

# Okruženje poduzetništva u Hrvatskoj

---

Skansi, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:661724>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-27**



Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET**

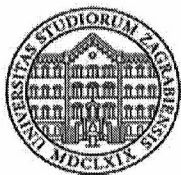
**Preddiplomski stručni studij „Poslovna ekonomija“**

**OKRUŽENJE PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ  
ZAVRŠNI RAD**

Ivan Skansi

Mentor: prof.dr.sc. Marko Kolaković

Zagreb, 2021. godine



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/poslijediplomski specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

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

20.9.2021. ZAGREB

(mjesto i datum)

Xhauš

(vlastoručni potpis studenta)

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	3
1.1. Predmet i cilj rada.....	3
1.2. Izvori i metode.....	3
1.3. Struktura .....	4
2. PODUZETNIŠTVO .....	5
2.1. Definicije .....	7
2.2. Pravni okvir .....	9
2.3. Poduzetništvo kroz povijest.....	10
2.4. Značaj i problemi poduzetništva u hrvatskom gospodarstvu .....	11
2.5. Prepreke razvoja malog gospodarstva .....	13
2.6. Načini, ograničenja i prepreke financiranja.....	14
3. OKRUŽENJE U KOJEM PODUZETNIŠTVO DJELUJE U RH .....	18
3.1. Pojam.....	18
3.2. Vrste okruženja.....	19
4. INSTITUCIJE I MJERE POTPORE PODUZETNIŠTVU .....	22
4.1. Poduzetnička infrastruktura.....	22
4.2. Poduzetničke potporne institucije.....	23
4.3. Poduzetničke zone .....	26
4.4. Komore .....	27
4.5. Udruga.....	27
4.6. Centar .....	28
4.7. Ministarstvo.....	28
4.8. Agencije.....	28
4.9. Banke.....	29
4.10. Poduzetnički impuls .....	30
5. PODUZETNIČKI POTHVAT .....	30
5.1. Pojam poduzetničkog pothvata.....	30
5.2. Poduzetnička ideja.....	31
5.3. Financiranje pothvata .....	31
6. PODUZETNIČKI POTHVAT I OKRUŽENJE PODUZEĆA "PRIMROSE" d.o.o. ....	33
6.1. Opis poduzeća .....	33
6.1.1. Povijest .....	33
6.1.2. Djelatost.....	33
6.1.3. Izvori financiranja .....	33
6.1.4. Poslovni plan .....	34
6.2. PEST analiza .....	35

6.2.1. Politički i pravni faktori.....	35
6.2.2. Tehničko tehnološki faktori.....	36
6.2.3. Socio kulturni faktori.....	36
6.2.4. Ekonomski faktori .....	38
6.3. SWOT analiza .....	38
6.3.1. Snage .....	38
6.3.2. Slabosti .....	39
6.3.3. Prilike .....	39
6.3.4. Prijetnje .....	40
7. ZAKLJUČAK .....	41
8. LITERATURA.....	43

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Ovaj završni rad ima zadatak razmotriti položaj tradicionalnog poduzetništva u gospodarstvu Republike Hrvatske, a pod tim pojmom kriju se srednja i mala poduzeća, odnosno tzv. Malo gospodarstvo.

Kako je činjenica da na velika poduzeća otpada svega 0,3 % svih pravnih subjekata u Republici Hrvatskoj, a slično je i u ostatku EU, to se neumitno nameće potreba analize SME (Small and Medium Enterprise) sektora u RH. Za potrebe ovog rada smatrat će se sinonimima pojmovi „malo gospodarstvo“, „malo i srednje poduzetništvo“ i „mala i srednja poduzeća“..

Mala i srednja poduzeća iznimno su važna za razvoj gospodarstva, smanjenje nezaposlenosti te podizanje društvene stabilnosti pa je iznimno važno omogućiti što manja ograničenja i prepreke pri otvaranju novih, kao i olakšati pristup kapitalu.

Stoga će se u ovom radu analizirati doprinos SME sektora hrvatskom gospodarstvu, problemi na koje poduzetnici nailaze, kao i mogućnosti, ograničenja i prepreke financiranja.

U radu je postavljeno više ciljeva i to:

- analizirati značaj malih i srednjih poduzeća za domaće gospodarstvo,
- prepoznati prepreke s kojima se susreću mala i srednja poduzeća,
- prikazati nacionalne programe i strategije kojima se pokušava pružiti financijska i druga pomoć malom gospodarstvu s ciljem osiguranja stabilnog SME sektora,
- prikazati prepreke i ograničenja te način financiranja poduzeća.

## 1.2. Izvori i metode

Kao izvor podataka korištena je znanstvena i stručna literatura, udžbenici, članci, zakoni Republike Hrvatske, godišnja izvješća te mrežni izvori podataka, a sve uz pomoć analitičke, induktivne i deduktivne metode, te metoda sinteze i usporedbe.

### 1.3. Struktura

Ovaj rad sastoji se od sedam poglavlja, od kojih je prvo uvod, a posljednje zaključak.

U uvodnom dijelu rada definira se predmet i postavljaju ciljevi rada, navedene su korištene metode i izvori podataka te je opisana struktura samoga rada.

Drugo poglavlje navodi definiciju poduzetništva, njegov razvoj te vrste poduzetništva.

Treći dio rada analizira okruženje u kojem se malo i srednje poduzetništvo pokušava održati u Hrvatskoj.

U četvrtom dijelu analizira se institucionalni okvir, potpore i mjere poticaja poduzetništvu u RH.

Peto poglavlje rezervirano je za razradu poduzetničkog poduhvata i što je sve potrebno da se isti pokrene i realizira, a u šestom poglavlju obrađuje se slučaj poduzetničkog poduhvata „Primrose“ d.o.o.

## 2. PODUZETNIŠTVO

Moderna gospodarstva se sve više preobražavaju u poduzetnička stvarajući tako poduzetničko društvo koje karakteriziraju brze i radikalne promjene kako strukture poslovanja tako i društva u cjelini. Temelj tih promjena je, inovativno poduzetništvo, a njegov ključni prenositelj jest uspješan poduzetnik.

Bit poduzetničkog ponašanja jest prepoznavanje prilika i ostvarivanje ideja. Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti jedinstvenom kombinacijom resursa, a sve u svrhu iskorištavanja jedinstvene prigode u prijelomnim vremenima, u uvjetima neizvjesnosti, krize i promjena u okruženju. Ostvarenje tih ciljeva zahtijeva kreaciju, iznimnu motiviranost i odlučnost preuzimanja rizika, a njima se mogu baviti samo pojedinci ili skupine osoba.

Pravog poduzetništva nema bez jedinke ili manje skupine osoba s organizacijskim kompetencijama i inicijativama, ali ni bez neophodne pomoći države i institucija kao ni specifičnog oblika obrazovanja koje doprinosi profiliranju upravo takvih nositelja inovacija.

Ulazak u poduzetništvo nosi u sebi i prednosti i nedostatke i sastavne su osobine ovog poslovnog procesa. Pod prednošću se svakako može smatrati spremnost na preuzimanje sudbine u vlastite ruke, korištenje vlastitih snaga i mogućnosti, spremnost na mijene, težnja ostvarivanju što veće zarade uz bavljenje onim što se voli i što donosi društveno priznanje. Nedostaci pak leže u neizvjesnosti budućeg dohotka, izloženosti riziku propadanja i gubitku svega, niskom standardu života tijekom razvojnog dijela poslovanja, napornom radu bez radnog vremena, te u velikom stresu zbog odgovornosti za sebe i svoje najbliže.

Prema literaturi, poduzetništvo se razlikuje kao:

**Tradicijsko** – prisutno u izrazito malim subjektima raznih pravnih oblika s ciljem ostvarenja zarade koja isključivo pripada vlasniku i o kojoj sam odlučuje. Taj koncept podrazumijeva:

- generiranje novih ideja,
- identificiranje ideje i jasnu viziju,
- identifikaciju tržišta i ključnih dionika,
- pokretanje vlastitih pothvata,
- razvijanje infrastrukture,
- provođenje studije izvedivosti te



- planiranje poslova.<sup>1</sup>

Mala i srednja poduzeća stječu profit inovativnim metodama, razumno preuzimajući rizik, provodeći aktivnosti koje ih približavaju realizaciji cilja, uporno i kontinuirano radeći i preuzimajući odgovornost te poduzimajući sve mjere koje su potrebne za realizaciju njima zacrtane vizije.<sup>2</sup>

**Korporacijsko** - vezuje se uz velike tvrtke - korporacije koje žele primijeniti suvremene principe menadžmenta na nov način, koji stvaraju pretpostavke za kreativne pojedince da iznesu nove proizvode ili usluge na svjetlo dana i prezentiraju ih tržištu. Sveprisutna i kontinuirana nesmiljena konkurencija potiče ulaganja u razvoj i inovativnost uz stalnu spremnost na prilagodljivo ponašanje. Takvo poduzetništvo zapravo približava i povezuje prednosti malih gospodarstava sa snagom velikog poduzeća. „Predstavlja proces stvaranja novih poslovnih pothvata unutar postojećih poduzeća kako bi se unaprijedili poslovni rezultati te ojačao konkurentski položaj.“<sup>3</sup>

**Socijalno** – poduzetnička načela primjenjuje u svrhu unapređenja kvalitete življenja, društveno odgovornom ponašanju i zaštiti prirode. U tijeku obavljanja poduzetničke djelatnosti naglasak je na povećanoj odgovornosti pojedinca prema društvu uz odricanje od dijela profita za opće dobro. Cilj je dosegnuti nove vrijednosti za društvo u cjelini, a ako pri tom dođe do profita onda se on koristi za postizanje vizije subjekta. U RH „predstavlja značajan korak u razvoju humanijeg i tolerantnijeg društva i društvenih odnosa“. No tek se počinje razvijati te još uvijek nije dovoljno zastupljeno.<sup>4</sup>

Poduzetnici su pravne ili fizičke osobe koje na različite načine i različitim kombinacijama spajaju poduzetničke ideje s potrebnim kapitalom, organiziraju poduzetnički pothvat, pokušavajući zadovoljiti neku potrošačku potrebu, povratiti uloženi kapital i zarađivati. Pri tom teže biti:

---

<sup>1</sup> Recupero blog: Poduzetništvo – oblici i karakteristike, 2016. Dostupno na <http://recupero.com.hr/blog-objava/poduzetnistvo/>

<sup>2</sup> Recupero blog: Poduzetništvo – oblici i karakteristike, 2016. Dostupno na <http://recupero.com.hr/blog-objava/poduzetnistvo/>

<sup>3</sup> Morić Milovanović, B.: Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva, Zagreb, 2009., str.191.

<sup>4</sup> Odak Krasić, S.: Socijalno poduzetništvo u RH kao način financiranja djelovanja udruga, Zagreb, 2015., str.120.

- *inovativni*, tj. streme stvaranju novih proizvoda ili usluga ili izmjeni postojećih s ciljem prilagođavanja turbulentnom tržišnom okruženju i novonastalim zahtjevima.
- *proaktivni*, tj. aktivnim i agresivnim pristupom održati se na tržištu,
- *spremni na rizike*, tj. uključivati se u aktivnosti čiji rezultat može biti često i nesiguran.

## 2.1. Definicije

Poduzetništvo se kao pojam definira na mnogo različitih načina koji proizlaze iz različitih shvaćanja poduzetništva kao gospodarske, ali i društvene aktivnosti. Neke od najčešćih definicija poduzetništva su sljedeće:

- *U širem smislu je* „svaka aktivnost koja uključuje kreativnost, inovativnost, upornost, dosljednost, razumno preuzimanje rizika, odgovornost, samostalnost i dr.“,
- *U užem smislu* „predstavlja proces staranja vrijednosti kombinacijom resursa u svrhu iskorištavanja prilika uz razumno preuzimanje rizika.“
- *Nacionalni okvirni kurikulum definira poduzetništvo kao* „niz osobina ličnosti: kreativnost, samostalnost, spremnost na preuzimanje rizika, socijalne i komunikacijske sposobnosti, s temeljnim znanjima iz područja gospodarstva i vođenja poslova, sposobnost uočavanja prilika u kojima svoje ideje mogu pretvoriti u pothvat u različitim kontekstualnim situacijama.“
- *Europski referentni okvir ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje definira poduzetništvo kao* „sklonost unošenja promjena i sposobnost da prihvaćamo, podržavamo i prilagođavamo inovacije vanjskih čimbenika.“<sup>5</sup>

Da bi mogao obavljati gospodarsku aktivnost na tržištu, ostvarivati zaradu i uspjeh, poduzetnik osniva u tu svrhu ili obrt ili poduzeće. Nositelj obrta je fizička osoba koja može zapošljavati i druge fizičke osobe i radi za svoj račun i u svoje ime, a poduzeće ima pravnu osobnost, bavi se proizvodnjom dobara i usluga za tržište i dobit donosi svim vlasnicima.

