

# Sustavna inovativnost u malim i srednjim poduzećima

---

**Kobešćak, Zdravko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zuprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zuprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:381017>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zuprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**ZDRAVKO KOBEŠČAK**

**SUSTAVNA INOVATIVNOST U MALIM I SREDNJIM**  
**PODUZEĆIMA**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij  
Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**SUSTAVNA INOVATIVNOST U MALIM I SREDNJIM  
PODUZEĆIMA**

**Mentor:**  
mr. sc. Kristijan Čović, v. pred.

**Naziv kolegija:**  
EKONOMSKA I POSLOVNA  
POLITIKA

**Apsolvent:**  
Zdravko Kobešćak

**JMBAG studenta:**  
0016067426

## S A D R Ž A J:

<b>SAŽETAK</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>1. UVOD</b> .....	3
<b>1.1. Predmet i cilj rada</b> .....	4
<b>1.2. Izvori podataka</b> .....	4
<b>1.3. Metodologija rada</b> .....	5
<b>1.4. Sadržaj i struktura rada</b> .....	5
<b>2. TEORIJSKO OBJAŠNJENJE PODUZETNIŠTVA</b> .....	7
<b>2.1. Pojam poduzetništva</b> .....	7
<b>2.2. Pojam poduzetnika</b> .....	9
<b>2.3. Pojam poduzeća</b> .....	11
<b>2.4. Klasifikacijski okvir za veličinu poduzeća u EU i RH</b> .....	13
<b>3. OBILJEŽJA I ZNAČAJ MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA</b> .....	15
<b>3.1. Povijesni pregled</b> .....	15
<b>3.2. Značajke malih i srednjih poduzeća</b> .....	17
<b>3.3. Analiza sektora malih i srednjih poduzeća u EU i RH</b> .....	18
<b>3.4. Najznačajniji financijski podaci i analiza rezultata poslovanja malih i srednjih poduzeća u RH</b> .....	20
<b>4. INOVACIJE U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA</b> .....	24
<b>4.1. Inovacije i inovativnost poduzeća</b> .....	24
<b>4.2. Karakteristike i specifičnosti inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima</b> .....	26
<b>4.3. Čimbenici koji utječu na inovacijske aktivnosti u malim i srednjim poduzećima</b> .....	26
<b>4.4. Pregled dosadašnjih istraživanja vezanih uz inovacijske aktivnosti u malim i srednjim poduzećima</b> .....	28
<b>4.5. Inovacije u poduzetništvu na primjeru odabranih poduzeća</b> .....	29
<b>4.5.1. Primjer poduzeća Rimac Automobili</b> .....	29
<b>4.5.2. Primjer poduzeća Altpro</b> .....	31
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	34
<b>6. POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	36
<b>6.1. Popis tablica</b> .....	36
<b>7. POPIS LITERATURE</b> .....	37

<b>7.1. Knjige .....</b>	<b>37</b>
<b>7.2. Članci.....</b>	<b>38</b>
<b>7.3. Internet izvori .....</b>	<b>38</b>
<b>ŽIVOTOPIS KANDIDATA .....</b>	<b>41</b>

## SAŽETAK

Značaj malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj ogleda se u činjenici da mala i srednja poduzeća čine više od 99% od ukupnog broja svih poduzeća te da ovaj sektor zapošljava više od 73% svih zaposlenika u sektoru MSP.

Inovacijom se smatra primjena novog ili značajno poboljšanog proizvoda procesa, nove marketinške metode ili nove ustrojstvene metode u poslovnim praksama, organizaciji radnog mjesta ili vanjskim odnosima. Inovacije su ključan čimbenik rasta i napretka poslovanja svakog poduzeća pa tako i samog gospodarstva. Jedan od najvažnijih aspekata uspješnosti malih i srednjih poduzeća njihova je inovativnost.

*Ključne riječi: poduzetnik, poduzetništvo, inovativnost, mala i srednja poduzeća*

## **ABSTRACT**

The importance of small and medium enterprises (SME's) in Croatia is evident through the fact that 99% of all enterprises in the country fall under this category, and that this sector employs more than 73% of all employed in the SME's sector.

Innovation is considered to be the application of a new or significantly improved product process, a new marketing method, or a new organizational approach to business practices, job organization or external relations. Innovations are the main key growth and business performance of every business, including the economy itself. One of the most important aspects of success of small and medium sized enterprises (SMEs) is their innovativeness.

