća	UKUPNO
Broj poduzeća	23.323.938	1.472.402	235.668	25.032.008	47.299	25.079.307
%	93,00%	5,90%	0,90%	99,80%	0,20%	100,00%

Izvor: prema Muller, P. et al. (2019)

Analizirajući podatke prema *Annual Report on European SMEs 2018/2019* na razini EU broj MSP iznosi oko 99,8% od ukupnog broja poduzeća.

**Grafikon 2.** Postotak MSP i velikih poduzeća svih članica EU 2018. godine



Izvor: prema Muller, P. et al. (2019)

Navedeni podaci ukazuju kako u državama članicama EU u najvećoj mjeri prevladavaju MSP. Najzastupljenija su mikro poduzeća, i to oko 93%, nakon čega slijede mala poduzeća s oko 5,9% te srednja poduzeća sa 0,9% u ukupnom broju MSP. Velika poduzeća čine najmanji udio u ukupnom broju poduzeća na razini EU, te tako zauzimaju samo 0,2% od ukupnog broja.

Prema izvješću *Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR)*, u 2019. godini u Hrvatskoj, ukupan broj poduzeća povećao se za 3,9% u odnosu na 2018. što predstavlja nastavak pozitivnog trenda rasta broja poduzeća.

**Tablica 4. Broj MSP i velikih poduzeća u Hrvatskoj od 2015.-2019. godine**

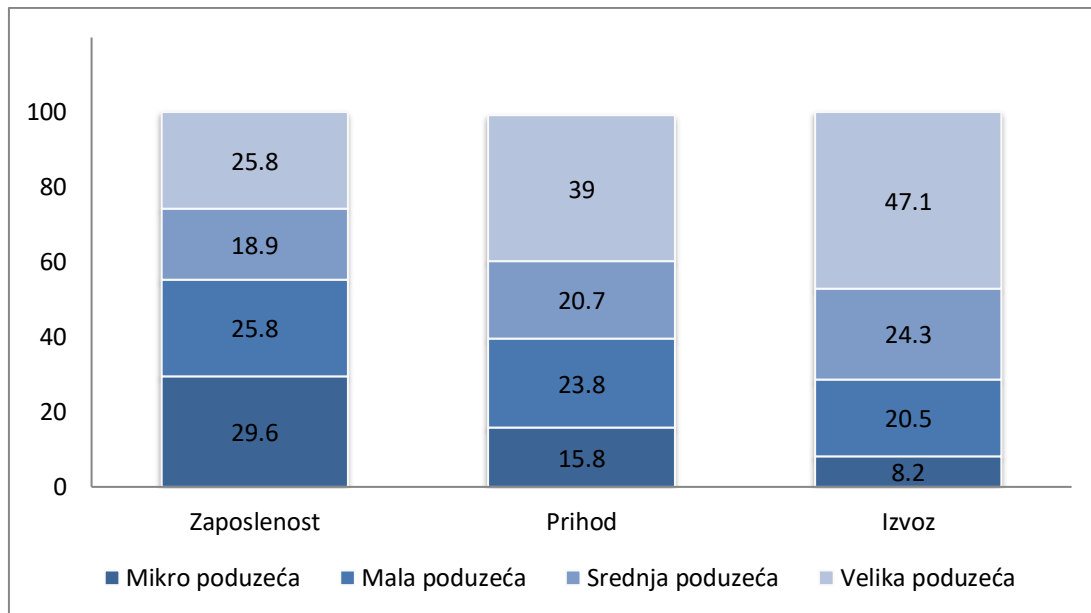
	2015		2016		2017		2018		2019	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	<b>106.221</b>	99.7	<b>114.156</b>	99.7	<b>119.752</b>	99.7	<b>130.757</b>	99.7	<b>135.890</b>	99.7
Velika poduzeća	<b>348</b>	0.3	<b>327</b>	0.3	<b>329</b>	0.3	<b>360</b>	0.3	<b>370</b>	0.3
Ukupno	<b>106.569</b>	100	<b>114.483</b>	100	<b>120.081</b>	100	<b>131.117</b>	100	<b>136.260</b>	100

Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf>, str. 7

Mikro, mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj zapošljavaju tri četvrtine svih zaposlenih u poslovnim subjektima, a u 2019. godini te se taj udio još povećao za 2,1 postotna boda u odnosu na 2018. Najveću zaposlenost među njima ostvaruju mikro poduzeća sa 29,6% zaposlenih, dok s druge strane oni istovremeno ostvaruju i najmanje udjele u ukupnim prihodima (15,8%) i u ukupnom izvozu (8,2%) što ukazuje na nižu razinu konkurentnosti tog segmenta gospodarstva. Ukupno gledajući, mikro, mala i srednja poduzeća u 2019. godini ostvaruju 60,3% ukupnog prihoda na razini Hrvatske što uvelike ističe njihovu značajnost i potrebitost. Što se tiče izvoza sektor malih i srednjih poduzeća zauzima udio od 52,9%. Sveukupno gledajući mikro, mala i srednja poduzeća ističu veliku značajnost u razvoju gospodarstva i države, ali još uvijek ih karakterizira mogućnost za napretkom i nedovoljan kapacitet i iskorištavanje potencijala tržišta Europske unije.



**Grafikon 3.** Zaposlenost, prihod i izvoz prema veličini poduzeća u Hrvatskoj u 2019. godini



Izvor: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf>, str. 9

Grafikon 3. prikazuje analizu ukupne zaposlenosti te ostvarenih prihoda i izvoza prema veličini poduzeća u 2019. godini. Vidljivo je kako MSP zauzimaju veliku ulogu u zapošljavanju stanovništva. U MSP zaposleno je oko 75% ukupno zaposlenih u Hrvatskoj. Nadalje, u ostvarivanju prihoda MSP također nose značajnu ulogu te kroz svoje aktivnosti pridonose ostvarivanju više od 60% ukupnih prihoda. Iako u pogledu izvoza ne zauzimaju značajnu prednost pred velikim poduzećima, ipak pokazuju znatnu važnost i potrebu za njihovim postojanjem.

#### **4. VEZA IZMEĐU NACIONALNE KULTURE I PODUZETNIŠTVA U EUROPSKOJ UNIJI**

Nakon definiranja pojmova nacionalne kulture i poduzetništva općenito se postavlja pitanje u kakvom su odnosu ova dva područja i da li je moguće da imaju međusobni utjecaj jedno na drugo. Činjenica kako neke od europskih zemalja postižu daleko bolje rezultate u poduzetništvu od drugih, znanstvenike odvodi u smjeru razmišljanja postoje li zajedničke karakteristike koje ove zemlje dijele i da li te zajedničke karakteristike pokazuju sličan utjecaj na rezultate u poduzetništvu. S obzirom na to da se poduzetnici i poduzetnička aktivnost smatraju pokretačkom snagom za razvoj radnih mjesta i gospodarski rast, važno je utvrditi koji čimbenici određuju poduzetničke razine pojedinih zemalja. Dosadašnja istraživanja pokazuju kako postoje sličnosti u poduzetničkim aktivnostima i rezultatima raznih zemalja, a te su sličnosti djelomično uvjetovane varijablama poput demografskih karakteristika, nacionalne kulture, ljudskih, socijalnih i financijskih resursa i sl. U nastavku slijedi pregled dosadašnjih istraživanja povezanosti nacionalne kulture i rezultata u poduzetništvu, te stavljanje u odnos nacionalne kulture pojedinih zemalja EU s ostvarenim rezultatima u poduzetništvu.

##### **4.1. Pregled dosadašnjih istraživanja**

Linan F. i Fernandez-Serrano J. proveli su istraživanje povezanosti nacionalne kulture, poduzetništva i ekonomskog razvoja na području Europske unije smatrajući da su zajednička povijest, tržište i zajedničke institucije zemalja EU odličan izbor za provođenje ovakvog istraživanja. Svrha njihovog rada odnosi se na identificiranje nacionalne kulture kao varijable koja objašnjava razinu gospodarskog razvoja i pojačava učinak poduzetništva na razinu dohotka, te pokušaj pronalaska zajedničkih obrazaca među zemljama Europske unije s obzirom na odnos između poduzetništva, nacionalne kulture i razvoja. U svojoj studiji za proučavanje kulturalnih dimenzija koriste se podacima dobivenim iz Schwartzove ankete vrijednosti (*Schwartz Value Survey - SVS*), te podacima GEM-a vezano uz rezultate poduzetničke aktivnosti u EU. Na temelju prikupljenih podataka i zaključaka koje su Linan i Fernandez-Serrano donijeli kroz analizu postojećih podataka formirano je osam hipoteza kojima se preispituje odnos poduzetništva i gospodarskog razvoja, odnos nacionalne kulture i

gospodarskog razvoja te odnos između kulture i poduzetništva. Prema zaključcima autora uloga kulture je složena, međutim na području Europe izdvajaju se četiri skupine zemalja prema zajedničkim karakteristikama poduzetničke kulture. To su zemlje engleskog govornog područja tj. Britanski otoci, istočna Europa, mediteransko područje te Srednja i Sjeverna Europa. Kod svake od tih skupina zemalja motivi i uvjeti za pokretanje poduzetništva mogu se bitno razlikovati, ali kod svake skupine kultura se smatra jednim od temeljnih elemenata koji objašnjavaju nastale razlike. Autori ovog istraživanja ističu kako kulturne vrijednosti uvjetuju poduzetničko ponašanje pojedinaca, međutim ovo područje je i dalje nedovoljno istraženo da bi se moglo reći u kojoj točno mjeri kultura utječe na poduzetništvo.<sup>49</sup>