Uvriježena je definicija za poduzetnika da je on prije svega inovator, hrabar, ali oprezan pojedinac koji je izrazito spreman za preuzimanje rizika, a pokreću ga izgledi za ostvarivanje dobiti i vjera u uspjeh. Pojedinca čini poduzetnikom posjedovanje inicijative i

---

<sup>5</sup> Tkalec, Z.: Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, 2011., str.38.

vizije, ulaganje vlastitih resursa (vremena i sredstava), organizacija rada korištenjem rada drugih pojedinaca i težnja ostvarenja što veće zarade, uz kontinuirani nadzor nad realizacijom projekta.

U znanstvenim i stručnim radovima te različitoj literaturi koja se odnosi na management i poduzetništvo utvrđena je relacija između ove dvije djelatnosti kao i njihovih nositelja. Uspješnost poslovanja ovisi o manageru, a izvor financiranja o vlasniku; osnovni motiv managera je isključivo profit, a kod poduzetnika je to, uz profit, želja da osnuje vlastito carstvo, volja da pobijedi u konkurentskoj borbi i radost stvaranja. Međutim iako naoko različiti, manager i poduzetnik su komplementarni. Naime, poduzetnik pokreće nove ideje i projekte, uvijek daje inovacije u poduzeću, dok manager osigurava učinkovito upravljanje resursima da bi se postigli postavljeni ciljevi. Prema tome cilj poduzetnika i managera su isti: stvaranje što veće proizvodnosti te što veće dobiti ili bogatstva poduzeća.

Poduzetnici mogu se upustiti u vlastito poduzeće na dva načina: kupnjom postojećeg poduzeće ili počinjanjem poduzeća od nule. Ali prije odabira poduzeća poduzetnici moraju odabrati proizvod, odnosno uslugu. Moraju sami odgovoriti na presudno pitanje: U kakvom bi poduzeću trebao biti? Razborit odgovor od poduzetnika zahtijeva da pobliže prouče svoje snage i želje te granske trendove.

Kupnja postojećeg poduzeća manje je rizična nego pokretanje novog posla, jer postojeće poduzeće ima podatke o prijašnjim uspjesima i neuspjesima. Pri tome je važno odrediti cijenu poduzeća, prilikom čega su kupcu na raspolaganju dva pristupa: imovinski i temeljem zarade koji je superiorniji jer se usredotočuje na buduću zaradu.

Za čistog je poduzetnika veći izazov počinjanje od nule nego kupnja postojećeg poduzeća. Međutim, započinjanje od nule ima manje izgleda za uspjeh i profit im je neizvjestan za razliku od preuzimanja poduzeća od privatnog vlasnika. Unatoč tome, postoje praktični razlozi zbog kojih se poduzetnik preferira počinjanje od nule:

- otklanjanje loših posljedica grešaka prijašnjeg vlasnika

- odabiranje vlastitog bankara, opreme, zaliha, lokacije, dobavljača i radnika - bez obveza stvorenih od strane prijašnjih vlasnika
- stvaranje vlastitih kupaca.

Za pokretanje posla, poduzetnik općenito treba stručne pomoći:

- računovođu, za sređivanje knjiga
- pravnika, za savjete u svezi sa pravnim pitanjima
- bankara, za savjete u svezi s financijskim pitanjima
- agenta osiguranja, da bi osigurao zaštitu posla od opasnosti koje se ne mogu predvidjeti ili nadzirati
- savjetnika za računala, za savjete u svezi s uporabom računala,
- marketing stručnjaka za istraživanje tržišta, odabiranje prikladne tržišne strategije, planiranje vlastitog nastupa i neprestano nadziranje tržišnih učinaka.

Međutim, potreba za ovim stručnjacima nastavlja se i tijekom poslovanja.

## 2.2. Pravni okvir

Osnivanje, organiziranje i upravljanje poduzećem kao pravne osobe regulirano je odredbama Zakona o trgovačkim društvima (ZTD). Postoje dva osnovna oblika i to:

### **Društva osoba:**

- *Javno trgovačko društvo* nastaje udruživanjem dvije ili više osoba, a svaka osoba odgovara vjerovnicima društva neograničeno solidarno cjelokupnom svojom imovinom
- *Komanditno društvo* je trgovačko društvo u koje se udružuje dvije ili više osoba radi trajnog obavljanja djelatnosti. Najmanje jedan član mora odgovarati solidarno i neograničeno cjelokupnom svojom imovinom (komplementar), a najmanje jedan član snosi rizik poslovanja samo do visine uplaćenog kapitala (komanditor).
- *Gospodarsko interesno udruženje* čini više članica sa svrhom osiguranja pomoći pri obavljanju djelatnosti svojih članica, nema za cilj stjecanje dobiti za sebe već pojedinačno i indirektno za svoje članice.

### **Društva kapitala:**

- *Dioničko društvo (d.d.)* je društvo kapitala u kojemu članovi kao dioničari posjeduju dionice kojima sudjeluju u temeljnom kapitalu; može biti osnovano od strane samo jedne osobe, a može ih imati neograničeno. Dok društvo odgovara za svoje obveze svom svojom imovinom, dioničari uopće ne odgovaraju za obveze društva. Osniva se statutom kao osnivačkim aktom, a njime se uređuje i unutarnji ustroj, upravljanje te prestanak djelovanja. Dionički kapital izražen je u kunama.
- *Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)* je najpopularnija forma poduzeća u RH, a udjelničari raspolažu svojim udjelima u temeljnom kapitalu izraženo u postocima ili iznosima kuna.
- *Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.)* s najnižim iznosom temeljnog kapitala (10 kuna).

Prema dostupnim izvorima, zastupljenost d.o.o. u ukupnom broju poduzeća je 89,6%, 9,4 % subjekata odnosi se na j.d.o.o. dok se 1% odnosi na sve ostale oblike uključujući i d.d..

### 2.3. Poduzetništvo kroz povijest

Korijeni poduzetništva sežu još iz doba prvih civilizacija, kao što su babilonske, egipatske, arapske i kineske. Nešto kasnije, u antičko doba, u staroj Grčkoj i Rimskom carstvu sve više jačaju trgovina i novčarstvo.

Poduzetništvo i poduzetnici kakve poznajemo danas, prvi se puta pojavljuju u ranom srednjem vijeku, između 11. i 13. stoljeća. Javljaju se ponajprije u trgovini, bankarsko-kreditnim i mjenjačkim djelatnostima i pomorstvu. U 14. stoljeću prvi se puta pojavljuje obiteljsko poduzeće. Poduzeće sa svim karakteristikama koje se poznaju danas počinje se javljati u 15. stoljeću razdvajanjem poslovne imovine i privredne aktivnosti poduzetnika od njegove privatne imovine. U 17. stoljeću se poduzetništvo počinje masovno širiti. Počinju se razvijati različiti oblici trgovačkih poduzeća i obrta te dolazi do porasta značaja međunarodne i preoceanske trgovine. Odvajanje bankarstva i specijalizacija u trgovini javljaju se tek u 18. stoljeću. Pojavom industrijske revolucije, na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće, dolazi do velikog porasta značenja poduzetništva za novonastale industrije. No, nakon industrijske

revolucije važnost poduzetništva pada. Razlog tomu je bio razvoj velikih industrijskih postrojenja gdje se individualnost čovjeka gubila. Krajem 20. stoljeća, razvojem informacijske i komunikacijske tehnologije i zbog propasti socijalizma, poduzetništvo ponovno dobiva ulogu te postaje temeljna gospodarska djelatnost.<sup>6</sup>

Niska razina poduzetničke aktivnosti stanovništva odlika je gospodarstva u RH (10,5%) pa se i u tom segmentu razlikuje od drugih zemalja u tranziciji (znatno veći postotak). Takvu kvalifikaciju potvrđuje tzv. TEA indeks (Total Entrepreneurial Activity Indeks), koji mjeri broj poduzetnički aktivnih ljudi od 18 do 64 godine u odnosu na 100 ispitanika.

Mala gospodarstva u *start up* fazi najveći problem imaju s nedostatkom kapitala. Iz tog razloga je i napravljena novela ZTD-a i uvedena mogućnost otvaranja poduzeća kao j.d.o.o. s najnižim temeljnim iznosom kapitala od 10 kuna.

CRANE (*Croatian Business Angels Network*), je udruga koja predstavlja hrvatsku mrežu tzv. poslovnih anđela, odnosno privatnih investitora zainteresiranih za ulaganja u inovativna mala poduzeća (start upove) u posljednjih par godina uzima sve više inicijative na ovom području i nastoji pomoći državi u poticanju i ohrabrivanju malog gospodarstva.

Značaj malog gospodarstva u Hrvatskoj raste posljednjih desetak godina, a sve leži na obiteljskim poduzećima kao temelju poduzetništva u RH. Direktno pozitivno utječući na stopu zaposlenosti u RH, izvoz i prihode, malo gospodarstvo se nametnulo kao glavni zamašnjak gospodarstva.

#### 2.4. Značaj i problemi poduzetništva u hrvatskom gospodarstvu

Sektor malih i srednjih poduzeća bi trebao biti najveći pokretač gospodarskog razvitka svake zemlje. Iz dostupnih tržišnih analiza uočava se da u RH poduzetničke inicijative ima na pretek, ali poduzetnicima bi trebalo pružiti potporu od ideje do njene realizacije jer njihov osobni uspjeh generira i korist cijelom društvu. Dakle, kako u ostatku svijeta tako i u Republici Hrvatskoj, najvažniji i najperspektivniji segment poduzetničkog djelovanja je malo gospodarstvo.

---

<sup>6</sup> Bogović, T.: Utjecaj informatičkog poduzetništva na razvoj Varaždinske županije, Varaždin, 2006., str.8.

Mala i srednja poduzeća pridonose povećanju dinamike hrvatskog gospodarstva. Sposobnost takvih poduzeća da se vrlo brzo i efikasno prilagode promjenama gospodarskih prilika čini ih vrijednim elementom gospodarstva.

Ako se sagleda poduzetnička slika Republike Hrvatske, moguće je uočiti da je tempo pokretanja poduzetničkih inicijativa i financijske snage MSP-a slab i u pravilu nezadovoljavajući.

Osim osnovnih nedostataka sektor je opterećen:

- velikim nedostatkom obrazovnih programa za poduzetništvo,
- nekoordiniranošću Vladine politike u stvaranju stimulirajućeg okruženja za poduzetništvo,
- administrativnim preprekama u raznim fazama životnog vijeka poduzeća,
- nerazvijenošću financijskog tržišta za zadovoljenje potreba malih i srednjih poduzeća te
- velikim regionalnim razlikama u poduzetničkim aktivnostima.<sup>7</sup>

Vrlo je bitna stavka u razvoju hrvatskog gospodarstva, osiguravanje konkurentnosti na tržištu EU, koje je još uvijek relativno novo i nepoznato. Mala poduzeća bi na jedinstvenom tržištu trebala biti sposobna pronaći i osigurati svoje mjesto te se u što većoj mjeri prilagoditi zahtjevima tržišta na kojem posluju. Važno je napomenuti da zbog nestalnosti potražnje i drugih okolnosti, mala gospodarstva ne postižu visoku produktivnost za razliku od velikih poduzeća<sup>8</sup>.

Unatoč naizgled svijetle budućnosti malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj, dubljom analizom pokazatelja u određenim djelatnostima dobiva se drugačija slika. Razlog tome je raslojavanje među djelatnostima. Poduzetnici su se najviše usredotočili na trgovinu na veliko i malo, poslovanje nekretninama, prerađivačku industriju te građevinarstvo zato što su u tim djelatnostima prepoznali potencijal širenja tržišta te su naišli na manje prepreka. Od navedenih djelatnosti trgovina na malo i na veliko je najproduktivniji sektor u RH. Prema broju zaposlenih, također dominiraju te četiri djelatnosti, s time da najveći udio otpada na trgovinu i na prerađivačku industriju.