*Keywords: entrepreneur, entrepreneurship, innovation, SMEs*

## 1. UVOD

Tema ovog stručnog završnog rada nosi naslov *Sustavna inovativnost u malim i srednjim poduzećima*. Tema je izuzetno zanimljiva i poučna za istraživanje i pisanje jer inovativnost u današnje, suvremeno doba poslovanja, predstavlja jedan od najvažnijih aspekata uspješnosti malih i srednjih poduzeća. Mala i srednja poduzeća imaju iznimnu važnost u gospodarstvu svih svjetskih ekonomija. Naime, mala i srednja poduzeća predstavljaju osnovni generator zapošljavanja i razvoja privrede u Europskoj uniji, ali isto tako i u Republici Hrvatskoj o čemu će više biti rečeno u kasnijem dijelu rada.

Prema podacima Europskog parlamenta ističe se kako mikro poduzeća te mala i srednja poduzeća (MSP) predstavljaju 99 % svih poduzeća u EU-u. Ona osiguravaju dvije trećine radnih mjesta u privatnom sektoru i zaslužna su za više od polovice cjelokupne dodane vrijednosti koju ostvaruju poduzeća u EU-u. Kako bi se pružila potpora malim i srednjim poduzećima usvojeni su razni akcijski programi poput Akta o malom poduzetništvu, Obzora 2020. i programa COSME. Njihov je cilj povećati konkurentnost malih i srednjih poduzeća preko istraživanja i inovacija te im omogućiti bolji pristup financiranju (Europski parlament, 2019).<sup>1</sup>

Kako postoji velik broj malih i srednjih poduzeća svako se od tih poduzeća svakodnevno susreće i bori sa rastućom konkurencijom i pozicijom na tržištu, odnosno ona su u konstantnoj borbi za tržišni opstanak. Upravo se kao potencijal za svako malo i srednje poduzeće u suvremenom gospodarstvu ističe kreativnost i inovativnost poduzeća koje ima cilj jačanje konkurencija i daljnjeg razvoja, odnosno osiguravanja dugoročnog tržišnog uspjeha.

U suvremenim uvjetima poslovanja, mala i srednja poduzeća mogu razvijati svoju konkurentnost samo ako su dovoljno prilagodljiva. Strategijsku fleksibilnost moguće je povećati ako su strategije rezultat inovativnog reagiranja i stvaranja veće različitosti u odnosu

---

<sup>1</sup> Europski parlament (2019). Mala i srednja poduzeća. Dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca> (datum pristupa 20.07.2019.)



na konkurente. U današnjim uvjetima dinamičnih promjena u okruženju, inovativnost postaje ključni faktor strategije diferenciranja i pozicioniranja malih i srednjih poduzeća.

Inovacije u poslovanju prema velikom broju autora u današnje vrijeme predstavljaju jedan, ako ne i najbitniji faktor konkurentske prednosti. Upravo iz tog razloga velik broj malih i srednjih poduzeća razvija i pokreće nove proizvode i usluge, procese u poslovanju i ostale inovacijske aktivnosti kako bi zadovoljila potrebe svojih kupaca, poboljšala poslovne rezultate te ostvarila dugoročni rast i razvitak.

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

Predmet ovog stručnog završnog rada, kako i sam naslov teme rada govori, bavi se tematikom i problematikom sustavne inovativnosti u malim i srednjim poduzećima.

Sukladno prethodno istaknutom predmetu rada, moguće je istaknuti ciljeve rada koji iz njega proizlaze, a oni su:

1. definirati i iznijeti teorijsko objašnjenje poduzetništva,
2. prikazati obilježja i iznijeti značaj malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu,
3. definirati i prikazati inovacije u malim i srednjim poduzećima,
4. iznijeti sveobuhvatni zaključak o važnosti sustavne inovativnosti u malim i srednjim poduzećima sukladno prethodno provedenim istraživanjima, analizi na odabranim primjerima poduzeća kao i novim saznanjima temeljem sustavne analize i prikupljanja podataka.

### **1.2. Izvori podataka**

Literatura koja je korištena prilikom izrade ovog stručnog završnog rada dobivena je od Nacionalne sveučilišne knjižnice, Knjižnica grada Zagreba, Knjižnice Veleučilišta Baltazar Zaprčić, a sastojala se od stručne literature, odnosno knjiga, članaka i web izvora koji govore o tematici i problematici ovog stručnog završnog rada.

### **1.3. Metodologija rada**

U svrhu pisanja ovog stručnog završnog rada, a na temelju proučavanja ranije istaknutih sekundarnih izvora podataka korištene su sljedeće metode: metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metoda klasifikacije i metoda kompilacije.