Nadalje, Castillo Palacio M., Batista-Canino R., i Zuñiga-Collazos A., nastoje identificirati prethodne studije koje procjenjuju odnos kulturnih dimenzija i poduzetništva. Za potrebe analize formalnih i neformalnih čimbenika koji utječu na poduzetništvo autori se pozivaju na institucionalnu ekonomiju Douglasa Northa koja kulturu ističe kao jedan od neformalnih čimbenika koji utječu na poduzetništvo. Osim istraživanja u pogledu poduzetništva, autori opisuju i program kojim se nastoje identificirati kulturne dimenzije društva – *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* (GLOBE). Prema GLOBE-u postoji devet kulturnih dimenzija za analizu kulture izražene kroz dvije vrste kulturnih studija. Studije kulturne prakse („društvo kakvo jest“) i kulturnih vrijednosti („društvo kakvo treba biti“) obuhvaćaju kulturne dimenzije distance moći, izbjegavanje nesigurnosti, institucionalni kolektivizam (I), kolektivizam unutar grupe (II), rodni egalitarizam, asertivnost, buduću orijentaciju, orijentaciju na izvedbu i čovjekovu orijentaciju. Analizirajući međusobnu povezanost ovih dimenzija i poduzetništva na temelju prethodnih istraživanja, autori ove studije dolaze do zaključaka navedenih u nastavku. Dok pojedini teoretičari smatraju kako visoka razina distance moći pozitivno utječe na poduzetničku aktivnost, pojedini ističu kako u društvima s visokom distancom moći razina poduzetničke aktivnosti može biti niža zbog toga što su pojedincima iz viših društveno-ekonomskih slojeva dostupniji resursi za pokretanje poslovanja. Nadalje, mnogi autori slažu se kako je u društvima s većom razinom izbjegavanja

---

<sup>49</sup> Liñán, F., Fernández-Serrano, J. (2014.), National culture, entrepreneurship and economic development: Different patterns across the European Union, *Small Business Economics*, 42, str. 685-701, preuzeto 18. lipnja s <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9520-x>

nesigurnosti primijećeno manje poduzetničke aktivnosti. Sukladno dimenziji institucionalnog kolektivizma, u kulturama koje imaju nisku razinu ove dimenzije odražava se i niža razina poduzetništva, dok suprotno tome viša razina dimenzije utječe i na višu razinu poduzetništva u društvima. Prema autorima, individualizam je dimenzija koja se smatra glavnim kulturnim obilježjem poduzetništva. Na temelju kulturne dimenzije humane orijentacije društva s nižom ili srednjom razinom BDP-a i visokom razinom humane orijentacije naginju većoj poduzetničkoj aktivnosti.<sup>50</sup>

Dogan Ebru daje ocjenu nacionalne i poduzetničke kulture na primjeru Turske. Njegovo viđenje je kako kulturno okruženje zemlje preuzima učinkovitu ulogu u oblikovanju i razvoju poduzetničkog identiteta i obrazaca ponašanja, te zbog toga u svom istraživanju raspravlja o klasifikaciji i analizi nacionalne kulture u poduzetništvu. Analizu kulturnog okruženja Turske proveo je na temelju Hofstedeovog modela mjerenja nacionalne kulture u kojem ističe važnost dimenzije individualizam/kolektivizam koju smatra osnovom za ispitivanje međusobnih odnosa kulture i poduzetništva. Prema rezultatima analize, Turska se svrstava među zemlje sa slabije razvijenim poduzetničkim ekosustavom što se potvrđuje sljedećim ocjenama. U dimenziji distance moći Turska dobiva ocjenu 66, čime se smatra tradicionalnom zemljom s centraliziranom moći i izrazito patrijarhalnim društvom. Kod dimenzije individualizam, Turska se svrstava u kolektivistička društva koja u velikoj mjeri pažnju pridodaju brizi jedni o drugima. Dimenzija maskuliniteta/feminiteta nosi ocjenu 45, te se tako tursko društvo svrstava među ženska društva sklonija konsenzusu i suosjećanju. Glede dimenzije izbjegavanja nesigurnosti, Turska ima ocjenu 85, što utječe na povećanu potrebu za zakonima i pravilima. Kod dimenzije dugoročne/kratkoročne orijentacije, Turska nosi ocjenu 46, gdje je vidljivo kako ne postoji dominantna kulturalna preferencija u ovoj dimenziji. Različite studije navode kako visoki individualizam i maskulinitet, te nisko izbjegavanje nesigurnosti i distanca moći, pogoduju razvoju boljeg kulturnog okruženja i poduzetništva. Prema rezultatima istraživanja, Turska je svrstana među zemlje s nižom razinom poduzetničke aktivnosti. U skladu s time, autor ističe kako se u Turskoj stavlja naglasak na razvoj određenih politika i strategija

---

<sup>50</sup> Castillo Palacio, M., Batista-Canino, R., Zúñiga Collazos, A. (2017.), The Relationship between Culture and Entrepreneurship: From Cultural Dimensions of GLOBE Project, *Espacios*, 38(34)

poduzetničkog ekonomskog restrukturiranja čime se nastoji utjecati na osiguravanje socijalne podrške, motiviranje pojedinaca i pružanje odgovarajućih vještina, stvaranje poticaja i mehanizama potpore za poduzetnike.<sup>51</sup>

Prema istraživanju koje su proveli Robert Huggins i Piers Tompson, nastoje se utvrditi odnosi između kulture i poduzetništva na lokalnoj razini. Glavna svrha njihovog istraživanja usmjerena je na kulturu zajednice oslanjajući se na prostornu analizu podataka u Velikoj Britaniji. Rad se temelji na analizi podataka na lokalnoj razini u Velikoj Britaniji (iz analize su isključeni London i otoci Scilly zbog nedostatka podataka), a podaci su analizirani na temelju ključnih pokazatelja nezaposlenosti i obrazovanja, socijalne kohezije, ženske i skrbničke aktivnosti, rizika i poštivanja društvenih pravila i kolektivnog djelovanja i jednakosti. Prema analizi studije postoje snažni dokazi koji ukazuju na to kako kultura zajednice određenog područja ima značajan utjecaj i na prevladavajuće stope poduzetništva, čime se potvrđuje da je poduzetništvo proizvod društvenih i ekonomskih kulturnih vrijednosti. Uzimajući u obzir socio-ekonomske ishode lokalnog poduzetništva utvrđeno je kako je povezanost poduzetničkih aktivnosti s mjerama lokalnog razvoja uglavnom pozitivna, međutim nejednakost u stopama poduzetništva u određenim područjima može se pojaviti kao rezultat razlika u kulturi određene zajednice. Nejednakost ekonomskog i društvenog razvoja također može utjecati na prevladavajuće stope poduzetništva određenih područja, a razlike u stopama razvoja lokalnih zajednica imaju utjecaj na buduće stope poduzetništva u tim mjestima. Autori ovom studijom nastoje osvijestiti potrebu za razvojem novih regionalnih i lokalnih istraživanja kojima će se detaljnije razmatrati odnosi između kulture i poduzetništva i razvoja.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Dogan, E. (2016.), The Role of National Culture on Entrepreneurship: An Assessment on the Entrepreneurial Culture of Turkey, *Social Sciences Research Journal*, 5(98-110), str. 98-110, preuzeto 18. lipnja s [https://www.researchgate.net/publication/320474543\\_The\\_Role\\_of\\_National\\_Culture\\_on\\_Entrepreneurship\\_An\\_Assessment\\_on\\_the\\_Entrepreneurial\\_Culture\\_of\\_Turkey](https://www.researchgate.net/publication/320474543_The_Role_of_National_Culture_on_Entrepreneurship_An_Assessment_on_the_Entrepreneurial_Culture_of_Turkey)

<sup>52</sup> Huggins, R., Thompson, P. (2014.), Culture, entrepreneurship and uneven development: a spatial analysis, *Entrepreneurship and Regional Development*, 26(9-10), preuzeto 18. lipnja s <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.985740>

Konačno, Kreiser, Marino, Dickson i Weaver istražuju odnos nacionalne kulture kroz dvije ključne dimenzije poduzetničke orijentacije – preuzimanje rizika i proaktivnost. Autori procjenjuju koliku ulogu nacionalna kultura ima u određivanju razine preuzimanja rizika i proaktivnog ponašanja u tvrtkama. Prema rezultatima istraživanja, utvrđeno je kako izbjegavanje nesigurnosti i distanca moći imaju značajno negativan utjecaj na preuzimanje rizika. Osim toga rezultati pokazuju kako izbjegavanje nesigurnosti, individualizam i distanca moći imaju negativan utjecaj na proaktivno ponašanje poduzetnika. Uz navedeno, rezultati također ističu brojne institucionalne čimbenike kao elemente koji su značajno povezani s razlikama među zemljama u pogledu poduzimanja rizika i proaktivnom ponašanju. Neki od navedenih elemenata su nacionalna ekonomija, nacionalne tehnološke politike, politički rizik i vladavina prava. Prema svemu navedenom ovo istraživanje daje doprinos postojećim teorijama nacionalne kulture uz isticanje činjenice kako različite dimenzije kulturnih vrijednosti i institucije koje predstavljaju određenu nacionalnu kulturu uvelike utječu na spremnost poduzetničkih tvrtki u preuzimanju rizika i pokazivanju proaktivnog ponašanja.<sup>53</sup>