---

<sup>7</sup> Agatić, A., Bistričić, A., Kuzman, Z.: Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu RH i gospodarstvima zemalja EU, Rijeka, 2011., str. 147

<sup>8</sup> Agatić, A., Bistričić, A., Kuzman, Z.: Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu RH i gospodarstvima zemalja EU, Rijeka, 2011., str. 149

Uz to što se „favoriziraju" određene djelatnosti, događa se i nesklad u broju tvrtki po regijama Republike Hrvatske tj. regionalno raslojavanje. Najdominantnija regija je Grad Zagreb. U Gradu Zagrebu je prema broju tvrtki trećina cjelokupnog malog poduzetništva, u Splitsko - dalmatinskoj županiji je taj broj već znatno manji, slijede Primorsko-goranska, Istarska, Osječko-baranjska i Zagrebačka županija. Na ostalih 15 županija otpada manje od trećine broja tvrtki. Prevlast Grada Zagreba postoji i u drugim pokazateljima maloga gospodarstva kao što su ukupno ostvareni prihodi, dobit, gubici, izvoz, uvoz, ulaganja te broj zaposlenih.<sup>9</sup>

Uz već navedene probleme malih poduzeća, javlja se i onaj manjka produktivnosti. Statistički podaci o poslovnoj demografiji ukazuju na veliki broj ulazaka, ali i izlazaka poduzeća, što rezultira visokom stopom neuspjeha novo nastalih subjekata.

Start up poduzeća su male veličine pa im je i efikasnost i produktivnost malena. Stoga posluju na razini ispod optimalne.

Istraživanja pokazuju da poduzeća koja uspiju povećati svoju efikasnost i veličinu nakon ulaska na tržište imaju i znatno povećanu šansu za opstanak, premda mala poduzeća mogu imati strategiju da duže vrijeme preživljavaju na istoj razini poslovanja.

Najčešće poduzetničke greške su: nedovoljno istraživanje tržišta, izostanak sustavnog planiranja, štednja na izdacima za kvalitetnim poreznim i računovodstvenim savjetnikom, nedovoljna obrtna sredstva za poslovanje, te stoga sklonost zaduživanju uz nepovoljne uvjete, iz želje za brzim uspjehom sklapaju nepovoljne ugovore, ne mogu procijeniti rokove i svoje mogućnosti, te tako ulaze u začarani krug dugova, iluzija i nadanja.

## 2.5. Prepreke razvoja malog gospodarstva

Biti mali poduzetnik rizičan je izbor zanimanja te je uspješnost poslovanja upitna. Prepreke razvoja malih i srednjih poduzeća su:

- ograničena potražnja,
- administrativna ograničenja,
- nedostatak kvalificirane radne snage,
- problemi s infrastrukturom,

---

<sup>9</sup> Banković, M., Kersan-Škabić, I.: Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku uniju, Pula, 2008., str. 61.



- ograničen pristup financiranju,
- primjena novih tehnologija,
- primjena novih organizacijskih struktura,
- nedostatak kvalificiranog menadžmenta,
- neprofitabilnost sektora malih i srednjih poduzeća,
- nejednaka regionalna razvijenost,
- nekoordiniranost Vladinih politika pri stvaranju povoljnog poduzetničkog okruženja,
- nerazvijenost financijskih tržišta za zadovoljavanje potreba sektora SME<sup>10</sup>

Dugotrajnost postojanja istih prepreka posljedica je izostanka strukturnih reformi kojima bi se unaprijedila konkurentnost gospodarstva RH.

## 2.6. Načini, ograničenja i prepreke financiranja

Omogućavanje lakšeg pristupa kapitalu tj. financijskim sredstvima glavni je cilj strategije razvoja poduzetništva u RH. Međutim, nakon osam godina od kada je takav dokument usvojen za razdoblje 2013.-2020., izvori financiranja poduzetničkih aktivnosti u RH još su uvijek nedovoljno razvijeni i implementirani u život svakog poduzetničkog pothvata. Najčešći oblici financiranja poduzetničke aktivnosti su krediti banaka i leasing, dok je financiranje putem tzv. poslovnih anđela, fondova rizičnog kapitala, te grupno financiranje (crowdfunding) još uvijek na zanemarivoj razini. Ovi potonji, premda najpogodniji za rizične faze poduzetništva kao što su pokretanje ili preuzimanje poduzeća te brzi rast nikako da sažive na ovim prostorima. Ne postoji cjelovita vizija potpore razvitku malog gospodarstva od osnutka, preko izlaska na tržište do burze, pa zbog katkad nepremostivih teškoća u pristupu izvorima financiranja, pojava prekida poslovnih aktivnosti u gospodarstvu RH prilično česta. Raspoloživost netradicionalnih izvora financiranja za mala i srednja poduzeća u RH je niska što ukazuje i na neučinkovitost mjera Vlade.

U teoriji financiranja, izvore financiranja moguće je odrediti prema roku dospijeaća i s obzirom na izvore. Tako, s obzirom na rok, postoje: trajni, dugoročni, srednjoročni i kratkoročni izvori financiranja, a s obzirom na izvore financiranja postoje: unutarnje

---

<sup>10</sup> Banković, M., Kersan-Škrabić, I.: Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u EU, Pula, 2008., str. 64.

financiranje (npr. amortizacija, akumulirana dobit, naplata glavnice dugoročnih plasmana itd.) i vanjsko financiranje (npr. krediti, izdavanje obveznica, faktoring, leasing itd.).<sup>11</sup>

Najčešći oblik financiranja MSP sektora su krediti, jer su određeni oblici financiranja, kao što je izdavanje obveznica, zakonski nedostupni. Osnovni izvori financijske podrške za razvoj malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj su:<sup>12</sup>

- bankarski sektor,
- kreditne unije,
- fondovi rizičnog kapitala,
- neformalni oblici financiranja (poslovni anđeli, crowdfunding) i
- programi poticaja i subvencioniranih kreditnih linija Vlade RH.

**Bankarski krediti** - najčešći oblik financiranja poduzeća u Hrvatskoj, ali u zadnje 4 godine u kontinuiranom padu pa je prisutna pojava da neke od banaka ublažuju kriterije za odobravanje kredita zbog zadovoljavajuće likvidnosti banaka i konkurencije drugih. Suprotno tome, ima banaka koje zaoštravaju svoje uvjete u strahu od rizika poslovanja.

Komercijalne banke nude dugoročne i kratkoročne kredite za financiranje malih i srednjih poduzeća za: financiranje izvoza, obrtna sredstva, investicije, gradnju, turizam, hipoteke, razvoj poljoprivrede i „zelenih“ aktivnosti, obnovljive izvore energije i sl.

**Leasing** - koristi se za nabavu strojeva, opreme, transportnih vozila i dr., a razlikuju se financijski i operativni.

Kod financijskog leasinga rizici i koristi su na primatelju pa je i cjelokupni iznos iskazan u knjigama na dugotrajnoj imovini, a po isteku primatelj za plaćen točno utvrđen iznos zadnje rate postaje vlasnik predmeta leasinga, dok kod operativnog leasinga primatelj plaća određene rate koje ne uzimaju u obzir cjelokupnu vrijednost predmeta, te istekom leasinga primatelj ne može biti i kupac, u računu dobiti i gubitka iskazuje se samo pripadajući trošak u vremenskom razdoblju, a rizici i koristi su kod davatelja.

Iz dostupnih izvora razvidno je da se u RH prosječno 2/3 ukupno odobrenih sredstava odnosi na operativni a 1/3 na financijski leasing.

---

<sup>11</sup> Bujan, I., Vugrinec, M.: Specifičnosti financiranja SME sektora u Hrvatskoj u odnosu na zemlje EU, Rijeka, 2014., str. 131.

<sup>12</sup> Bujan, I., Vugrinec, M.: Specifičnosti financiranja SME sektora u Hrvatskoj u odnosu na zemlje EU, Rijeka, 2014., str. 131.

**Mikrofinanciranje i kreditne unije** - pružaju prvenstveno kreditne i depozitne usluge u više od 100 zemalja svijeta. U Hrvatskoj su zamijenile štedno kreditne zadruge i znatno reducirale mogućnosti (poslovanje samo u jednoj županiji), te su još uvijek nerazvijene premda su iznimno korisne za obrtnike i samozaposlene te nezaposlene osobe.

**Fondovi rizičnog kapitala** - financijski investitori ulažu u temeljni kapital pravnih subjekata koji nisu listani na burzi, a imaju sposobnost dostići visoke stope rasta tijekom razdoblja od tri do sedam godina, uz predviđeni izlaz iz vlasničke strukture najkasnije po isteku pet godina od ulaganja, najčešće uz sudjelovanje privatnih ulagača kao što su fondovi poduzetničkog kapitala i inkubatori, poslovni anđeli i korporativni ulagači.

**Grupno financiranje/ crowdfunding** – prikuplja financijska sredstva u svrhu razvoja već postojećeg poduzeća ili realizacije ideje novog poduhvata. Koristi se više platformi za grupno financiranje a temelje se na donacijama, nagradama, posuđivanju i vlasničkim udjelima kao vjerojatno najznačajnijem obliku. Odvija se na internetu s ciljem uključenja što većeg broja ljudi koji malim pojedinačnim uplatama kumulativno dovode do značajnog iznosa dovoljnog za realizaciju čak i velikih projekata. Osiguravaju transparentnost u realnom vremenu jer se za svaki projekt može vidjeti koliko je novca prikupljeno i koliko je ljudi sudjelovalo, a sam proces je vremenski ograničen na 1-2 mjeseca. Takvi projekti mogu imati posebno veliku ulogu u krizama poput aktualne uzrokovane pandemijom koronavirusa i potresima, kada je opsežna, brza i solidarna reakcija od iznimne važnosti. Veliki broj besplatnih informacija bez posrednika i brokera omogućava zajedničko investiranje više malih investitora s poslovnim anđelima i drugim profesionalnim investitorima.

**Poslovni anđeli** - uspješni poduzetnici i menadžeri iz velikih privatnih kompanija koje ne rukovodi prvenstveno profit kao razlog angažmana i koji u svojstvu „mecena“ osiguravaju početni kapital za financiranje poduzetničkih projekata visokog rizika iz uglavnom filantropskih razloga, odnosno imagea u društvu i općeg priznanja. Stječu vlasnički udio i pružaju pomoć u daljnjem razvoju i komercijalizaciji projekata, nude svoju mrežu poslovnih partnera ali i nameću svoja poslovna rješenja. Oni su pojedinci neformalni ulagači koji prenose svoje iskustvo, znanje, vještine i poslovne kontakte na mlade poduzetnike, te im pomažu u razvoju poduzetničkog projekta. Donose entuzijazam, a ne zanemaruju ni ostvarenje profita kroz prodaju svog dijela u tvrtki drugom ulagaču ili kroz izlazak tvrtke u

koju je uložio na tržište kapitala (tzv. IPO). No, hrvatsko tržište private equity-a još uvijek je nerazvijeno. CRANE (*Croatian Business Angels Network*) je hrvatska udruga privatnih investitora zainteresiranih za ulaganja u inovativne tvrtke u ranoj fazi razvoja.

**Vladini programi poticaja i subvencioniranja kreditnih unija** - kroz dodjelu bespovratnih sredstava (potpora) te subvencioniranje kamata na kredite namijenjene poduzetničkoj aktivnosti Vlada RH potiče razvoj malog gospodarstva i obrtništva.

Rezimirajući ovo poglavlje evidentno je da su prisutne brojne prepreke uspješnom financiranju a to su prvenstveno troškovi, strah od rizika, konfrontirane informacije, kolaterali za osiguranje, te neadekvatna razvijenost bankarskog i regulatornog sustava. Tada se treba pokušati uspješno nositi s konzervativnim modelima financiranja (zajmovima), ogromnom dokumentacijom i pripadajućim visokim kamatama. Također, mali poduzetnici zaziru od vanjskih investitora i prepuštanju kontrole nad svojim projektom, a problemi naplate potraživanja i otežane likvidnosti i strah od nedovoljno poznatih instrumenata financiranja na nesigurnom tržištu dodatno ih izbezumljuju.

Stoga je, ako se iskreno želi pomoći malom poduzetništvu (a tome nema alternative), neophodno osigurati okruženje koje razumije, koje je naklono i koje brzo i učinkovito djeluje, koje kontinuirano povećava ponudu financijskih izvora i čini dostupnijim nove tehnologije, te pruža povoljnije savjetničke i edukativne usluge jačajući komunikacijsku mrežu među dionicima na tržištu.

### 3. OKRUŽENJE U KOJEM PODUZETNIŠTVO DJELUJE U RH

#### 3.1. Pojam

“Poduzetničko okruženje je splet institucija koje u većoj ili manjoj mjeri, izravno ili neizravno utječu na cjelokupnu poduzetničku gospodarsku djelatnost te aktivnost poduzetnika.”<sup>13</sup> Za to okruženje karakteristični su brojni konflikti: napretka znanosti i tehnologije, globalizacije i okrupnjavanja, rušenja tržišnih barijera i slobode kretanja radne snage, dobara, usluga i kapitala, ekologije i društveno odgovornog ponašanja. Uvjeti se pogoršavaju a događanja ubrzavaju, pa je prisutna velika neizvjesnost i segmentiranost, ekonomija velikog obujma polako nestaje a dizajn i kvaliteta postaju presudni. Mijenjaju se i postaju fleksibilnije forme organizacije, poslovanje se internacionalizira i traži se kontinuirano prisustvo inventivnosti i stvaralačkog rada. Pritisak je na troškovima a to dovodi do veće ekonomičnosti i produktivnosti.

Da bi se odabralo kvalitetno poduzetničko okruženje i sa što manje mogućih negativnih utjecaja, potrebno je analizirati i izbjeći slijedeće rizike:

Unutarnji rizici - organizacija poduzeća, struktura sredstava poduzeća, kadrovi, dobra, resursi, investicije, inovacije.

Vanjski rizici - gospodarski, tržišni, uspješnost izvršenja kupoprodajnog ugovora, transport, izvoz, politički i socijalni faktor.

Sadašnje poduzeće je tradicionalnog tipa koje karakterizira industrijsko društvo zasnovano na klasičnoj tehnologiji i pojedinačnim odlukama, orijentirano na nacionalno gospodarstvo i postojeće tržište, te kratkoročne ciljeve, visok stupanj centralizacije i jaku hijerarhijsku strukturu, kao i značajna pomoć pri investiranju.

Buduće, poduzetničko poduzeće trebalo bi biti utemeljeno na informacijskom društvu, modernoj tehnologiji i decentralizaciji, biti dio svjetskog gospodarstva na novom globalnom tržištu i imati dugoročne ciljeve kao i sposobnost samopomoći pri investiranju putem posebnih znanja i vještina uz više alternativnih varijanti i na temelju timskih odluka.

---

<sup>13</sup> Kuvačić N.: Počela poduzetništva, Split, 1999, str. 78.

Identificiranje prijetnji i prilika s kojima će se poduzeće suočiti u svom okruženju je od presudnog značaja za poduzetnika kako bi se na vrijeme mogao pripremiti na izazove i time biti u stanju pravilno i brže reagirati na njih. U tome su mu od presudnog značaja metode analize poslovnog okruženja i znanja iz tog područja što ponovno dovodi u prvi plan potrebu neophodnih edukacijskih programa za poduzetnike.

PEST analiza je jedna od metoda analize poslovnog okruženja i predstavlja elementarni preduvjet za planiranje. Osigurava uvid u situacije koje mogu utjecati na industriju u cjelini ili na poduzeća iz određenog sektora. Proces analize treba biti kontinuiran, detaljan i kvalitetan, a sustav postavljen tako da se trajno preispituje, sve u cilju uočavanja anomalija dovoljno na vrijeme.

SWOT analiza ili TOWS matrica subjektivna je kvalitativna metoda analize situacije. Ona kroz četiri čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje, odnosno, sagledava vanjske i unutarnje čimbenike kako bi spoznalo najbolji način da se ostvari željeni cilj. Koristi se kao jedan od instrumenata kojima se može poslužiti u kreiranju strategije kao prikaz unutrašnjih snaga i slabosti organizacije i vanjskih prilika i prijetnji s kojima se poduzeće suočava. U kontekstu vremena, snage i slabosti predstavljaju sadašnjost temeljenu na prošlosti, dok prilike i prijetnje predstavljaju budućnost temeljenu na prošlosti i sadašnjosti.

U radu će biti provedena PEST i SWOT analiza poduzeća „Primrose“ d.o.o.

### 3.2. Vrste okruženja

Literatura razlikuje nekoliko vrsta okruženja poduzetništva u RH: ekonomsko, pravno, političko, marketinško, tehničko tehnološko, socio kulturno, mikro i makro. Neka od njih bit će detaljnije pojašnjena.

## **Ekonomsko okruženje**

Najveći utjecaj na poslovanje poduzeća imaju upravo faktori ovog okruženja. Najvažniji su: godišnja stopa rasta, bruto nacionalni dohodak, tečaj, stopa zaposlenosti, radna snaga i energenti (dostupnost, cijena i kvaliteta), uvjeti financiranja i dostupnost kapitala, i sl. Međuovisnost ovih faktora u teoriji utječe na razlikovanje četiriju osnovnih tipova ekonomskih sustava:

*Tržišna ekonomija* – privatno vlasništvo, interakcija ponude i potražnje određuje količinu, kvalitetu i cijenu – uloga države svedena na poticanje konkurencije i sprečavanje monopola.

*Planska ekonomija* – sve propisano od strane države.

*Mješovita ekonomija* – pokušaj povezivanja karakteristika prethodnih dviju ekonomija na način da sve što je velikog značaja za gospodarstvo jedne države ili bi njihov nestanak utjecao na sudbinu države kontrolira i upravlja sama država a marginalne subjekte prepušta privatnom vlasništvu.

*Državna ekonomija* – pretežno državno vlasništvo uz centraliziranu industrijsku politiku s jasno definiranim nacionalnim interesima i ciljevima.

## **Pravno okruženje**

Regulatorno okvir kojim se država služi pri reguliranju gospodarskog djelovanja čini okruženje poduzetništva u pravnom smislu. Raznim zakonima regulira se poslovna praksa i propisuje način poslovanja i ponašanje svih sudionika. Imaju zadaću da olakšaju poslovanje a u kojoj mjeri im to uspijeva pokazuje stanje ekonomije svake pojedine zemlje. Opći zakoni se odnose na sva poduzeća a posebni na samo neka.

Država utvrđuje zakonodavni okvir, preraspodjelu dohotka kroz poreznu politiku, štiti poslovne subjekte, kupce i dobavljače jedne od drugih na istom tržištu i utječe na alokaciju resursa te makroekonomsku stabilnost. Opće je uvjerenje da RH ima nepovoljan pravni sustav za osnivanje poduzeća i ulaganje u poslovanje.

## **Političko okruženje**

Ova vrsta okruženja od značaja je za stabilnost i integritet gospodarstva RH i same države te njen položaj u regiji. Zato može biti od velikog negativnog utjecaja. Politizacija poduzetnika i poduzeća nikako nije u njihovom interesu niti u interesu gospodarstva u cjelini. Država treba imati ulogu regulatora na način da takve situacije sprječava a potiče gospodarsku aktivnost i jamči pravnu sigurnost za vlasnike, radnike i potrošače, te provedbu ugovora.

Pravnu sigurnost regulira i osigurava međudnos stupnja demokracije/totalitarizma i razine individualizma/kolektivizma koji egzistiraju u pojedinoj zemlji.

**Mikrookruženje** – međudnosi potrošača, dobavljača i samog poduzeća, kao i odnos prema konkurenciji, odnosno međudnosi radne snage unutar samog poduzeća.

**Marketing okruženje** – definira se u literaturi kao interno i eksterno, te mikro i makro a usmjereno je na proizvod, uslugu i put između poduzeća i tržišta.

**Tehničko-tehnološko okruženje** – čini ga tajming i razina tehnologije u poduzeću u odnosu na konkurenciju i tržište. Poseban segment je informacijski sustav, kao i implementacija sustava kvalitete (MQS). Moćna obrada podataka o dobavljačima, kupcima i konkurenciji osiguravaju poduzeću i poduzetniku priliku za uspjeh na tržištu. IT potpora on line poslovanju i dostupnost od 0 do 24 je od posebnog značaja za poduzeće sadašnjosti i budućnosti. Sve to traži višu informatičku pismenost radnika koja vodi u novu virtualnu ekonomiju.

**Socio-kulturno okruženje** – sve u vezi s radnom snagom, njenim uvjerenjima, znanju, lojalnosti, kulturi, etici i filozofiji života čini ovo okruženje. Stoga filozofija cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanja dolazi do punog izražaja i utiče na poslovnu orijentaciju poduzeća.

Promjene navika i stila života utječu na želje potrošača, a one pak na zahtjeve tržišta, odnosno odgovore poduzeća koje pokušava pobijediti konkurenciju i opstati na tržištu. Zanemarivanje ove komponente dovodi do „starenja“ poduzeća, a time potencijalno i do propasti.



## 4. INSTITUCIJE I MJERE POTPORE PODUZETNIŠTVU

### 4.1. Poduzetnička infrastruktura

Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture (NN 93/13) obuhvaća cjelokupan dijapazon prostorno specifičnih aktivnosti nastalih kao rezultat dobro promišljenog i usustavljenog prostorno razvojnog koncepta jedinica lokalne ili regionalne samouprave na području Republike Hrvatske.

Cilj je, dakle, podizanje kvalitete poduzetničke infrastrukture i unapređenja poslovne okoline, kao i poticanje gospodarskog rasta pomnim planiranjem i pravovremenom izgradnjom poduzetničke infrastrukture. Takva infrastruktura mora biti u funkciji što ravnomjernijeg regionalnog razvoja RH i povećanja investicija kako bi se povećala zaposlenost unutar područja na kojem se poduzetnička infrastruktura podiže.

Temeljna pitanja izgradnje poduzetničke infrastrukture navedena su u Zakonu o unapređenju poduzetničke infrastrukture. Tim se Zakonom želi postići da se postojećim i budućim poduzetnicima omogući efikasno pokretanje i lakše izvršavanje aktivnosti. Poduzetničke aktivnosti trebaju biti prilagođene normama visoke infrastrukturne opremljenosti, kako unutar poduzetničkih zona, tako i unutar relevantnih podupirajućih institucija. Sustav treba biti konkurentan i transparentan u smislu poticajnih mjera i olakšica i to u fazi početne investicije, ali i u fazi proširenja postojećih investicijskih projekata unutar poduzetničke infrastrukture.

Uloga države i lokalnih zajednica neophodna je za kreiranje okruženja i poticanje razvoja poduzetništva.<sup>14</sup> U RH postoje institucije koje surađuju i pružaju određenu pomoć sektoru maloga gospodarstva. Ipak, njihova malobrojnost, nedovoljna teritorijalna rasprostranjenost, kao i upitna kvaliteta njihovih usluga nažalost ne zadovoljavaju potrebe poduzetničkih aktivnosti.

Stoga je nužno povećati broj i proširiti mreže potpornih institucija na cjelokupnom području RH kako bi regionalni i lokalni gospodarski razvoj bio brži.

Od lokalnih i područnih samouprava zahtijevaju se kvalitetniji razvojni uvjeti i povezivanje gospodarskih subjekata posredstvom potpornih institucija čiji broj valja povećati.

Program razvoja poduzetničke infrastrukture u RH predviđa aktivnosti poput ulaganja financijskih sredstava u osnivanje novih poduzetničkih institucija, kao i razvoj postojećih

---

<sup>14</sup> Kolaković, M.(2006.) Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija

institucija. Cilj je tih institucija biti na raspolaganju poduzetnicima u smislu savjetodavnih usluga, opskrbljivanja informacijama, najmom poslovnih prostora i dr.