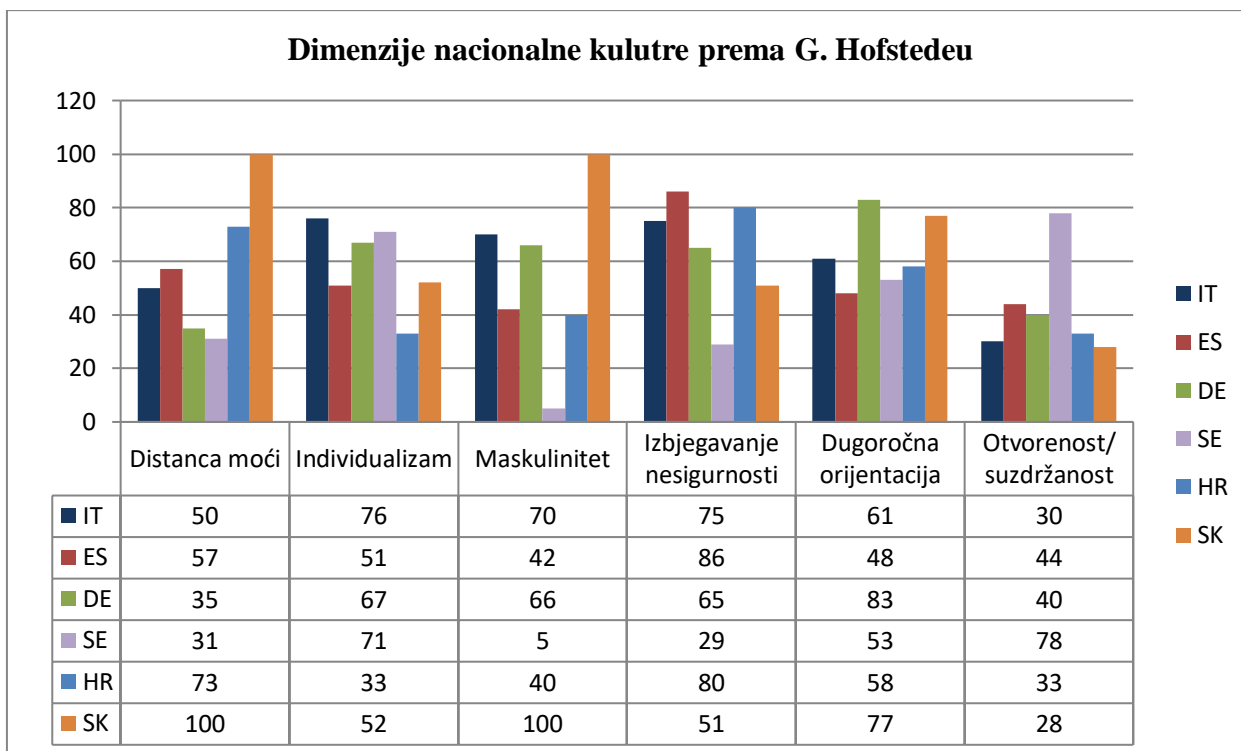
#### **4.2. Analiza nacionalne kulture u Europskoj uniji**

Analiza nacionalne kulture u EU, u ovom radu, provedena je na šest nasumično odabranih zemalja EU za koje su u sljedećem poglavlju također analizirani podaci o poduzetničkim aktivnostima istih zemalja. Za analizu rezultata izabrane su sljedeće zemlje: Italija (IT), Španjolska (ES), Njemačka (DE), Švedska (SE), Hrvatska (HR) i Slovačka (SK). Izabrane zemlje odabrane su po kriteriju: tri zemlje koje prema TEA pokazateljima imaju nižu poduzetničku aktivnost (Italija, Španjolska, Njemačka), jedna zemlja svrstana u središte prema rezultatima poduzetničke aktivnosti (Švedska) te dvije zemlje s višom stopom poduzetničke aktivnosti (Hrvatska, Slovačka).

---

<sup>53</sup> Kreiser, P.M., Marino, D.L., Dickson, P., Weaver, K.M. (2010.), Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(5), str 959-983, preuzeto 18. lipnja s <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00396.x>

**Grafikon 4. Dimenzije nacionalne kulture prema Hofstedeu u Italiji, Španjolskoj, Njemačkoj, Švedskoj, Hrvatskoj i Slovačkoj**



Izvor: prema Hofstede Insights, dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Grafikon prikazuje podatke o 6 kulturnih dimenzija grupiranih prema istraživanjima nizozemskog psihologa Geerta Hofstedeu u odabranim zemljama Europske unije. U nastavku slijedi analiza odabranih šest zemalja EU prema Hofstedeovim kulturnim dimenzijama.

#### Distanca moći (eng. *power distance*)

Talijansko društvo ima distancu moći 50 čime se ističe kako preferiraju jednakost i decentralizaciju moći i odlučivanja kod starijeg društva, no suprotno tome mlađe društvo ne voli kontrolu nad sobom te su skloniji timskom radu i otvorenom upravljačkom stilu. Španjolska u području distance moći dobiva ocjenu 57, što bi značilo da Španjolska ima hijerarhijsko društvo gdje pojedinci poštuju nadređene i očekuju da će im se govoriti što da

učine. Ocjenjujući njemačko društvo u pogledu distance moći ono dobiva ocjenu 35. Time se svrstava u društva s manjom distancom moći odnosno u društvo u kojem vlada pravo suodlučivanja i međusobna komunikacija pri donošenju odluka. Švedska ima najnižu ocjenu na ovoj dimenziji 31, što je okarakterizirano kroz njihovu želju za neovisnošću, jednakim pravima za sve, decentraliziranom moći i međusobnom komunikacijom i suradnjom pri donošenju odluka. Hrvatska je izrazito visoko u području distance moći s ocjenom 73, čime se ističe kako ova kultura poštuje hijerarhijski poredak, tradiciju i centralizaciju, što znači da pojedinac čeka i sluša smjernice drugih. Među svim navedenim državama nalazi se i Slovačka koja prema analizi ima najvišu distancu moći s ocjenom 100. U slovačkoj kulturi općenito je prihvaćeno kako postoje ljudi koji imaju više moći od drugih (tu moć su zadobili kroz ostvarene rezultate) i koji svojom moći rade u korist jačanja i ostvarenja boljih rezultata.

Individualizam / kolektivism (eng. *individualism vs. collectivism*)

Prema rezultatima individualizma s ocjenom 76, talijansko društvo dosta je visoko na ljestvici individualizma i stoga su više usredotočeni na sebe te su visoko motivirani svojim osobnim idejama i ciljevima. Što se tiče dimenzije individualizam/kolektivism, Španjolska dobiva ocjenu 51 čime se svrstava u više kolektivističko društvo. Timski rad smatraju potpuno prirodnim i zaposlenici vole raditi u grupama. Nadalje, u Njemačkoj prevladava individualizam s ostvarenom ocjenom 67 čime se ističe kako je njihovo društvo više orijentirano na sebe i svoju užu obitelj te na osobna postignuća. Isto kao i prethodne države Švedska je okarakterizirana kao individualistička država, ocjena 71, gdje se ističu briga za sebe i užu obitelj. Suprotno do sada navedenom, hrvatsko društvo s ocjenom 33 smatra se izrazito kolektivističko što je vidljivo kroz brigu o zajednici i potrebu za stalnom pripadnošću grupi. U ovakvim društvima karakteristične su situacije u kojima obiteljske veze čine važan element pri zapošljavanju ili donošenju odluka. Slovačka se nalazi u zlatnoj sredini i karakteriziraju ju djelomično individualizam, ali istovremeno i kolektivism.



### Maskulinitet / feminitet (eng. *masculinity vs. femininity*)

U odnosu maskuliniteta i feminiteta, Italija je sa 70 bodova pripada u društva gdje prevladava maskulinitet, visoko usmjerena na uspjeh i čvrstoću u donošenju odluka. Promatrajući dimenziju maskuliniteta i feminiteta, Španjolska dobiva ocjenu 42 čime se svrstava u društva među kojima vlada feminitet. Ključna riječ u španjolskom društvu je konsenzus, nastoji se ostvariti sklad i kompromis, pregovaranja su meka, a i menadžeri se pri donošenju svojih odluka vole posavjetovati s podređenima kako bi imali što širu sliku kod davanja odluke. U pogledu ove dimenzije, Nijemce svrstavamo u društva maskuliniteta s ocjenom 66. Gledajući kako je postavljen sam školski sustav kod njih vidljivo je da se djeca već s 10 godina razdvajaju u različita i za njih predviđena obrazovanja. Kod menadžera se pri donošenju odluka očekuje da budu čvrsti, odlučni i asertivni što proizlazi iz navedene karakteristike muških društava. Suprotno svim navedenim društvima, Švedska u ovoj dimenziji ostvaruje ocjenu 5 te se smatra društvom izraženog feminiteta. Njihova kultura zagovara ostvarivanje ravnoteže između posla i života, prevladava suradnja, komunikacija i međusobna podrška. Što se tiče Hrvatske prema ovim rezultatima okarakterizirana je kao društvo u kojem prevladava feminitet s ocjenom 40, što bi značilo da se nastoji ostvariti međusobni dogovor i konsenzus, sukobi se rješavaju kompromisima i pregovorima, a u strukturi organizacija žene polako zauzimaju sve više pozicija. Suprotno tome, ocjena 100 u ovoj dimenziji, Slovačku svrstava u „muško“ društvo.

### Izbjegavanje nesigurnosti (eng. *uncertainty avoidance*)

Što se tiče dimenzije izbjegavanja nesigurnosti, Italija se i na ovom području nalazi dosta visoko s ocjenom 75. Talijani nisu skloni iznenadnim i dvosmislenim situacijama, imaju veoma dobro razvijen pravni i zakonski sustav, a vezano uz posao nisu skloni riziku i njihovo poslovanje uključuje veliku količinu detaljnog planiranja. Nadalje, izbjegavanje nesigurnosti jedna je od dimenzija koja izričito karakterizira Španjolsku i ima visoku ocjenu 86. U Španjolskoj postoje pravila za sve te samim time nisu skloni čestim promjenama jer im one uzrokuju stres. Sklonost izbjegavanju nesigurnosti je dosta prisutna u Njemačkoj i posjeduje ocjenu 65. Uzimajući tradiciju u obzir već po razmišljanjima filozofa Kanta, Hegela i Fichtea

društvo je sklonije deduktivnim postupcima kojima se u obzir uzimaju već poznate činjenice iz kojih se dolazi do novih zaključaka, a manje se vjeruje uvođenju novih, neprovjerenih činjenica čime se ističe da nisu spremni na preveliko preuzimanje rizika i suočavanje s nesigurnošću. Ipak ako se radi o osvajanju novih tržišta ili razvoju novih proizvoda više su spremni riskirati. Suprotno dosad navedenim karakteristikama, Švedsku karakterizira niski stupanj izbjegavanja nesigurnosti (29) čime se ističe kako su skloni opuštenom životu i smatraju da ne treba postojati više pravila nego što je stvarno potrebno. Ona pravila koja imaju smisla treba poštovati, a ako nešto nema smisla to pravilo treba napustiti ili promijeniti. Hrvatska u ovoj dimenziji također postiže visoku ocjenu 80, što bi značilo se ima izraženu vrlo visoku sklonost izbjegavanju nesigurnosti. Hrvatska nastoji postaviti što je više moguće pravila kako bi bili spremni na riskantne i nepredvidive situacije. Slovačka u ovoj dimenziji nosi ocjenu 51 čime ne prikazuje jasne preferencije niti prema visokom niti prema niskom stupnju izbjegavanja nesigurnosti.

Dugoročna / kratkoročna vremenska orijentacija (eng. *long-term vs. short-term orientation*)

Vežano uz orijentaciju, Italija više naginje dugoročno orijentiranom društvu u kojem su ljudi skloni štedljivosti, ulaganju, postizanju rezultata i razmišljanju o tome što donosi budućnost. Ocjena 48 za španjolsko društvo govori kako su na granici između dugoročno i kratkoročno orijentiranih društava. Španjolci vole živjeti u trenutku, bez velike brige za budućnost, ali isto tako nastoje definirati strukturirana pravila koja će im osigurati dugoročno miran i stabilan život. Što se tiče dimenzije dugoročne i kratkoročne orijentacije Njemačka je svrstana u skupinu društva s visokom sklonošću prema dugoročnoj orijentaciji s ocjenom od 83, karakterizira ih izrazita sposobnost prilagodbe tradicije nastaloj situaciji. Osim toga skloni su štednji i ulaganjima te planiranju budućnosti, a ključnu ulogu ima obrazovanje gdje se već od malih nogu razmišlja o budućnosti. Švedska za ovu dimenziju dobiva ocjenu 53 te samim time nije niti izrazito dugoročno niti izrazito kratkoročno društvo. Prema ocjeni 58, Hrvatska spada niti u kratkoročno orijentirana niti u dugoročno orijentirana društva. Karakteriziraju ju nastojanja za štednjom i planiranjem budućnosti, međutim ponekad više prevladava situacija u kojoj društvo živi “od danas do sutra”, a to uvelike ovisi o gospodarskim trendovima i

možnostima samog stanovništva. Slovačka ima kulturu društva koje naginje više dugoročnoj orijentiranosti i nastojanju ulaganjima te štednji za budućnost.

Otvorenost / suzdržanost (eng. *indulgence vs. restraint*)

Dimenzija otvorenosti za talijansko društvo dobiva ocjenu 30, što znači da su veoma suzdržani, zatvoreni, često i više skloni pesimizmu. U svojim postupcima su ograničeni i uvijek se trude poštovati društvene norme pa prema svemu navedenom nisu izrazito skloni inovacijama i kreativnosti. Dimenzija otvorenosti u Španjolskoj nosi ocjenu 44, čime svrstava ovo društvo u više suzdržana, zatvorena i pesimistična društva sklona žaljenju. Prema svemu analiziranome skloni su poduzetničkim aktivnostima, ali ne pokazuju preveliku želju za izražavanjem kreativnosti i inovativnosti u poduzetništvu kao druga društva. Kod dimenzije otvorenosti tj. suzdržanosti i njemačka kultura prati tendenciju kulture suzdržanosti s ocjenom 40. Kao i kod prethodno navedenih zemalja, Njemačka je sklona pesimizmu i cinizmu. Suprotno dosad navedenom Švedska ima izrazito visok stupanja dimenzije otvorenosti 78, te se njihova kultura može nazvati kulturom prepuštanja. Šveđani su skloni uživati u životu i žele ostvariti svoje snove, otvoreni su i teže slobodi. Suprotno dosad navedenom oni nisu pesimisti, već optimisti koji žele i znaju kako uživati u životu. Hrvatska u ovoj dimenziji ostvaruje relativno nisku ocjenu (33) čime se svrstava među kulturu sklonu pesimizmu koja nije spremna na prepuštanje i uživanje u životu kao npr. Šveđani. Za kraj slovačka kultura smatra se najviše suzdržanom među navedenima s ocjenom 28. Samim time nisu spremni na prepuštanje životu u velikoj mjeri i manje pažnje posvećuju svojim željama i svom slobodnom vremenu.

### **4.3. Analiza poduzetništva u Europskoj uniji**

Europska unija još je 2010. godine razvila strategiju Europa 2020. (*Europe 2020.*) za rast i zapošljavanje kojom se nastoje stvoriti uvjeti za pametan (učinkovito ulaganje u obrazovanje, istraživanje i inovacije), održiv (zaokret k niskougličnom gospodarstvu) i uključiv (stvaranje radnih mjesta i smanjenje siromaštva) razvoj. Europska komisija ističe razvoj poduzetništva kao nužan element za povećanje gospodarske aktivnosti. Svojim aktivnostima nastoji pojedincima pomoći u razvijanju njihovih vještina, znanja i stavova koji će pridonijeti

poduzetničkom duhu i želji kako bi isti pojedinci pokrenuli i vodili vlastiti posao te samim time pomogli u razvoju poduzetničke klime i novih radnih mjesta.<sup>54</sup>

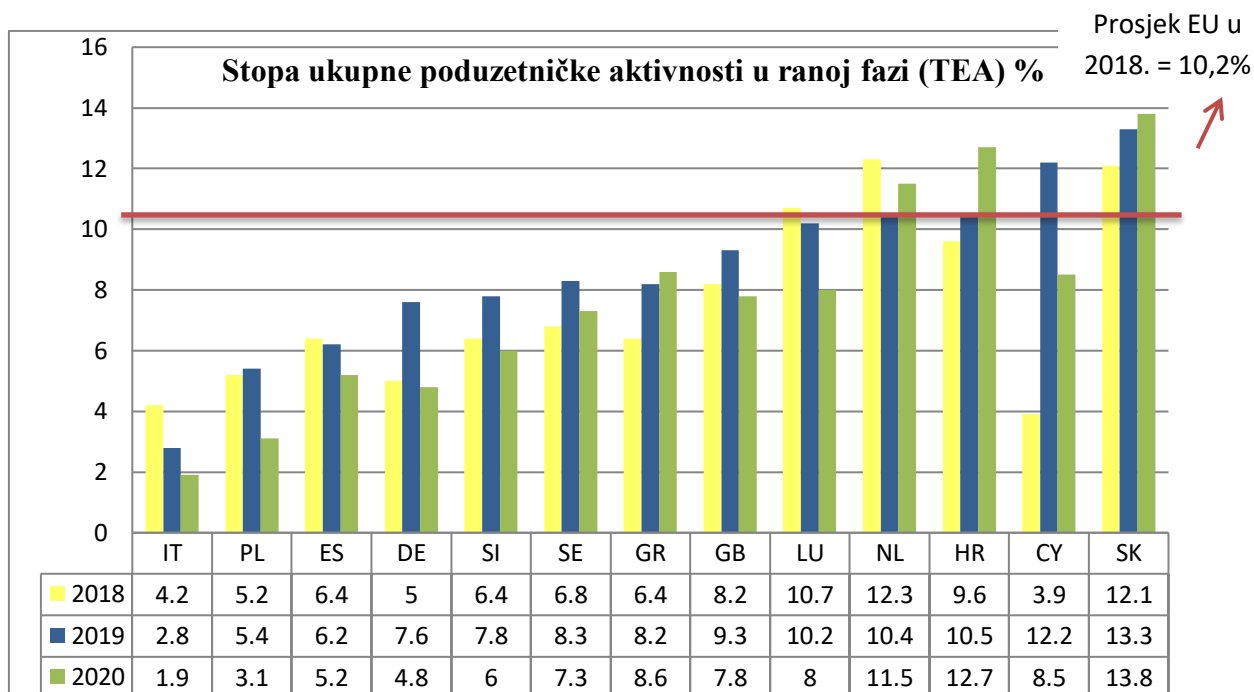
Kako bismo mogli utvrditi postoji li povezanost nacionalne kulture i poduzetništva u ovom potpoglavlju sagledat ćemo kako se razvija poduzetništvo u pojedinim zemljama EU te kakve rezultate u poduzetništvu te zemlje postižu. U dijelu analize razvoja poduzetništva EU koristit će se podaci GEM-a, dok će se za dio analize rezultata postignutih u poduzetništvu analizirati podaci o bruto domaćem proizvodu po stanovniku (BDP po stanovniku) pojedinih zemalja. GEM svojim istraživanjima nastoji otkriti razloge zbog čega pojedine zemlje imaju više razvijene poduzetničke aktivnosti, a pojedine manje. Sam izvještaj sastavljen je od dvije vrste podataka, anketa odrasle populacije (u svakoj zemlji slučajnim izborom utvrđuje se oko 2000 pojedinaca u skupini od 18 do 64 godine) i anketa nacionalnih stručnjaka (istraživanje i intervju najmanje 36 stručnjaka u poduzetništvu).

U nastavku slijedi prikaz podataka TEA indeksa o ukupnoj stopi poduzetničke aktivnosti u EU. TEA indeks izračunava se na temelju ankete odrasle populacije te predstavlja broj poduzetnički aktivnih ljudi koji su ujedno i vlasnici poduzeća mlađih od 42 mjeseca u odnosu na 100 ispitanika između 18 i 64 godina. Podaci o BDP po stanovniku analiziraju se na temelju podataka dostupnih na internetskim stranicama Svjetske banke „World Bank“. Crvenom linijom, na grafikonu 5., označen je zadnji izračunati TEA prosjek EU iz 2018. godine koji iznosi 10,2%. TEA prosjek označava prosječnu stopu poduzetničke aktivnosti zemalja EU, a ujedno i poželjnu stopu poduzetničke aktivnosti.