#### 4.2. Poduzetničke potporne institucije

##### **Razvojne agencije**

Zadaci razvojnih agencija su sljedeće<sup>15</sup>:

- poticanje razvoja malih i srednjih poduzeća kroz pružanje financijske podrške
- provođenje edukacija
- razvijanje poduzetničke infrastrukture
- informiranje i savjetovanje poduzetnika
- pružanje usluga potencijalnim stranim investitorima, jačanje konkurentne sposobnosti regije, pronalaženje ravnoteže između razvojnih mjera i regionalnih potencijala, kreiranje uvjeta za razvoj i ekonomski rast, kreiranje instrumenata privrednog razvoja
- mobilizacija aktera i kapaciteta regije

Prema praksi Europske unije osnovni ciljevi ovakvih razvojnih agencija su međudjelovanje s okolinom, sposobnost prepoznavanja ciljeva i pomno planiranje operativnih projekata, vješto koordiniranje postojećim razvojnim strukturama, kao i autonomnost odluka te partnerstvo s postojećom strukturom.

##### **Poduzetnički centri**

Poduzetnički centri dio su poduzetničke infrastrukture predviđene za rješavanje problema i potreba poduzetnika. Prema tome, „Vlada RH predviđa nužno kadrovske ekipiranje te informatičko kapacitiranje centara, zatim obvezatno umrežavanje postojećih i novoosnovanih centara dok će oblike njihova osnivanja i uklapanja u sustav potpornih institucija izabrati sami osnivači“.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Osmanković, J., 2004.

<sup>16</sup> Kuvačić N.: Poduzetnička biblija, Split, 2005. str. 81.

Zadaće poduzetničkih centara su:

- promoviranje poduzetništva i poduzetnika
- bolje informiranje javnosti o mogućnostima ulaska u poduzetništvo i o poticajnim sredstvima koje poduzetnici mogu koristiti
- savjetodavne usluge za vođenje poslovanja, pomoć u pripremi poslovnih planova, pružanje konzultantskih usluga
- organiziranje seminara i drugih oblika edukativnih sadržaja za poduzetnike
- upućivanje na adekvatne i specijalizirane oblike pomoći
- suradnja s lokalnom i područnom samoupravom
- Vođenje jednog dijela stručnih poslova lokalne samouprave u provedbi razvojnih projekata

M. Kolaković navodi kako se poduzetnički centri „kao središta stručne i savjetodavne pomoći poduzetnicima razvijaju u svim županijama, gradovima i općinama diljem RH ovisno o broju poduzetnika na određenom području kojima su takve usluge potrebne i čiji broj opravdava uspostavu takvog oblika pomoći“. <sup>17</sup> Za nesmetan rad ove vrste institucije neophodno je zaposliti stručno osoblje i osigurati adekvatan informatički sustav, kao i opremu. Sustav informiranja nastoji se i treba razvijati po uzoru na iskustva razvijenih europskih, susjednih zemalja.

### **Poduzetnički inkubatori**

Poduzetnički inkubatori lokacije su koje okupljaju mikro poduzetnike koji su tek zaplivali u poduzetničke vode ili su u kritičnoj fazi rasta i razvoja te nemaju mogućnosti za pronalazak ili najam vlastitih poslovnih prostora. Najčešće su to neiskorišteni prostorni kapaciteti u vlasništvu jedinica lokalne i područne samouprave koja obnavljaju kako bi pokretanje i realizacija poduzetničkih aktivnosti bilo moguće. Takvi inkubatori daju mogućnost malim i još neiskusnim poduzetnicima korištenje poslovnih prostora po vrlo povoljnim cijenama i to na ograničen broj godina.

Osim poslovnog prostora, poduzetnicima su na raspolaganju „infrastruktura za

---

<sup>17</sup> Kolaković, M.(2006.) Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija, str. 104.

obavljanje djelatnosti, organizaciju cjelokupnog poslovanja, potrebne poslovne usluge (primjerice administrativan servis), usluge poslovnog savjetovanja i edukacije, ostale usluge potrebne za započinjanje i razvoj djelatnosti.<sup>18</sup> Računovodstvene i slične usluge mogu se realizirati unutar inkubatora, a povezivanjem s poduzetničkim centrima mogu se obavljati usluge potrebne za uspješno vođenje i upravljanje poslovnih projekata.

Kada poduzetnici nakon određenog broja godina (7 godina) postanu samostalni, primorani su poziciju u inkubatoru prepustiti nekoj drugoj tvrtki.

Stoga je cilj poduzetničkih inkubatora generirati i apsorbirati nove tvrtke malih struktura na temelju inovacijskih ili isplativih projekata. Svaki poduzetnički inkubator ima glavni ured u kojemu su smještene zajedničke službe.

Neki od većih inkubatora u RH nalaze se na području grada Zagreba, primjerice „Zagrebački inkubator poduzetništva ZIP“ i „*Core Incubator*“.

### **Znanstveno-tehnološki park**

Tehnološki park mjesto je povezivanja i suradnje znanstvenih stručnjaka i poduzetnika kojima je težnja ostvarivanje svojih gospodarskih ciljeva utemeljenima na novim tehnologijama. Utisak je, dakako, na tehnološkom razvoju i znanstveno-istraživačkim metodama. Park je planski organiziran i infrastrukturno prilagođen za obavljanje prethodno navedenih aktivnosti. Obično se osnivaju u neposrednoj blizini visokoobrazovnih institucija i istraživačkih centara te se tamo zapošljavaju specijalizirani stručnjaci, ali i znanstveni novaci koji se u njima usavršavaju i obrazuju.

U tehnološkim se parkovima odvija suradnja s tvrtkama čije je poslovanje povezano s visokim tehnologijama, a samim time se ubrzava proces suvremenog poduzetničkog razvoja. Tehnološki napredak i srodne znanstvene discipline sve više i više postaju pokretač društvenog razvoja što direktno utječe na razvitak poslovanja tvrtka orijentiranih na visoke tehnologije. Produkcija temeljena na tehnološkim inovacijama otvara mogućnost za brže zapošljavanje visokoobrazovanih radnika, kao i sredstva neophodna za rad.

---

<sup>18</sup> Kuvačić N.: Poduzetnička biblija, Split, 2005. str. 82.

### 4.3. Poduzetničke zone

Poduzetničke zone su konstrukt Vlade Republike Hrvatske kojim se nastoji poticati razvoj malog i srednjeg poduzetništva u jedinicama lokalne i regionalne samouprave. Na taj se način ostvaruje ravnomjerniji razvoj Republike Hrvatske. One se odnose na različite prednosti pri izgradnji poslovnih prostora na već infrastrukturno opremljenom zemljištu.

Zadaće poduzetničkih zona su sljedeći<sup>19</sup>:

- otvaranje novih radnih mjesta
- povećanje konkurentnih poduzetnika
- poticanje gospodarskog razvoja na određenom području
- poticanje razvoja poduzetništva kao pokretačke snage lokalnog i regionalnog održivog gospodarskog razvoja
- poticanje investicija
- povećanje udjela proizvodnje u ukupnom gospodarstvu, dugoročno rješavanje potrebe poduzetnika za poslovnim prostorom, omogućavanje zajedničkog korištenja pripremljene infrastrukture, povezivanje poduzetnika smještenih na istom prostoru, omogućavanje gradskim i seoskim naseljima da se razvijaju kao cjeline te tako čuvaju svoje zemljište i druge prirodne resurse.

Poduzetničke zone u RH uglavnom imaju lokalnu dimenziju jer je riječ ili o dijelu teritorija neke općine ili grada koji je zbog promicanja gospodarske djelatnosti adekvatno infrastrukturno opremljen, a nadležna općina ovlaštena je za dodatne pogodnosti (npr. komunalne olakšice, oslobađanje plaćanja dijela komunalnog doprinosa i si). Općine i gradovi na čijem području se one nalaze, svojim pravnim aktima određuju i uvjetuju gospodarske djelatnosti koje se mogu realizirati u toj zoni. U program razvoja zone se uključuju i javna poduzeća jer je neophodno osigurati startne pozicije i aktivnosti za nesmetan početak rada zone.

---

<sup>19</sup> Kolaković, M.(2006.) Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija, str. 104.

#### 4.4. Komore

##### **Hrvatska Gospodarska Komora (HGK)**

HGK je neovisna organizacija koja promiče, predstavlja i usklađuje interese svojih članova pred državnim i drugim tijelima u RH, a osnovana je u veljači 1852. u Zagrebu.

Najvažniji ciljevi HGK su poticanje razvoja gospodarstva i poduzetništva, revitalizacija područja posebne državne skrbi, poticanje znanstvenih istraživanja, razvoja i inovacija, procjena mogućnosti i uvjeta gospodarskog razvoja, usklađivanje interesa članica HGK.<sup>20</sup>

Komora je blagonaklona i usmjerena prvenstveno na početničke poduzetničke pothvate, inovativne tvrtke, klastere i žene poduzetnice. Održavanje edukativnih radionica i seminara jedan je od načina na koji Komora potiče rast i razvoj poduzetnika početnika.

##### **Hrvatska obrtnička komora (HOK)**

Primarna uloga HOK-a je promicanje obrtništva i obrta. HOK zastupa, predstavlja i brani interese obrtnika pred državnim tijelima, sudjeluje u donošenju odluka i zakona obrtničkom sektoru, osniva povjerenstava za polaganje pomoćnih, majstorskih ili stručnih ispita, pruža pomoć i daje savjetodavne usluge obrtnicima prilikom osnivanja obrta te organizira, sufinancira i potiče sudjelovanje obrtnika na sajmovima.

#### 4.5. Udruga

Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) je udruga malih i srednjih poduzetnika koja sudjeluje u izradi zakonskih regulativa, provođenju aktivnosti i projekata sa svrhom promicanja interesa poduzeća koji su registrirani u udruzi. HUP pruža savjetodavne, informatičke i logističke podrške poduzećima članicama. Ta poduzeća često sudjeluju na B2B tržištu, domaćim i međunarodnim konferencijama, okruglim stolovima i forumima na temu malih i srednjih poduzeća i poduzetnika te problemima s kojima se suočavaju.

---

<sup>20</sup> (<http://brandmanager.com.hr>)

#### 4.6. Centar

CEPOR je prvi *think-tank* u RH koji se bavi problematikom malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. *Think-tank* je moderna inačica neprofitne organizacije koja se bavi istraživanjem i edukacijom o određenoj javnoj politici ili problemu, a s ciljem što boljeg utiska i pritiska na javnu raspravu i proces donošenja određenih odluka.

CEPOR je neprofitna organizacija koje je osnovana 2001. godine temeljem Sporazuma između RH i Instituta Otvoreno društvo-Hrvatska. Organizacija unapređuje razvoj poduzetničke klime, potiče nastanak institucionalnog i regulatornog okvira za poduzetničke aktivnosti, provodi neovisna i nepristrana istraživanja vezana uz politiku i probleme razvoja sektora malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

#### 4.7. Ministarstvo

Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (prije poduzetništva i obrta) nadležno je za:

- stvaranje i poticanje politika usmjerenih na razvoj malih i srednjih poduzeća
- kreaciju povoljnog okruženja i infrastrukture za poduzetništvo
- unaprjeđenje i promaknuće konkurentnosti u domeni malog i srednjeg poduzetništva
- poticanje za ostvarivanje prava na korištenje programa iz sredstava fondova i ostalih međunarodnih izvora financiranja
- ravnomjeran regionalan razvoj poduzetništva

#### 4.8. Agencije

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG BICRO) je agencija koja se bavi aktivnostima vezanim za poticanje osnivanja i razvoja poduzeća, a djelovanje agencije je u nadležnosti Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja. Svrha agencije je produkcija jedinstvenog i efikasnog sustava koji će poduzetnicima pružiti podršku kroz poslovanje. Znanje i iskustvo okosnica su rada ove agencije koja tako osigurava podršku poduzetnicima. Neke od temeljnih aktivnosti agencije su procjene tržišnog potencijala novih ideja, stimulacija daljnjeg razvoja ideja pomoću potpora i drugih financijskih sredstava itd.

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) jest agencija koja

djeluje na nacionalnoj razini i također potiče razvoj malih i srednjih poduzeća.