---

<sup>54</sup> Huđek, I., Širec, K. (2019.), Razvoj poduzetničkog potencijala kroz obrazovanje za poduzetništvo u EU, *Ekonomska misao i praksa*, 1, str. 54-63

**Grafikon 5. Stopa ukupne poduzetničke aktivnosti u ranoj fazi u EU 2018.-2020.godine**



Izvor: prema podacima GEM-a

Grafikon 5. stavlja u odnos stopu ukupne poduzetničke aktivnosti u ranoj fazi pojedinih država EU u periodu između 2018. i 2020. godine. Gledajući Hrvatsku, ona je 2018. godine na 100 ispitanih stanovnika u rasponu 18-64 godina, imala oko 9,6 poduzeća osnovanih unatrag tri godine. Za istu državu već 2019. godine vidimo rast poduzetničke aktivnosti te tako dolazi do otprilike 10,5 poduzeća ne starijih od 3 godine, a 2020. godine unatoč Covid-19 pandemiji, taj broj se penje na oko 12,7 poduzeća. Analizirajući podatke u ove tri godine vidljivo je kako TEA indeks u većini zemalja ima blago rastući oblik. Prema zadnjim podacima GEM-a, a obzirom i na pandemiju koja je od 2020. godine zahvatila čitav svijet, vidljivo je kako su neke od europskih država 2018. i 2019. godine u odnosu na 2020. imale znatno bolju stopu poduzetničke aktivnosti u ranoj fazi. Nagli pad TEA indeksa uočavamo kod Italije i Španjolske, što dijelomično može biti objašnjivo situacijom da je u ovim zemljama bilo najviše zaraženih Covid-19 virusom te su te zemlje imale uvedene stroge mjere zabrane obavljanja određenih djelatnosti, a to je posljedično dovelo do pada poduzetničke aktivnosti u ranoj fazi.

U nastavku slijedi korelacijska analiza i utvrđivanje povezanosti između Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture i motivacijskog indeksa (GEM).

Korelacijska analiza označava povezanost između dviju varijabli (nezavisne varijable (X) – varijabla koja utječe na drugu varijablu, i zavisne varijable (Y) – varijabla na koju se utječe), a moguće ju je odrediti izračunavanjem mjere povezanosti između zadanih varijabli ili grafičkim putem kroz prikaz varijabli na dijagramu rasipanja. Koeficijent korelacije predstavlja najčešće korištenu mjeru za određivanje povezanosti varijabli te brojčanim pokazateljima određuje smjer i jakost povezanosti izabranih varijabli. Jakost linearne veze između određenih varijabli određuje se izračunom vrijednosti koeficijenta korelacije ( $r$ ). Što je koeficijent korelacije bliže nuli veza je slabija, nula ukazuje na potpunu odsutnost veze, a što se više približava jedinici veza je jača. Koeficijent  $r$  može poprimiti vrijednosti od -1 do 1, pri čemu (+ ili -) predznak koeficijenta označava smjer povezanosti. U slučaju da koeficijent poprime pozitivnu vrijednost, ukazuje da rast vrijednosti jedne varijable istovremeno utječe na rast vrijednosti druge varijable, ali i suprotno, smanjenje vrijednosti jedne varijable uzrokuje smanjenje vrijednosti druge varijable. Obrnuto, u slučaju da koeficijent korelacije poprime negativnu vrijednost to će ukazivati na slučaj u kojem povećanje vrijednosti jedne varijable uzrokuje pad vrijednosti druge varijable, ali i suprotno, smanjenje vrijednosti jedne varijable ukazivat će na rast vrijednosti druge varijable.<sup>55</sup>

Sukladno navedenim ocjenama dimenzija nacionalne kulture (poglavlje 4.2.), tablica 5., na temelju izračunate statističke korelacije pokazuje podatke o smjeru povezanosti Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture i motivacijskog indeksa (GEM). Analizirani rezultati obuhvaćaju ocjene šest dimenzija nacionalne kulture i motivacijskog indeksa u 24 države EU. Među spomenute države pripadaju Bugarska, Hrvatska, Rumunjska, Slovačka, Belgija, Španjolska, Grčka, Mađarska, Portugal, Slovenija, Irska, Italija, Češka, Latvija, Austrija, Estonija, Poljska, Njemačka, Francuska, Finska, Luksemburg, Nizozemska, Švedska i Danska.

---

<sup>55</sup> Udovičić, M., Baždarić, K., Bilić-Zulle, Lj., Petrovečki, M. (2007.), Što treba znati kada izračunavamo koeficijent korelacije?, *Biochemia Medica*, 17(1), str. 10-11

**Tablica 5. Motivacijski indeks (GEM) i Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture**

<b>Motivacijski indeks (GEM)</b>						
	Distanca moći	Individualizam	Maskulinitet	Izbjegavanje nesigurnosti	Vremenska orijentacija	Otvorenost (suzdržanost)
Koeficijent korelacije	-0,622	0,499	-0,432	-0,645	-0,205	0,649
Razina značajnosti	0,01	0,05	0,05	0,01	Nije značajno	0,01
Broj opažanja	24	24	24	24	24	24

Sukladno navedenim rezultatima pokazano je kako veća distanca moći ima jaku negativnu statistički značajnu korelaciju s motivacijskim indeksom (GEM), odnosno s motiviranošću za ulazak u poduzetništvo (koeficijent korelacije iznosi -0,622). Ostvarenim rezultatom ukazuje se kako u društvima u kojima prevladava viša distanca moći istovremeno prevladava niži motivacijski indeks, dok društva koja su ocijenjena kao društva niže distance moći ostvaruju viši motivacijski indeks. Prema navedenim rezultatima u društvima gdje vlada niža distanca moći istovremeno postoji veća motiviranost među ljudima za ulazak u poduzetništvo iz uočene prilike i želje.

Nadalje, dimenzija individualizma i motivacijski indeks pokazuju pozitivnu, srednje jaku statističku korelaciju (koeficijent korelacije iznosi 0,499). Utvrđeni rezultati naznačuju kako društva u kojima prevladava individualizam ostvaruju više i bolje rezultate u pogledu motiviranosti i ulaska ljudi u poduzetničke pothvate. Suprotno tome, društva koja su okarakterizirana kao društva u kojima prevladava kolektivizam u pogledu motivacijskog indeksa ostvaruju niže i lošije rezultate.

Slijedom navedenog, stavljajući u odnos motivacijski indeks i maskulinitet ostvareni rezultati upućuju na statističku korelaciju koja je srednje jaka i negativna (koeficijent korelacije iznosi -0,432). Ostvareni rezultati utvrđuju kako društva u kojima prevladavaju „muške“ vrijednosti ostvaruju slabije rezultate u pogledu motivacijskog indeksa, dok obrnuto, društva u kojima

dominantno prevladavaju „ženske“ karakteristike ostvaruju bolje rezultate glede motivacijskog indeksa. Prema navedenome, što je ostvarena viša ocjena u dimenziji maskuliniteta to će motivacijski indeks biti niži, i suprotno, što je ostvarena ocjena u ovoj dimenziji niža, motivacijski indeks će rasti.

Analizom povezanosti dimenzije izbjegavanja nesigurnosti i motivacijskog indeksa utvrđena je jaka negativna statistički značajna korelacija (koeficijent korelacije iznosi -0,645). Dobivenim rezultatom društva koja su sklonija izbjegavanju nesigurnosti dobivaju više ocjene u pogledu ove dimenzije, te istovremeno imaju niži motivacijski indeks koji je praćen strahom od promjena i neočekivanih situacija te malom željom za napretkom i postignućima. Dok suprotno, u društvima u kojima prevladava manja sklonost izbjegavanju neizvjesnosti, oni nose niže ocjene na ljestvici, a ostvaruju se bolji rezultati glede motiviranosti pripadnika za ulazak u poduzetničke pothvate iz vlastite želje.

Zaključno, dimenzija otvorenosti (suzdržanosti) u odnosu na motivacijski indeks pokazuje statistički značajnu, jaku i pozitivnu korelaciju (koeficijent korelacije iznosi 0,649). U ovoj dimenziji društva koja ostvaruju niže ocjene smatraju se suzdržanijima, manje sklonijima slobodi i uživanju te kao takva pridonose prevladavanju nižeg motivacijskog indeksa. Suprotno njima, društva koja ostvaruju više ocjene u pogledu ove dimenzije okarakterizirana su kao otvorenija, optimističnija, sklonija hedonizmu i slobodi te svojim karakteristikama pozitivno utječu na povećanje motiviranosti stanovništva na ulazak u poduzetništvo. U odnosu na navedeno, društva koja nose više ocjene u pogledu ove dimenzije ostvarivat će bolje rezultate u pogledu motivacijskog indeksa, i obrnuto.<sup>56</sup>

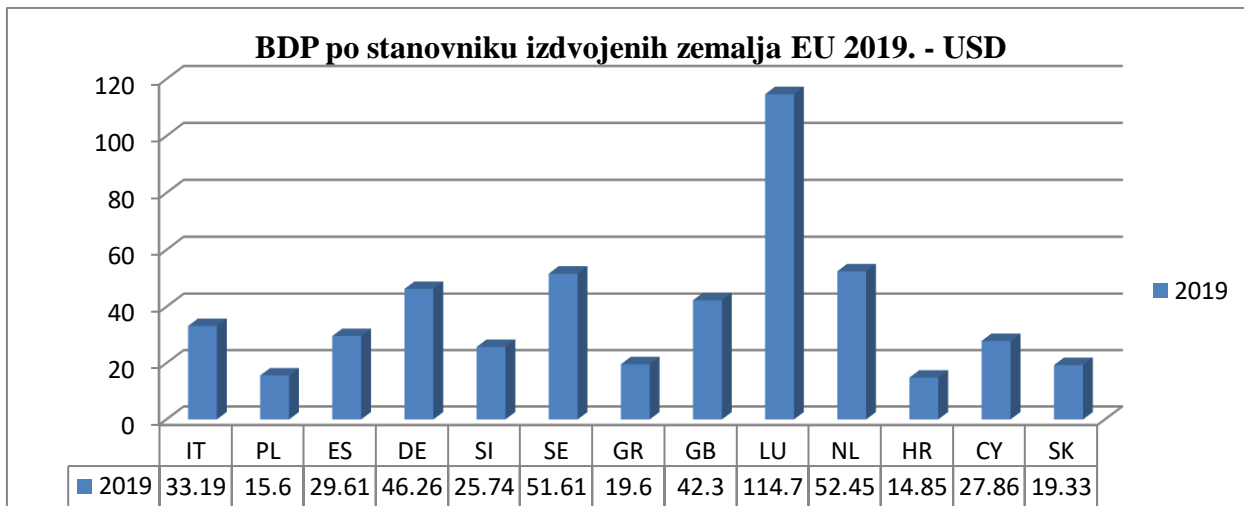
Bruto domaći proizvod po stanovniku (BDP po stanovniku) se, također, smatra jednom od mjera ostvarene poduzetničke aktivnosti, stoga u nastavku slijedi pregled ostvarenih rezultata poduzetničkih aktivnosti zemalja EU po navedenom pokazatelju. BDP je makroekonomski pokazatelj koji pokazuje vrijednost finalnih dobara i usluga u novčanim jedinicama proizvedenih u zemlji tijekom dane godine. BDP po glavi stanovnika ili per capita je ukupan BDP zemlje podijeljen s brojem stanovnika.

---

<sup>56</sup> Šimić Banović, R., Podrug, N. (2016.), *Prevladavajuće vrijednosti u hrvatskome poslovnom okruženju: Približavamo li se zapadu?*, u: Sekulić, D. (ur.), *Vrijednosti u hrvatskom društvu* (str. 221-254), Centar za demokraciju i pravo „Mirko Tripalo“, Zagreb: Sveučilišna tiskara d.o.o., str. 223-242



**Grafikon 6. BDP po stanovniku izdvojenih zemalja EU 2019. u tis. USD**



*Izvor: prema podacima Svjetske Banke „World Bank national accounts data“*

Prema navedenim podacima grafikona među analiziranih trinaest zemalja EU, zbog svoje specifičnosti, najveći BDP po stanovniku u 2019. godini ima Luksemburg. Uspoređujući ga s podacima stope ukupne poduzetničke aktivnosti u ranoj fazi Luksemburg u toj istoj godini ima stopu od 10,2% što je otprilike prosječna stopa u EU. Nakon Luksemburga sljedeće po veličini BDP-a po stanovniku su Švedska i Njemačka koje uspoređujući podatke TEA indeksom dosta ispod europskog prosjeka, Njemačka u 2019. godini ostvaruje stopu od 7,6%, dok Švedska u istoj godini ostvaruje stopu od 8,3%. Sukladno tome i Švedska ima za malo veći BDP po stanovniku od spomenute Njemačke. Nadalje, uspoređujući podatke za Slovačku koja je prema TEA indeksu okarakterizirana kao zemlja koja ima najveću stopu poduzetničke aktivnosti u ranoj fazi, čak 13,3% u 2019. godini i 13,8% u 2020. Godini. Prema podacima BDP-a po stanovniku nalazi se na jedanaestom mjestu od trinaest analiziranih zemalja EU. Suprotno gledajući, Italija se prema TEA indeksu smatra država s najmanje poduzetničke aktivnosti u ranoj fazi i ta aktivnost postepeno opada, ali se prema podacima ostvarenog BDP po stanovniku nalazi na zlatnoj sredini među analiziranim zemljama.

**Republika Hrvatska** nalazi se na zadnjem mjestu s oko 13.82 tis. USD u BDP-u po stanovniku u 2019. godini, međutim na ljestvici TEA indeksa nalazi se dosta visoko te je vidljivo kako poduzetnička aktivnost u ranoj fazi iz godine u godinu raste što bi nadamo se

mogao u budućnosti biti jedan od čimbenika koji će utjecati na rast BDP-a po stanovniku i pozicioniranje više na ljestvici zemalja EU. Međutim, to može biti i znak učestalih neuspjeha i ponovnih pokušaja otvaranja novih poduzeća. Hrvatska je kultura s izrazito visokom distancom moći, kolektivističkim društvom, feminitetom, visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti, dugoročne orijentacije i suzdržanosti, što pridonosi razvijanju poduzetništva i poticanju na inovacije i kreativnost. U Hrvatskoj postoji strah od promjena i mala sklonost preuzimanju rizika.<sup>57</sup> Karakteristikama je vrlo slična Italiji, međutim po rezultatima puno bolja glede poduzetničke aktivnosti u ranoj fazi, ali lošija glede ostvarenog BDP-a po stanovniku.

*Tablica 6. Rezultati analize poduzetništva i dimenzija nacionalne kulture prema odabranim zemljama EU 2019.godine*

	Prosjek	IT	ES	DE	SE	HR	SK
BDP po stanovniku (tis. USD)	<b>44,22</b>	33,19	29,614	46,259	51,61	14,853	19,329
TEA indeks (%)	<b>10,2</b>	2,8	6,2	7,6	8,3	10,5	13,3
Distanca moći		50	57	35	31	73	100
Individualizam		76	51	67	71	33	52
Maskulinitet		70	42	66	5	40	100
Izbjegavanje nesigurnosti		75	86	65	29	80	51
Dugoročna orijentacija		61	48	83	53	58	77
Otvorenost/suzdržanost		30	44	40	78	33	28

Stavljajući u odnos navedeno istraživanje, podatke o TEA indeksu i BDP po stanovniku, **talijanska kultura** okarakterizirana je kao srednjeg stupnja distance moći, visokog individualizma, maskuliniteta, visokog stupnja izbjegavanja nesigurnosti, dugoročne orijentacije i suzdržanosti. Prema svemu navedenome ovakva nacionalna kultura ne pridonosi u velikoj mjeri razvijanju poduzetničke aktivnosti, željom za stvaranjem inovacija i isticanja kreativnosti. TEA indeks ove zemlje niži je u odnosu na ostale, a BDP po stanovniku osrednji.

<sup>57</sup> Rajh E., Anić I. D.; Budak J. (2015.), Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj [e-publikacija], preuzeto 23. svibanj s <https://repozitorij.eizg.hr/islandora/object/eizg%3A290>, str. 42

Analizirajući **Španjolsku**, njihova kultura je višeg stupnja distance moći, društvo je podijeljeno na individualističko i kolektivističko, prevladava maskulinitet, vrlo visoko pozicionirana po pitanju izbjegavanja nesigurnosti s orijentacijom na kratkoročni vremenski horizont ciljeva i suzdržanost. Prema navedenim podacima španjolska je kultura dosta slična talijanskoj, pa je tako i TEA indeks Španjolske niži, što bi značilo da nema previše izražene želje stanovnika za pokretanjem novih poduzetničkih aktivnosti, a ostvareni BDP po stanovniku je osrednji kao kod Italije.

Nadalje **Njemačka**, koja prema analiziranim karakteristikama ima sličnu nacionalnu kulturu kao Italija u pogledu TEA indeksa i razvoja poduzetništva posjeduje bolje rezultate, ali BDP po stanovniku Njemačke je nešto viši u odnosu na Italiju.

**Švedska**, svoje društvo i kulturu može okarakterizirati kao niskog stupnja distance moći, visokog individualizma, izraženog feminiteta, niskog stupnja izbjegavanja nesigurnosti, kratkoročne orijentacije i otvorenosti, izrazito motivirajućih karakteristika od strane nacionalne kulture. Prema spomenutim karakteristikama koje posjeduje TEA indeks poduzetničke aktivnosti je srednje vrijednosti. Isto se očituje i u prikazu BDP-a po stanovniku gdje je on nešto viši od prosjeka svih analiziranih zemalja.

Kultura **Slovačke** okarakterizirana je visokim stupnjem distance moći, maskulinitetom, kolektivističkim društvom, dugoročnom dimenzijom i suzdržanosti. U provedenoj analizi TEA indeksa prikazuje se kao jedna od država s visokom stopom poduzetničke aktivnosti u ranoj fazi međutim s relativno niskim BDP-om po stanovniku. Prevelik utjecaj distance moći, poslušnosti, centralizirane vlasti, agresivnosti u nastupu kratkoročno odlično djeluju u pogledu pokretanja poduzetničke aktivnosti, međutim gledajući ostvareni BDP po stanovniku ne ostvaruju visoke rezultate.

## 5. ZAKLJUČAK

Nagli razvoj tržišta i proces globalizacije spadaju u elemente koji uvelike utječu na potrebu razumijevanja kulturnih vrijednosti i načina ponašanja poduzetnika. Poduzetništvo se smatra aktivnošću kojom se razvija gospodarstvo i pridonosi razvoju države blagostanja, a poduzetnici su pokretači svih poduzetničkih aktivnosti. Međutim nisu svi poduzetnici u svijetu jednaki. Dosadašnja istraživanja pokazala su da su razlike u poduzetničkim aktivnostima različitih zemalja uvjetovane varijablama poput demografskih karakteristika, nacionalne kulture, ljudskih, socijalnih i financijskih resursa i sl. Pripadnike određene nacije možemo svrstati u grupe prema ključnim karakteristikama, npr. ovisno tome jesu li više individualisti ili kolektivisti, spremni na rizik ili skloniji izbjegavanju rizika, razmišljaju li više kratkoročno ili dugoročno i sl. Uočavanjem kako su određene osobine dominantne kod pojedinih naroda nametnula se potreba za istraživanjem može li se utvrditi povezanost između karakteristika pojedinih naroda i ostvarenih rezultata u poduzetničkim aktivnostima, te je stoga postalo nužno razumjeti mogućnost utjecaja nacionalne kulture na poduzetništvo. Glavna svrha ovog diplomskog rada se odnosi na definiranje pojmova nacionalne kulture i poduzetništva te utvrđivanje njihove međusobne povezanosti. Mjerenje nacionalne kulture općenito provodi se putem modela mjerenja, od kojih su u ovom radu pobliže opisani Hofstedeov model kulturalnih dimenzija, Schwartzov model i Trompernaarsov model bipolarnih dimenzija, a mjerenje poduzetništva najčešće se provodi putem TEA indeksa i rezultata ostvarenog BDP-a po stanovniku određene zemlje.