Aktivnosti HAMAG INVEST-a su sljedeće:

- izdavanje i potvrđivanje jamstva za bankarske kredite
- dodjeljivanje bespovratnih potpora
- sufinanciranje konzultantskih usluga
- poticanje razvoja poduzetničke infrastrukture
- certificiranje konzultanata
- privlačenje novih investicijskih projekata u sektore visoke dodane vrijednosti i izvozne orijentacije

#### 4.9. Banke

Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) razvojna je banka čiji je cilj kreditiranje obnove i daljnjeg razvoja hrvatskoga gospodarstva. Osnivač HBOR-a je Republika Hrvatska. U sklopu aktivnosti poticanja razvoja hrvatskoga gospodarstva poseban naglasak dan je ponovno razvoju maloga i srednjeg poduzetništva.<sup>21</sup>

HBOR je ujedno i posebna državna financijska organizacija koja izdaje i odobrava jamstva za financiranje investicijskih programa obnove i razvoj RH. Konkretno, riječ je o područjima vezanima uz infrastrukturu, poljoprivredu te zaštitu okoliša. HBOR također unaprjeđuje obrtništvo, osnivanje i razvoj poduzeća te privatizaciju društvenih poduzeća.

Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD) pozicionirana je kao najmlađa međunarodna financijska institucija, a osnovana je 1990. godine od strane 39 država i 2 europske institucije (Europske investicijske banke i Europske unije). Ova banka kroz „Tim podrške malim poduzećima pruža informacije i savjetodavne usluge malim i srednjim poduzećima usmjerene na postizanje rasta, unaprjeđenje izvoznog potencijala i novih mogućnosti zapošljavanja“<sup>44</sup>.

---

<sup>21</sup> Kolaković, M.(2006.) Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija, str. 101.



#### 4.10. Poduzetnički impuls

Poduzetnički impuls program je kojim se potiče razvoj poduzetništva i obrta. Riječ je o kombinaciji ciljanih mjera i instrumenata za poticanje razvoja sektora malog i srednjeg poduzetništva usmjerenih na ostvarenje strateških ciljeva iz Programa Vlade Republike Hrvatske te realizaciju prioriteta iz Strategije razvoja poduzetništva od 2013. do 2020. godine.

Unutar Poduzetničkog impulsa 2012. godine dodijeljeno je ukupno 311 potpora kroz projekte poput poduzetničkih inkubatora, franšizno poslovanje, informatičke kompetencije, mladi u poduzetništvu, obrazovanje, poduzetničke zone, visoke tehnologije, poduzetnik početnik, poduzetnici žene, razvojne agencije, poduzetničke centre te tehnološke parkove.

## 5. PODUZETNIČKI POTHVAT

### 5.1. Pojam poduzetničkog pothvata

Poduzetnički je pothvat prigoda i spoj dobre poduzetničke ideje i raspoloživog kapitala. Poduzetnik ima ideju koju drži dobrom poslovnom prigodom, ulaže vlastiti ili pozajmljeni novac, odnosno investira, nabavlja stalna i obrtna sredstva, zapošljava ljude, organizira i vodi biznis te obavlja još mnoštvo poslova s namjerom ostvarenja svoje poduzetničke vizije, misije i ciljeva.

Podloga za realizaciju ideje je dokument kojeg se zove poslovni plan, a koji u sebi sadržava razradu ciljeva i objašnjenja ulaganja, procjenu očekivanih efekata, te moguće varijacije u zavisnosti o izvjesnosti rizika.

## 5.2. Poduzetnička ideja

Poslovna je ideja prvi korak prema ostvarenju poduzetničkih snova. Ona mora dati odgovore na sljedeća pitanja;<sup>22</sup>

- koji ćete proizvod / uslugu proizvoditi, odnosno pružati
- tko će biti vaši kupci / korisnici
- na koji ćete način i gdje prodavati / pružati svoj proizvod / uslugu
- koje će potrebe vaš proizvod / usluga zadovoljiti kod kupaca / korisnika

## 5.3. Financiranje pothvata

Proces pribavljanja i upotrebe kapitala u obliku stvari, prava ili novca potrebnog za realizaciju pothvata (osnivanje, pokretanje i vođenje) zovemo financiranjem.

Tradicionalne oblike čine vlastita sredstva, te sredstva obitelji i prijatelja kao najjednostavniji i najmanje rizičan izvor financiranja. Leasing i krediti banaka i trgovaca uz odgodu povrata su najzastupljeniji oblik i prednost im je što nema promjene vlasničke strukture, a nedostatak povećan rizik od promjene troškova i kontinuirani pritisak na poslovanje u vidu rata. Prednost leasinga je najviše u tome što se rizik prebacuje na osiguravatelja, a dokumentacija i procedura odobravanja je manje zahtjevnja od bankarske. Mikro kreditiranje je programsko financiranje namijenjeno novoosnovanim poduzećima.

Pored tradicionalnog načina, moguće je osigurati financiranje od strane kupaca prodajom potraživanja (*factoring*), otvorenim investicijskim fondovima rizičnog kapitala s privatnom ponudom (*venture*) i *franšizingom*, kao i osiguranjem poticaja od strane države za one djelatnosti koje nisu dovoljno profitabilne (poljoprivreda) ili je interes države za investicijama u tom sektoru velik (obnovljivi izvori energije, obnova nakon rata, potresa i sl.), a glavna im je prednost u tome što se moraju utrošiti i uglavnom ne trebaju vratiti ako su na ispravan i opravdan način utrošena sredstva. Prednost factoringa je u brzini realizacije i

---

<sup>22</sup> Škrtić, M.; Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija, 2011.

jednostavnoj papirologiji pri prodaji budućih neosiguranih kratkoročnih potraživanja. Kod Venture fondova ulažu se tuđa sredstva prikupljena od institucionalnih ulagatelja ili fizičkih osoba. Posebna priča u posljednjim dekadama su EU fondovi pomoću koji EU podupire provedbu pojedinih politika u pojedinim svojim članicama ili kandidatima.

Financirati se može i poduzeće kao dioničko društvo koje kotira na burzi putem emisije dionica. Zahtjevan proces pripreme prospekta uz odobrenje HANFA-e i visokih troškova ovaj oblik financiranja drži na minimumu.

Franšizing predstavlja davanje znanja, imidža, uspjeha, proizvodnje i marketinških tehnika korisniku uz naknadu. Ulaskom u franšizu, poduzetnik dobiva već gotovo poduzeće, ali ne i zajamčen uspjeh. Stoga poduzetnik mora uložiti dosta rada, sposobnosti i adekvatnih poslovnih odluka.

## 6. PODUZETNIČKI POTHVAT I OKRUŽENJE PODUZEĆA "PRIMROSE" d.o.o.

### 6.1. Opis poduzeća

#### 6.1.1. Povijest

Cilj vlasnika poduzeća Primrose bio je izbaciti uspješno na tržište brend inovativnih komplementarnih organskih proizvoda za njegu kože lica. Time se željelo individualnim pristupom na temelju potreba specifičnog kupca odgovoriti na rastuću potrebu tržišta za kozmetičkim proizvodima na bazi organske eko proizvodnje. Naime, svi proizvodi su stvoreni od organski prihvatljivih sastojaka po EcoCert standardu koristeći nutritivno bogate i snažne organske sirovine u skladu sa standardima struke, zahtjevima certifikacijskih kuća i uz primjenu ekološki prihvatljive ambalaže. Poduzeće Primrose uspjelo je nominirati ovaj projekt za financiranje iz EU fonda na natječaju „Inovacije za novoosnovana poduzeća“. Projektom su povezana farmaceutska, marketinška i informacijsko-komunikacijska struka u novi koncept na domaćem tržištu.

#### 6.1.2. Djelatost

Dugoročni cilj poduzeća je postati lider u tržišnom segmentu premium organske kozmetike u Hrvatskoj i regiji, a u EU postati tržišni dionik prepoznatljiv po certificiranim organskim proizvodima vrhunske kvalitete te izvrsnosti u servisu za krajnjeg kupca, sve uz poveznicu s Hrvatskom kao zemljom zdravih životnih navika. Vizija je uspostava razvojnog odjela u svrhu ostvarenja većeg tržišnog udjela te vlastitog laboratorija za proizvodnju u skladu s planiranim obujmom poslovanja te svoj asortiman u budućnosti ponuditi i ljekarnama i kozmetičkim salonima. Osnovna djelatnost poduzeća je 2042, Proizvodnja parfema i toaletno kozmetičkih preparata (Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007).

#### 6.1.3. Izvori financiranja

Poduzeće Primrose financiralo je razvoj svojih proizvoda i svoje web-trgovine vlastitim sredstvima te sredstvima iz EU fonda „Konkurentnost i kohezija“. Operativni i proizvodni troškovi financiraju se iz redovnog poslovanja poduzeća.

#### 6.1.4. Poslovni plan

Aktivnosti u razdoblju od tri godine nakon početnog stavljanja proizvoda na tržište su usmjerene na prodaju proizvoda na ciljanom tržištu EU, kreiranje novih prodajnih kanala na tržištima izvan Hrvatske, razumijevanje i nalaza povratnih informacija od kupaca s ciljem kreiranja novih proizvoda te pokretanje studije o oportunistički ulaganja u vlastiti razvojno-proizvodni pogon. Sve poslovne aktivnosti financirat će se iz poslovne aktivnosti poduzeća tj iz primitaka od prodaje. Obzirom da planirani prodajni rezultati uvelike ovise o ulaganju u troškove marketinga, definiran je ključni KPI udio troška marketinga u prodaji. Temeljem industrijskog standarda za ulaganja u digitalni marketing, očekivana razina ovog KPI je 10 % godišnjeg prihoda što je planom i predviđeno. Sve poslovne aktivnosti potrebno je financirati iz realizirane prodaje, dok će početni obrtni kapital osigurati vlasnik poduzeća, ponajviše za vrijeme investicijskog ciklusa, radi zadržavanja pozitivnog akumuliranog novčanog tijeka, od čega najveći dio otpada na financiranje PDV-a.

Kontinuitet ulaganja u digitalni marketing je poluga za očekivano dobru vidljivost branda na tržištu i to je temelj za planirani rast prodaje.

Nakon lansiranja linije proizvoda na tržište, definirani su sljedeći marketinški ciljevi:

- podizanje prisutnosti branda kroz objavljivanje članaka na blogu i u suradnji s on-line portalima u Hrvatskoj
- podizanje reputacije branda
- diversifikacija prodajnih leadova - mjesečno testiranje minimalno dva nova prodajna lead-a (brand ambasadori, influenceri, blogeri)
- suradnja s kreatorima sukladnih sadržaja (zdrava hrana, putovanja,
- rast prodaje po mjesecima na web-u
- broj novih kupaca u odnosu na broj objava na socijalnim mrežama
- broj post-prodajnih veza s kupcima
- stopa odgovora na upit kupca unutar 24h u minimalno 85% slučajeva

Dodatno, radi bolje učinkovitosti u upravljanju troškova, uvest će se proces praćenja zaliha i optimiranje proizvodnje s ciljem zadržavanja zalihe na optimalnoj veličini. Mjere kojima će se u navedenom razdoblju osigurati održavanje rezultata projekta uključuju: održavanje izrađene platforme tijekom razdoblja provedbe projekta, ulaganje u daljnji razvoj usluga za kupce, proizvodnju proizvoda i proširenje asortimana te daljnju edukaciju.

## 6.2. PEST analiza

### 6.2.1. Politički i pravni faktori

Stavljanje kozmetičkog proizvoda na tržište regulirano je Uredbom EU 1223/2009 o kozmetičkim proizvodima. Ovom se Uredbom utvrđuju pravila koja mora ispuniti svaki kozmetički proizvod koji se stavlja na tržište kako bi se osiguralo funkcioniranje zajedničkog tržišta i visoka razina zaštite zdravlja ljudi. Uredbom se propisuju postupci, aktivnosti, obveze i odgovornosti svih sudionika u procesu stavljanja kozmetičkog proizvoda na tržište.