Diplomskim radom Nacionalna kultura i poduzetništvo Europske unije analizirani su podaci o nacionalnim kulturama (putem Hofstedeovog modela mjerenja) i poduzetničkoj aktivnosti (kroz TEA indeks i ostvareni BDP po stanovniku) šest odabranih zemalja članica EU u 2019. godini. Među analizirane zemlje ulaze Italija (IT), Španjolska (ES), Njemačka (DE), Švedska (SE), Hrvatska (HR) i Slovačka (SK). Prema rezultatima dobivenima kroz analizu nacionalne kulture, talijanska nacionalna kultura okarakterizirana je kao kultura koja ne pridaje veliku pažnju i posvećenost razvijanju poduzetničkih aktivnosti - TEA indeks (2,8), a BDP po stanovniku koji ostvaruju je osrednji u odnosu na ostale analizirane zemlje (33,19 tis. USD). Španjolska nacionalna kultura po svojim karakteristikama je dosta slična talijanskoj, Španjolci pridodaju malo veću značajnost razvoju poduzetništva - TEA indeks (6,2), ali ostvaruju

osrednji BDP po stanovniku u odnosu na ostale (29,61 tis. USD). Njemačka ima sličnu kulturu prethodnim državama, razlikuju se jedino u pogledu distance moći koja je u Njemačkoj manja u odnosu na Italiju i Španjolsku. TEA indeks Njemačke iznosi (7,6), dok je BDP po stanovniku nešto viši (46,26 tis. USD). Švedska, suprotno prethodnim državama, spada u ženska društva s niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti i visokom otvorenosti, što pogoduje razvoju poduzetništva, što je vidljivo kroz viši TEA indeks (8,3), ali i viši BDP po stanovniku (51,61 tis. USD). Hrvatska koja prema karakteristikama slični talijanskoj i njemačkoj kulturi suprotno njima mjeri vrlo visoku razinu poduzetničke aktivnosti – TEA indeks (10,5), ali i najnižu razinu ostvarenog BDP po stanovniku (14,85 tis. USD). Za kraj, Slovačka koja je po karakteristikama nacionalne kultura slična Italiji i Španjolskoj, isto kao i one ne posvećuje značajnu pažnju potrebi poticanja i razvoja poduzetničkih aktivnosti te im je BDP po stanovniku sličan (19,33 tis. USD). Međutim, suprotno navedenim zemljama, ostvaruje najvišu razinu poduzetničke aktivnosti među analiziranim zemljama – TEA indeks (13,3). Uz navedene rezultate u diplomskom radu provedena je i statistička korelacija između varijabli Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture i varijable motivacijskog indeksa (GEM) kako bi se potvrdila povezanost između poduzetništva i nacionalne kulture. Prema dobivenim rezultatima koeficijenta korelacije povezanost među varijablama distance moći, individualizma, maskuliniteta, izbjegavanja nesigurnosti i otvorenosti (suzdržanosti) s varijablom motivacijskog indeksa statistički je značajna i jaka, međutim treba uzeti u obzir da dimenzije nacionalne kulture nisu jedini čimbenici koji utječu na rezultate u poduzetništvu.

Sukladno navedenim i analiziranim podacima o nacionalnim kulturama prisutnim u pojedinim državama Europske unije moguće je doći do zaključka kako nacionalna kultura u manjoj mjeri utječe i prikazuje slične rezultate u poduzetničkim aktivnostima analiziranih država. Međutim, kao što je već ranije spomenuto, nacionalna kultura je samo jedan od čimbenika koji ima utjecaj na razinu poduzetničke aktivnosti i kao takva ne može biti jedini relevantan pokazatelj da su rezultati u poduzetništvu odraz specifične nacionalne kulture koja prevladava u pojedinoj zemlji, već se preporučuje provesti dodatna istraživanja koja bi u analizu uključila veći broj ekonomskih, društvenih i političkih varijabli.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1994.), Intrapoduzetništvo, *Slobodno poduzetništvo: časopis za promicanje poduzetništva i tržišnog gospodarstva*, (11), str. 131-138
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001.), *Leksikon menadžmenta*, Zagreb: Masmedia
3. Bedeković, V., Lukačević, V. (2011.), Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(2), str. 15-20
4. Bosma, N., Kelly, D. (2018.), *Global Entrepreneurship Monitor 2018./2019. Global Report* [e-publikacija], preuzeto 22. svibnja s <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50213>
5. Bosma, N., Hill, S., Kelley, D., Guerrero, M., Schott, T. (2021.), *Global Entrepreneurship Monitor 2020./2021. Global Report* [e-publikacija], preuzeto 26. svibnja s <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report>
6. Buble, M., Kružić, D. (2006.), *Poduzetništvo realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Split: RRIF – plus
7. Bujan, I., Vugrinec, M. (2014.), Specifičnosti financiranja SME sektora u Hrvatskoj u odnosu na zemlje Europske unije, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 2(8), str. 127-137
8. Castillo Palacio, M., Batista-Canino, R., Zúñiga Collazos, A. (2017.), The Relationship between Culture and Entrepreneurship: From Cultural Dimensions of GLOBE Project, *Espacios*, 38(34), preuzeto 18. lipnja s [https://www.researchgate.net/publication/322537883\\_The\\_Relationship\\_between\\_Culture\\_and\\_Entrepreneurship\\_From\\_Cultural\\_Dimensions\\_of\\_GLOBE\\_Project\\_A\\_relacao\\_entre\\_cultura\\_e\\_empreendedorismo\\_a\\_partir\\_das\\_dimensoes\\_culturais\\_do\\_projeto\\_GLOBE](https://www.researchgate.net/publication/322537883_The_Relationship_between_Culture_and_Entrepreneurship_From_Cultural_Dimensions_of_GLOBE_Project_A_relacao_entre_cultura_e_empreendedorismo_a_partir_das_dimensoes_culturais_do_projeto_GLOBE)
9. CEPOR – Centar za politiku i razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (2019.), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019 [e-publikacija], preuzeto 22. svibnja s

<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-EN-WEB.pdf>

10. CEPOR – Centar za politiku i razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (2020.), *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020* [e-publikacija], preuzeto 22. svibnja s  
<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf>
11. Cvijanović, V., Marković, M., Sruk, B. (2008.), *Financiranje malih i srednjih poduzeća*, Zagreb: GIPA
12. Dogan, E. (2016.), The Role of National Culture on Entrepreneurship: An Assessment on the Entrepreneurial Culture of Turkey, *Social Sciences Research Journal*, 5(98-110), str. 98-110, preuzeto 18. lipnja s  
[https://www.researchgate.net/publication/320474543\\_The\\_Role\\_of\\_National\\_Culture\\_on\\_Entrepreneurship\\_An\\_Assessment\\_on\\_the\\_Entrepreneurial\\_Culture\\_of\\_Turkey](https://www.researchgate.net/publication/320474543_The_Role_of_National_Culture_on_Entrepreneurship_An_Assessment_on_the_Entrepreneurial_Culture_of_Turkey)
13. Drucker, P. F., (1992.), *Nova zbilja*, Zagreb: Novi Liber
14. Geert Hofstede (b. d.), Hofstede-Insights, preuzeto 24. svibnja 2021. s  
<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
15. Geert Hofstede (b. d.), The 6-D model of national culture, preuzeto 5. svibnja 2021. s  
<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
16. Gorupić, D. (1990.), *Poduzeće - postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, Zagreb: Informator
17. Grgić, M., Bilas, F., Franc, S., (2010.), *Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji*, Zagreb: Sinergija
18. Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M. (2010.), *Cultures and Organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*, New York: The McGraw-Hill Companies

19. Huđek, I., Širec, K. (2019.), Razvoj poduzetničkog potencijala kroz obrazovanje za poduzetništvo u EU, *Ekonomska misao i praksa*, 1, str. 53-78
20. Huggins, R., Thompson, P. (2014.), Culture, entrepreneurship and uneven development: a spatial analysis, *Entrepreneurship and Regional Development*, 26(9-10), preuzeto 18. lipnja s <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.985740>
21. Jeknić, R. (2006.), Individualne i kolektivne kulture u kontekstu globalizacije Hofstedeov model i njegova kritika, *Revija za sociologiju*, 37(3-4), str. 220-225
22. Jeknić, R. (2011.), Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48(19), str. 103-123
23. Katunarić, V. (2004.), Od distinkcije prema srodnosti: model „nacionalne kulture” Geerta Hofstede, *Pedagoški istraživanja*, 1(1), str. 25-38
24. Knežević, D., Žiljak, N. (2018.), Analiza poduzetništva u Republici Hrvatskoj i usporedba s izabranim zemljama svijeta, *Obrazovanje za poduzetništvo*, 8(2), str. 179-189
25. Kolaković, M. (2006.), *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Zagreb: Sinergija d.o.o.
26. Kreiser, P.M., Marino, D.L., Dickson, P., Weaver, K.M. (2010.), Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(5), str. 959-983, preuzeto 18. lipnja s <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00396.x>
27. Kuharić, D., Hocenski, I., Tolušić, Z. (2015.), Interkulturalni menadžment i interkulturalni trening, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1), str. 50-53
28. Langroodi, F. E. (2021.), Schumpeter's Theory of Economic Development: A Study of the Creative Destruction and Entrepreneurship Effects on the Economic Growth, *Journal of Insurance and Financial Management*, 4(3), str. 65-81, preuzeto 18. lipnja s <https://doi.org/10.2139/ssrn.3153744>