Tako se propisuju obveze i odgovornosti proizvođača, uvoznika i distributera ovisno o tome koje aktivnosti obavlja predmetna tvrtka. U slučaju Primrose d.o.o. koja se odlučila na samostalni razvoj i proizvodnju kozmetičkih proizvoda, u kontekstu Uredbe se ova tvrtka smatra proizvođačem. Proizvođačem se, u kontekstu ove uredbe, smatra bilo koja fizička ili pravna osoba koja proizvodi kozmetički proizvod ili za koju se takav proizvod dizajnira ili proizvodi, te koja stavlja taj kozmetički proizvod na tržište pod svojim imenom ili žigom. To znači da tvrtka bude izravni proizvođač, nego iste poslove može ugovoriti s drugim tvrtkama koja se specijalizirala za proizvodnju. Time je Uredba bitno fleksibilnije regulirala pravila za mogućnosti proizvodnje kozmetičkih proizvoda i na taj način snizila ulazne barijere u ovaj tržišni segment. Da to nije tako, bitno manje malih proizvođača bi se odlučivalo na proizvodnju kozmetičkih proizvoda obzirom na traženu investiciju u tehnološki proces, pogon i eksperte. Na ovakav način je Uredba otvorila put većem tržišnom natjecanju, no ne zanemarujući pravila i postupke u svrhu zaštite ljudi i ljudskog zdravlja i sigurnosti.

Dodatno, regulirani su mnogi postupci koje je nužno provesti u svrhu osiguranja sigurnosti kozmetičkog proizvoda. Ti postupci su usmjereni na mikrobiološku sigurnost proizvoda tijekom njihovog roka trajanja, zadržavanje svih početnih organoleptičkih svojstava, transparentno isticanje svih sastojaka u skladu s definiranim pravilom, notifikacija prisustva alergena prema utvrđenoj listi alergena. Navedeni postupci predstavljaju i potrebu za financijskim ulaganjima u tijeku pripreme za proizvodnju i čine ulaznu barijeru u smislu početnih ulaganja.

Na tvrtku Primrose d.o.o. relevantan je Zakon o trgovini obzirom da je planom tvrtke planirana prodaja kozmetičkih proizvoda direktno potrošačima. U kontekstu ovog Zakona,

tvrtka je morala osigurati sve minimalno-tehničke uvjete za ustroj trgovine, a koje se primarno odnose na skladište gotovih proizvoda.

Na ovu tvrtku se odnosi i druga relevantna pravna i ostala regulativa u RH, npr. Zakon o radu, Zakon o PDV-u, Zakon o obveznim odnosima i Zakon o trgovačkim društvima.

### 6.2.2. Tehničko tehnološki faktori

U razvoju kozmetičkih proizvoda nužni su slijedeći tehnološki faktori:

- potrebna znanja o sirovinama u kozmetici te tehnološkim proizvodnim procesima,
- mali laboratorij opremljen opremom i uređajima kojima se može odvijati proces razvoja kozmetičkih proizvoda (laboratorijski pribor, termometar, laboratorijska vaga, PH-metar, grijači, homogenizator),
- ustroj procesa u razvoje koji osiguravaju ispravnu dokumentaciju,
- metode za provođenje mini-laboratorijskih testova za procjenu antimikrobne zaštite te za procjenu stabilnosti proizvoda. Testove prije stavljanja na tržište provode za to specijalizirani laboratoriji (npr. Zavod dr Andrija Štampar).

U proizvodnji kozmetičkih proizvoda ključni su slijedeći tehnološki faktori:

- mogućnost proizvodnje u manjim serijama. Srednji i veći proizvođači kozmetike opremaju svoje pogone opremom koja je baždarena za veće serije (npr 1.000 proizvoda) i samim time nisu u mogućnosti tehnološki podržati male tvrtke koje u početku nemaju potrebu za tolikim proizvodnim količinama. Ovo predstavlja značajnu barijeru za ulazak na tržište.
- dobavlјivost sirovina u segmentu organske kozmetike obzirom da se sirovine uzgajaju diljem svijeta i podložne su sezonalnosti i posljedično volatilnosti cijena.

### 6.2.3. Socio kulturni faktori

Pozivajući se na istraživanje Euromonitor International-a „Top 10 potrošačkih trendova za 2018“ ističu se tri značajne kategorije potrošača: Clean Lifers, Call Out Culture i Sleuthy Shoppers.

Clean lifers predstavljaju segment potrošača koji su usvojili zdrave životne navike, žive minimalističkim stilom života gdje je umjerenost i integritet osnova. Oni osjećaju i drže da svojim izborima mogu utjecati na društvo i to vrlo spremno dijele s okolinom.

Call Out Culture čini segment potrošača koji podržava kompanije koje imaju sukladne vrijednosti vezano uz neka bitna društvena pitanja.

Sleuthy Shoppers su zapravo potrošači istraživači, skeptici spram masovne proizvodnje i motivaciji kompanija koji ih proizvode, koji ne vjeruju praznim retorikama. Ovaj segment potrošača poduzima aktivnosti i istražuje ono što je najbolje za njih i to temeljem neovisnih izvora informiranja.

Nadalje, recentno istraživanje Euromonitor International-a „Top 10 potrošačkih trendova za 2019.“ pokazuje tri relevantna trenda kao nastavak na trendove iz 2018. To su „Povratak osnovama kao statusni simbol“, „Osviješteni potrošač“ te „Mogu se brinuti o sebi“. Istraživanje naglašava kod „Povratak osnovama kao statusni simbol“ da s ubrzavanjem životne svakodnevice, kupci traže jednostavnost i u segmentu ljepote. Potražnja za proizvodima koji koriste prirodne sastojke također raste. 29% potrošača traži potpuno prirodne sastojke u proizvodima za njegu kože, dok transparentnost sastojaka traži 19% potrošača prema istraživanju o ljepoti Euromonitor Internationala iz 2018. Brandovi odgovaraju na potražnju potrošača minimiziranjem broja sastojaka u konačnoj formulaciji proizvoda. Zahtjev za većom transparentnošću i svrhom, posebice značajnom kod „Osviještenih potrošača“, prisiljava kozmetičke tvrtke da se više pobrinu za potrošače koji se brinu o sastojcima, koji se žele izdvojiti kroz izbor proizvoda i načela u koje vjeruju. Nabava iz etičnih izvora sve više postaje standard u industriji ljepote. S naglaskom na „čistu“ ljepotu, tražit će se cruelty-free proizvodi, a potom i veganski proizvodi. Unatoč preprekama nereguliranog tržišta, glas potrošača u ovoj sferi utjecat će na djelovanje brandova u budućnosti. Ideja o samodostatnosti se prihvaća kod potrošača. Biti u stanju „brinuti o sebi“ se percipira kao luksuz koji omogućava ljudima da budu svestraniji i proširuju svoje mogućnosti. Ovaj se trend očituje u načinu na koji ljudi jedu, piju i pristupaju svom zdravlju općenito. Postalo je mnogo manje prihvatljivo biti neinformiran o hrani i proizvodima. Potrošači se bave retorikom društvenih mreža i određenih marketinških tehnika u industriji hrane i pića. Sama širina dostupnih informacija dovodi do sukobljenih uputa i zastrašivanja. Rješenja kao što su personalizirana prehrana, alternativne zdravstvene terapije i preventivna rješenja nude potrošačima prijeko potrebnu jasnoću u zasićenom prostoru. Potrošači su imali dovoljno izbora i žele ponovno preuzeti kontrolu. Umjesto da se oslanjaju na brandove za



njihovu dobrobit, potrošači sada zahtijevaju transparentnost i osjećaj potpune kontrole nad svojim fizičkim i mentalnim stanjem.

#### 6.2.4. Ekonomski faktori

Trenutna ekonomska situacija na tržištu EU za poduzeće Primrose je povoljna. Mogućnost kratkoročnog zaduženja za potrebe financiranja obrtnog kapitala je velika, a kamatne stope su iznimno povoljne.

Ciljano tržište je EU stoga je stabilan tečaj HRK/EUR od velike važnosti pri čemu je od osobite važnosti stabilno napredovanje u postupku uvođenja EUR u financijski sustav RH. Niska stopa inflacije pogoduje stabilnosti poslovanja. Relativno visoka nezaposlenost u RH i smanjen bruto domaći proizvod neizravno nepovoljno utječe na potencijal tržišta RH, stoga je nužno proširiti prodaju na ciljana tržišta EU. Kupovna moć segmenta gornje srednje i više ekonomske klase društva na razini EU je stabilan.

### 6.3. SWOT analiza

#### 6.3.1. Snage

Na hrvatskom tržištu uglavnom strani brandovi nude organsku kozmetiku. Certificirano organske proizvode nude samo dvije hrvatske tvrtke i to prema NaTrue certifikatu (Olival – ali samo dva proizvoda i Alavi - usmjeren na tzv. anti-age kozmetiku). Uočavaju se i domaći proizvođači prirodne kozmetike prisutne u segmentu proizvoda za masovnu upotrebu, ali bez certifikata. Za razliku od navedenog linija proizvoda tvrtke Primrose sadrži proizvode certificirane po EcoCert certifikatu koji ima globalno veliku vidljivost. Formulacije koriste inovativne sastojke koje još nitko ne primijenjuje u proizvodnji u Hrvatskoj (npr. tušt - Portulacea).

Proizvodi su proizvedeni od prirodnih i organskih sastojaka koji su specifični i u skladu s ecoCert zahtjevima.

Proizvodi ne sadrže GMO, nanočestice, silikone, mineralna ulja, silikona, PEG, parabene, sintetičke boje i mirise, masne alkohole, sastojke životinjskog podrijetla. Ambalaža je biorazgradiva ili se može reciklirati.

Primrose koristi vlastitu online platformu za individualizaciju korištenja proizvoda koja je u prvih 12 mjeseci i primarni kanal prodaje, obzirom na prisutan rast e-commerce u Hrvatskoj.

### 6.3.2. Slabosti

Kao novo osnovani brend, Primrose nema prepoznatljivost niti vidljivost na tržištu. Jedini kanal prodaje je maloprodaja putem vlastitog web shopa. Kao mali nišni proizvođač organske kozmetike, Primrose proizvodi u malim serijama, zbog čega ima visoke troškove proizvodnje.

### 6.3.3. Prilike

Tržište proizvoda njege kože u Hrvatskoj trenutno bilježi rast vrijednosti od 5%, a dosegla je 700 milijuna HRK u 2017. U odsutnosti hrvatske varijante, prisutni su globalni brendovi kao L'Occitane ili Lush, koji se promoviraju pod „prirodno“. Cijenom su proizvodi pozicionirani u premium segment koji je, za razliku od mass segmenta, ostvario rast 2012/2017 od 9,9%. Do 2022. predviđa se rast od 6,1% u segmentu njege kože, dok je rast u premium segmentu predviđen 10,4%, što znači da su kupci spremni zaokrenuti se u njezi kože prema kvalitetnijim proizvodima.

Linija organske kozmetike inovativne formule te web platforma koja će kupce educirati, usmjeravati i omogućavati individualizirani pristup u korištenju proizvoda iz linije, poklapaju se s trendovima u kozmetici, a koje nijedan proizvođač u Hrvatskoj nije ponudio niti jasno iskomunicirao s tržištem. Kupci danas sve više preispituju svoje potrošačke navike i okreću se jednostavnosti, autentičnosti i individualnosti. Industrija ljepote postaje usmjerenija filozofiji „manje je više“, transparentnosti i edukativnosti po pitanju sirovina, njihovom učinku i funkcionalnosti, što na hrvatskom tržištu nije prisutno. Istraživanja Euromonitor Internationala iz 2018. pokazuju da su potrebe tržišta za proizvodima od prirodnih sastojaka sve veće, skoro 30% potrošača želi proizvode za njegu kože od u potpunosti prirodnih sastojaka, a skoro 20% želi potpunu transparentnost po pitanju sastava proizvoda i proizvode koji nisu testirani na životinjama. Sve veća savjesnost potrošača jest odgovor na zasićenost impulzivnim konzumerizmom i instant-kulturom brze mode i kozmetike. Prednost se daje

zdravlju i jednostavnosti, kupci su spremni potrošiti više novca za proizvode koji promoviraju etički, održivi razvoj.

COVID-19 kriza kao posljedicu je imala povećanu internet prodaju, pa su se mnogi novi internet kupci, koji nikada nisu kupovali putem interneta, ohrabрили za prvu internet kupovinu. Ovo je velika prilika za mali nišni brend kao Primrose, kojem je maloprodaja putem interneta najvažniji kanal prodaje.

#### 6.3.4. Prijetnje

Formulacije proizvoda tvrtke Primrose d.o.o. sadrže čitav niz različitih organskih sirovina koje se dobivaju iz cijelog svijeta. Nedostatak samo jedne sirovine može uzrokovati zastoj u proizvodnji, a zamjenskih proizvoda i proizvođača s potrebnim organskim certifikatom nije lako pronaći u razumnom roku i za razumnu cijenu.