29. Lazibat, T., Petljak K., Damić M. (2018.), Važnost nacionalne Kulture u istraživanjima iz područja međunarodnog poslovanja s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku, *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3(3), str. 293-302
30. Lažnjak, J. (2011.), Dimensions of national innovation culture in Croatia: Content Validity of Hofstede's Dimensions, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 20(4-114), str. 1015-1038
31. Liñán, F., Fernández-Serrano, J. (2014.), National culture, entrepreneurship and economic development: Different patterns across the European Union, *Small Business Economics*, 42, str. 685-701, preuzeto 18. lipnja s <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9520-x>
32. Lukić, I., Petričević, T., Ferk, M., Zoretić, G., Čižmek Vujnović, O., Vujnović, T., Horbec, G. ... Kamenov, Ž. (2014.), *Poduzetništvo*, Zagreb: EBIZ d.o.o.
33. Morić Milovanović, B. (2009.), Uloga menadžmenta u poticanju poduzetničkih aktivnosti velikih hrvatskih poduzeća, *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 3(1), str. 25-44
34. Muller, P. et al. (2019.), ANNUAL REPORT ON EUROPEAN SMEs 2018/2019, Research & Development and Innovation by SMEs, EASME/COSME/2017/03, [e-publikacija], preuzeto 22. svibanj s [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review_en)
35. Podrug, N., Filipović, D., Hokman, L. (2012.), Doprinos Fonsa Trompenaarsa istraživanjima nacionalne kulture, *Ekonomska misao i praksa: časopis Sveučilišta u Dubrovniku*, (1), str. 85-96
36. Rajh E., Anić I. D.; Budak J. (2015.), Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj [e-publikacija], preuzeto 23. svibanj s <https://repositorij.eizg.hr/islandora/object/eizg%3A290>
37. Samovar, L.A., Porter, R., McDaniel, E. (2013.), *Komunikacija između kultura*, Jastrebarsko: Naklada Slap

38. Schwartz, S. (2013.), National Culture as Value Orientations: Consequences of Value Differences and Cultural Distance, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, 2, str. 547-586, preuzeto 18. lipnja s <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-444-53776-8.00020-9>
39. Siropolis, C.N. (1995.), *Menadžment malog poduzeća: Vodič u poduzetništvo*, četvrto izdanje, MATE, Zagreb: Hrvatska obrtnička komora
40. Šimić Banović, R., Podrug, N. (2016.), Prevladavajuće vrijednosti u hrvatskome poslovnom okruženju: Približavamo li se zapadu?, u: Sekulić, D. (ur.), *Vrijednosti u hrvatskom društvu* (str. 221-254), Centar za demokraciju i pravo „Mirko Tripalo“, Zagreb: Sveučilišna tiskara d.o.o.
41. Škrtić, M. (2006.), *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
42. Škrtić, M., Mikić, M. (2011.), *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija nakladništvo
43. Švob-Dokić N. (2010.), *Kultura/multikultura*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb: Hrvatsko sociološko društvo
44. Tkalec, Z. (2011.), Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), str. 35-43
45. Tomljenović, Lj., Stilin, A. (2012.), Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva, 3rd International Conference Vallis Aurea focus on: Regional Development - Proceedings / Katalinic, Branko - Požega: *Polytechnic of Požega; Croatia & DAAAM International Vienna*, str. 1031-1035, preuzeto 22. svibnja s <https://www.bib.irb.hr/718585>
46. Udovičić, M., Baždarić, K., Bilić-Zulle, Lj., Petrovečki, M. (2007.), Što treba znati kada izračunavamo koeficijent korelacije?, *Biochemia Medica*, 17(1), str. 10-15
47. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012.), *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija

48. World Bank, World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files na dan 23. svibnja 2021. [podatkovni dokument], preuzeto s [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?year-high\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?year-high_desc=true)
49. Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva, Narodne novine br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16 (2013.)

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Temeljne dimenzije nacionalne kulture prema Hofstedeu .....	7
<b>Slika 2.</b> Distanca moći – prikaz na karti svijeta.....	8
<b>Slika 3.</b> Izbjegavanje nesigurnosti – prikaz na karti svijeta .....	9
<b>Slika 4.</b> Individualizam ili kolektivizam – prikaz na karti svijeta .....	10
<b>Slika 5.</b> Maskulinitet ili feminitet – prikaz na karti svijeta .....	11
<b>Slika 6.</b> Dugoročna ili kratkoročna orijentacija – prikaz na karti svijeta.....	12
<b>Slika 7.</b> Otvorenost naspram suzdržanosti – prikaz na karti svijeta .....	13
<b>Slika 8.</b> 7 ključnih dimenzija nacionalne kulture prema Schwartzu.....	14
<b>Slika 9.</b> Trompernaarsov model nacionalne kulture .....	16
<b>Slika 10.</b> Aktualne politike i programi kojima se regulira razvoj sektora MSP u RH.....	27

## POPIS TABLICA

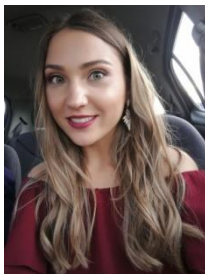
<b>Tablica 1.</b> Subjekti malog gospodarstva .....	22
<b>Tablica 2.</b> TEA indeks poduzetničke aktivnosti u ranoj fazi .....	29
<b>Tablica 3.</b> Broj MSP i velikih poduzeća svih članica EU 2018. godine.....	31
<b>Tablica 4.</b> Broj MSP i velikih poduzeća u Hrvatskoj od 2015.-2019. godine .....	32
<b>Tablica 5.</b> Motivacijski indeks (GEM) i Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture .....	47
<b>Tablica 6.</b> Rezultati analize poduzetništva i dimenzija nacionalne kulture prema odabranim zemljama EU 2019.godine.....	50

## POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon 1.</b> Odnos TEA prilike, nužnosti i motivacijskog indeksa EU u 2017.-2018. godini....	30
<b>Grafikon 2.</b> Postotak MSP i velikih poduzeća svih članica EU 2018. godine .....	31
<b>Grafikon 3.</b> Zaposlenost, prihod i izvoz prema veličini poduzeća u Hrvatskoj u 2019. godini ...	33
<b>Grafikon 4.</b> Dimenzije nacionalne kulture prema Hofstedeu u Italiji, Španjolskoj, Njemačkoj, Švedskoj, Hrvatskoj i Slovačkoj .....	39
<b>Grafikon 5.</b> Stopa ukupne poduzetničke aktivnosti u ranoj fazi u EU 2018.-2020.godine.....	45
<b>Grafikon 6.</b> BDP po stanovniku izdvojenih zemalja EU 2019.- USD.....	49

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNJE INFORMACIJE



### Martina Pavlinić

📍 Mrzlo Polje 70, Veliko Trgovišće 49214, Hrvatska

☎ +385 977767871

✉ martina.pavlinic1c@gmail.com

Spol Žensko | Datum rođenja 25/10/1997 | Državljanstvo Hrvatsko

## RADNO ISKUSTVO

rujan 2019. - danas

### **ORBICO d.o.o. HRVATSKA – studentski posao**

Koturaška 69

Podružnica – Kreše Golika 1, 10 000 Zagreb

- rad u odjelu nabave – servis kupaca

lipanj 2017. – prosinac 2019.

### **ZARA Hrvatska d.o.o. – studentski posao**

Avenija Dubrovnik 16 (Avenue Center) , 10 000 Zagreb,

Trgovina – City Center one West, Jankomir 33, 10 000 Zagreb

- rad u dućanu s kupcima, rad u skladištu, rad na dostavama (poslovi lijepljenja i deklariranja)

svibanj 2019.

### **RSM Croatia d.o.o. – stručna praksa vezana uz završetak Preddiplomskog stručnog studija poslovne ekonomije, Ekonomski fakultet Zagreb**

Savska cesta 106, 10 000 Zagreb

- skeniranje, kopiranje, ispis dokumenata, uvezivanje izvješća, sortiranje bankovnih izvoda, kontrola bruto bilance, preračunavanje tečajeva, provođenje jednostavnih revizorskih testova

ožujak 2019.

veljača 2019.

ožujak 2017.

### **KAUFLAND Hrvatska k.d. – studentski posao**

Donje Svetice 14, 10 000 Zagreb

Trgovine: Zaprešić, Samobor, Sesvete

- poslovi provođenja inventure

siječanj 2016.

### **Upravni odjel za prostorno uređenje, gradnju i zaštitu okoliša Zabok – stručna praksa vezana uz završetak srednje Upravne škole Zabok**

Kumrovečka 6, p.p. 6, 49 210 Zabok

- sortiranje, kopiranje, skeniranje dokumenata, ostali pomoćni poslovi, pisanje završnog rada na temu Uporabna dozvola na konkretnom primjeru iz prakse

**OBRAZOVANJE I  
OSPOSOBLJAVANJE**

rujan 2019. – danas	<b>Ekonomski fakultet Zagreb – diplomski stručni studij - ekonomika poduzetništva</b> Trg J. F. Kennedyja 6 10 000 Zagreb
rujan 2016. – rujan 2019.	<b>Ekonomski fakultet Zagreb – preddiplomski stručni studij poslovne ekonomije</b> Trg J. F. Kennedyja 6 10 000 Zagreb
rujan 2012. – lipanj 2016	<b>Upravna škola Zagreb (smjer: Upravni referent)</b> Prilaz baruna Filipovića 30 10 000 Zagreb
rujan 2004. – lipanj 2012.	<b>Osnovna škola Veliko Trgovišće</b> <b>Područna škola Dubrovčan</b> Dubrovčan 130 Veliko Trgovišće 49214

**OSOBNJE VJEŠTINE**

Materinski jezik	hrvatski				
Ostali jezici	RAZUMJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski (samoprocjena)	B1	B1	B1	B1	B1
Njemački (samoprocjena)	A2	B1	A1	A2	A1

Stupnjevi: A1/2: Temeljni korisnik - B1/B2: Samostalni korisnik - C1/C2 Iskusni korisnik  
[Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

**Komunikacijske vještine**

- dobre komunikacijske vještine stečene tijekom rada na mjestu prodavača

**Organizacijske / rukovoditeljske vještine**

- organizacijske vještine
- timski duh stečen za vrijeme rada u trgovini
- samostalnost i odgovornost u obavljanju poslova
- preciznost u radu

Digitalne vještine	SAMOPROCJENA				
	Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Temeljni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

Stupnjevi: Temeljni korisnik - Samostalni korisnik - Iskusni korisnik  
[Digitalne vještine - tablica za samoprocjenu](#)

**Ostale vještine**

- aktivno korištenje Internetom
- aktivno služenje MS Office paketima (Word, PowerPoint, Excel, Outlook, Access), znanje SAP-a
- vještina kompjutorske daktilografije (sudjelovanje na Intersteno natjecanju)