## 7. ZAKLJUČAK

Razlikuje se socijalno, korporacijsko i tradicionalno poduzetništvo. Tradicionalno poduzetništvo je termin koji se koristi za mala i srednja poduzeća.

Mala i srednja poduzeća najveći su pokretač gospodarskog razvitka svake zemlje. Kako u ostatku svijeta tako i u Republici Hrvatskoj, najvažniji i najperspektivniji segment poduzetničkog djelovanja bi trebalo biti malo gospodarstvo.

Ona u svakom slučaju pridonose povećanju dinamike hrvatskog gospodarstva. Sposobnost takvih poduzeća da se vrlo brzo i efikasno prilagode promjenama gospodarskih prilika čini ih vrijednim elementom gospodarstva. Udio malih i srednjih poduzeća u ukupnom broju poduzeća je ogroman iznosi 99,7%, uz vrlo solidan udio u ukupnom prihodu od 60%.

Kao najvažnije prepreke daljnjeg razvoja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj smatraju se trošak financiranja, pristup financijskim sredstvima te administrativne barijere.

Najčešći oblici financiranja poduzetničke aktivnosti malih i srednjih poduzeća su krediti banaka (uz subvencioniranje kreditne linije i Vladine programe poticaja) te leasing. Izvori financiranja poput sredstava od poslovnih anđela, venture fondova i crowdfundinga još su u začetku, iako su najpogodniji za rizične faze poduzetništva kao što su pokretanje ili preuzimanje poduzeća te brzi rast.

Premda se radi na tome da se malim i srednjim poduzećima omogući što lakši pristup financijskim sredstvima i lakši proces otvaranja tvrtki, a Vlada RH pomaže s raznim potporama i poticajima, još uvijek postoji velik prostor za unaprjeđenje. No, sagledavanjem statističkih podataka, može se doći do zaključka kako je realno očekivati rješavanje navedenih problema ovog sektora u budućnosti.

Iako je pojam poduzetništva vrlo star, pojmovi poduzetnik i poduzetništvo danas su i te kako aktualni i predstavljaju uvjet gospodarskog razvoja i uspjeha vlasnika i same države. Stvaranje pozitivnog okruženja i infrastrukture od presudnog je značaja za razvoj i oslobađanje poduzetničkog duha i ideja.

Poduzetništvo se izučava dugi niz godina i predmet je znanstvenih disciplina razvijenih zemalja tržišnoga gospodarstva, pa stoga ne čudi što je kod njih i najrazvijenije. Sa željom ubrzanja njihova gospodarskog razvoja i stvaranja pozitivne klime, a pod pritiskom

globalizacije svjetskog tržišta i gospodarstva, poduzetništvo dolazi u centar pažnje i u tranzicijskim zemljama u razvoju.

Broj zaposlenih u malom gospodarstvu iz godine u godinu je sve veći, te tako ono postaje nositelj razvoja i napretka.

Malo i srednje poduzetništvo u današnjem ekonomskom sistemu definiraju se kao snaga koja može u najvećoj mjeri utjecati na poboljšanje određene nacionalne gospodarske strukture. U tom smislu u Hrvatskoj SME sektor predstavlja jedan od mogućih generatora zapošljavanja i ekonomskog te gospodarskog razvoja.

Nova obrazovna reforma u osnovnoškolskom odgoju i obrazovanju uvodi poduzetništvo kao novi sadržaj u cjelokupni hrvatski odgojno-obrazovni sustav, pa tako i izravno daljnjem razvoju poduzetništva. Time se od potiče u najranijoj dobi poduzetnički način razmišljanja i djelovanja, te stvara rasadnik novih generacija poduzetnika što bi trebalo direktno utjecati i na gospodarski razvoj Hrvatske.

Brzina i kvaliteta rješavanja problema potaknutih burnim i promjenljivim poduzetničkim okruženjem utječu na efikasnost poduzeća. U RH poseban problem predstavlja nestabilni zakonodavni regulatorni okvir i slaba uključenost institucija države u razvoj poduzeća.

Uključivanje znanja o poduzetništvu u obrazovanje mladih i cjeloživotno obrazovanje preduvjet su napretka, a potporne i konzultanske institucije trebaju biti na dohvat ruke i raspolaganju poduzećima.

Analizom poduzetničkog pothvata poduzeća „Primrose“ lako se može se utvrditi vidljivost društvenog učinka u podizanju svijesti građana o važnosti brige o kvaliteti proizvoda koje koriste za njegu kože, poticanje na korištenje organskih i ekološki prihvatljivih proizvoda, ambalaže koju je moguće reciklirati te proizvoda koji se ne testiraju na životinjama. Takav društveni učinak je dodatak na ukupni društveni trend zdravog življenja. Inovativnim proizvodima se na neposredan način šalje poruka o primjeni organskih i ekoloških principa u proizvodnji u Hrvatskoj, pozicionirajući Hrvatsku kao zemlju zdravog življenja, što može imati posredne učinke i u turizmu kao najvažnije grane našeg gospodarstva.

Ekonomski učinak vidljiv je izravno kroz ostvarivanje dobiti i plaćanje poreza, te neizravno kroz stvaranje dodane vrijednosti, angažiranje domaćih poduzeća i zapošljavanje tri visokoobrazovana zaposlenika.

## 8. LITERATURA

### Knjige:

1. Agatić, A., Bistričić, A., Kuzman, Z.: Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske unije, Rijeka, 2011.
2. Banković, M., Kersan-Škabić, I.: Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku uniju, Pula, 2008.
3. Boban, M.; Babić, A.: Utjecaj internetskih tehnologija na gospodarski rast, poslovni rezultat i stopu rasta profita poduzeća u Republici Hrvatskoj // Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 8, 2014.
4. Bogović, T.: Utjecaj informatičkog poduzetništva na razvoj Varaždinske županije, Varaždin, 2006.
5. Bujan, I., Vugrinec, M.: Specifičnosti financiranja SME sektora u Hrvatskoj u odnosu na zemlje Europske Unije, Rijeka, 2014.
6. CEPOR,(2018.), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2018., Zagreb Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> [22.05.2019.]
7. Kolaković, M.(2006.) Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija
8. Kuvačić N.: Počela poduzetništva, Split, 1999.
9. Kuvačić N.: Poduzetnička biblija, Split, 2005.
10. Morić Milovanović, B.: Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva, Zagreb, 2009.
11. Odak Krasić, S.: Socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj kao način financiranja djelovanja udruga, Zagreb, 2015.
12. Panian, Z.(2000.) *Internet i malo poduzetništvo*, Zagreb: Informator
13. Ploh, M.: Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, 2017.
14. Recupero blog: Poduzetništvo - oblici i karakteristike, 2016. Dostupno na: <http://recupero.com.hr/blog-objava/poduzetništvo/> [20.05.2019.]
15. Skrtić, M.(2006.) *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija
16. Tkalec, Z.: Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, 2011.
17. Vidučić, Lj., Pepur, S. i Šimić, M. (2015) *Financijski menadžment*. Zagreb: RRiF - plus
18. Vujić, V.: Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, Fakultet za management u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, 2010.
19. Vodič za korisnike - o definiciji malih i srednjih poduzetnika. Dostupno na: <https://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2018/02/Vodi%C4%8D-za-korisnike-o-definiciji-malih-i-srednjih-poduze%C4%87a-4.pdf> [22.05.2019.]
20. Vuković K., Mala i srednja poduzeća u Europskoj uniji (2012.), Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište Sjever, Varaždin, dostupno na: [https://bib.irb.lir/datoteka/788583.Udzbenik\\_Vukovic.pdf](https://bib.irb.lir/datoteka/788583.Udzbenik_Vukovic.pdf) [22.05.2019.]
21. Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 78/15, 134/15, 120/16
22. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva sektor malog i srednjeg gospodarstva, Narodne novine br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16
23. Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture (NN broj 93/13., 114/13. i 41/14.)

### Internet izvori:

1. Anonymous (n.d.), nastavni materijal URL:[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/poduzetništvo/poduzetnistvo.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/poduzetništvo/poduzetnistvo.pdf), 2014-03-02
2. Anonymous (n.d.), seminarski rad URL: <https://bs.scribd.com/doc/17759226/poduzetništvo>, 2016-03-05
3. Anonymous (n.d.), *Oblici financiranja poduzetničkog pothvata*, nastavni materijal URL:<http://www.efos.unios.hr/7financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/izvori-financiranja-2011.pdf>, 2016-03-06

4. Anonymous (n.d.), *Oblici financiranja*, nastavni materijal URL: [http://www.rnathos.unios.hr/analizapp/Files/Nacini\\_financiranja.pdf](http://www.rnathos.unios.hr/analizapp/Files/Nacini_financiranja.pdf), 2016-03-06
5. Anonymous (2013.), *Poduzeće i okruženje*, skripta URL : <http://studenti.rs/skripte/preduzece-i-okruzenje>, 2016-03-09
6. Anonymous (n.d.), *Informatika - elektroničko poslovanje*, nastavni materijal URL:<http://www.velimirsica.com/EasyEdit/UserFiles/Prezcntacije/091NFORMATIK A-%20Elektronicko%20poslovanje.pdf>, 2016-03-09
7. Crane.hr, službena stranica - URL: [www.crane.hr](http://www.crane.hr), 2016-03-06
8. Čičin-Šain, D. (n.d.), *Menadžment i okruženje*, nastavni materijal URL:[http://www.unizd.hi7portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_03.pdf](http://www.unizd.hi7portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_03.pdf), 2016-03-08
9. Deković, D.; IUS-INFO (2012.), članak URL: <http://www.iusinfo.hr/DailyContent/Topical.aspx?id=13918>, 2016-03-04
10. Dnevnik.hr, službena stranica - URL: [www.dnevnik.hr](http://www.dnevnik.hr), 2016-03-05
11. Erste, službena stranica URL: <http://www.crste-factoring.lu7deljnicija.plip>, 2016-03-06
12. HAMAG BICRO, službena stranica URL: <http://www.hamagbicro.hr/mikrokreditiranje/>, 2016-03-06
13. Knjižnica za računovođe, službena stranica URL: <http://www.racunovodja.hr>, 2016-03-04
14. Korunovski, D. (2012.), *Definicija franšizinga*, članak URL: <http://franchising.hr/abc-fransiza/28/definicija-fransizinga/>, 2016-03-06 23.web.pdf, 2016-03-04
15. Qualitas, službena stranica URL: <http://www.qualitas.hr/poslovno-savjetovanje/eu-fondovi.html>, 2016-03-06
16. Poslovni forum d.o.o., službena stranica - URL: [www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr), 2016-03-05
17. PSC, službena stranica -URL:<http://psc.hgk.hi7usluge-u-rh/poslovni-nastan/trgovacko-drustvo/english-private-limited-companv-croatian-abbreviation-d-o-o/>, 2016-03-04
18. Razvojna agencija Zagreb, službena stranica URL: <http://www.raza.hi7Poduzctnicki-pojmovnik> , 2016-03-06
19. Trojak, N., (2009), *Suvremena tajnica: Analiza poslovnog okruženja*, članak URL:[http://www.poslovni-savjctnik.com/sites/default/files/dir\\_tajnica/13-02-2013.pdf](http://www.poslovni-savjctnik.com/sites/default/files/dir_tajnica/13-02-2013.pdf), 2016-03-07
20. Svaljek, S. (2007.), *Ulaganje u privatni vlasnički i rizični kapital u Hrvatskoj*, znanstveni rad URL: [http://www.eizg.hr/Data/Doc/PKIEPI\\_13-svaljek.pdf](http://www.eizg.hr/Data/Doc/PKIEPI_13-svaljek.pdf), 2016-03-08
21. Osmanković, J., (2004), pregledni znanstveni članak URL: [www.hrcak.srce.hr/file/41428](http://www.hrcak.srce.hr/file/41428), 2016-04-10
22. Središnji državni portal, službena stranica URL:<https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/pokretanje-poslovanja/poduzetnicka-infrastruktura/1842>, 2016-03-10
23. URL: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Bespovratna\\_sredstva](https://hr.wikipedia.org/wiki/Bespovratna_sredstva), 2016-03-06
24. Wikipedija, Slobodna enciklopedija URL: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Startup>, 2016-03-11