### **1.4. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj stručni završni rad podijeljen je u 5 glavnih cjelina.

U prvoj cjelini, koja nosi naslov *UVOD*, istaknuta su uvodna razmatranja u tematiku i problematiku ovog rada; iznesen je predmet i istaknuti su ciljevi rada; prikazani su izvori podataka; istaknuta je metodologija rada; te je prikazan sadržaj i struktura rada.

U drugoj cjelini, koja nosi naslov *TEORIJSKO OBJAŠNJENJE PODUZETNIŠTVA*, istaknut je i definiran pojam poduzetništva; pojam poduzetnika; pojam poduzeća; te klasifikacijski okvir za veličinu poduzeća u EU i RH.

U trećoj cjelini, koja nosi naslov *OBILJEŽJA I ZNAČAJ MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA*, iznesen je povijesni pregled razvoja malih i srednjih poduzeća; istaknute su i prikazane značajke malih i srednjih poduzeća; prikazan je i analiziran sektor malih i srednjih poduzeća u EU i RH; te su prikazani najznačajniji financijski podaci i analiza rezultata poslovanja malih i srednjih poduzeća u RH u 2018. godini.

U četvrtoj cjelini, koja nosi naslov *INOVACIJE U MALIM I SREDNJIH PODUZEĆIMA*, definiran je pojam inovacija i inovativnosti poduzeća; istaknute su karakteristike i specifičnosti inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima; prikazani su i opisani čimbenici koji utječu na inovacijske aktivnosti u malim i srednjim poduzećima; iznesen je pregled dosadašnjih istraživanja vezanih uz inovacijske aktivnosti u malim i srednjim poduzećima; prikazane su inovacije u poduzetništvu na primjeru odabranih poduzeća.

U petoj cjelini, koja nosi naslov *ZAKLJUČAK*, iznesena su vlastita razmišljanja i zaključci ne sveobuhvatno obrađenu tematiku i problematiku rada.

Na kraju rada naveden je *POPIS LITERATURE*, *POPIS ILUSTRACIJA* i *ŽIVOTOPIS KANDIDATA*.

## **2. TEORIJSKO OBJAŠNENJE PODUZETNIŠTVA**

U ovom dijelu rada obrađuje se teorijsko objašnjenje poduzetništva. Sukladno tome, u ovom dijelu rada biti će prikazani i definirani pojmovi poduzetništva, poduzetnika, poduzeća te prikazan klasifikacijski okvir za veličinu poduzeća u EU i RH. Prethodno istaknuto od velike je važnosti za pisanje daljnjeg dijela rada jer su upravo prethodno istaknuti pojmovi od iznimne važnosti za razumijevanje i daljnje praćenje teme rada.

### **2.1. Pojam poduzetništva**

U prvome redu, potrebno je istaknuti pojam poduzetništva. Kroz proučavanu literaturu pronađeno je mnoštvo definicija pojma poduzetništvo, a u nastavku teksta iznesene su samo neke od njih.

Pod poduzetništvom se u najširem smislu shvaća djelatnost pojedinca ili skupine koji provode neki poduzetnički pothvat (aktivnost, inicijativa, projekt, posao, poduzeće i sl.) (Lukić i sur., 2014: 10). Bitno je istaknuti da poduzetnički pothvat kreće s osmišljavanjem neke ideje, koja može odgovoriti na potrebe i prilike, zatim postavljanjem ciljeva te oblikovanjem vizije.

U današnje se vrijeme poduzetništvo smatra glavnim činiteljem gospodarskog sustava i razvoja, a samim time ono predstavlja i jedan od glavnih činitelja cjelokupne gospodarske djelatnosti (Funda, 2011: 11).

Danas poduzetništvo obnavlja, transformira i potiče razvoj ekonomija diljem svijeta. Karakteristično je kako poduzetništvu omogućava pojavljivanje novih poslovnih poduhvata, otvaranje velikog broja mikro ili malih poduzeća što rezultira zapošljavanjem većeg broja ljudi te obnavljanje „svježom krvi“ nacionalnih ekonomija na način da im pruža vitalnost, inovativne usluge te im povećava šanse za društveni, kulturni i socijalni napredak (Buble i Kružić, 2006: 5).

Poduzetništvo današnjice obnavlja, transformira i potiče razvoj ekonomija diljem svijeta – ono generira pojavljivanje novih poslovnih pothvata, otvaranje brojnih novih, najčešće

malih trgovačkih društava, novo zapošljavanje i obnavljanje „svježom krvi“ nacionalnih ekonomija, pružajući im vitalnost, inovativne proizvode i usluge i povećavajući im mogućnost za opći društveni, kulturni i socijalni napredak (Rajsman, Petričević i Marjanović, 2013: 252).

Uloga poduzetništva u gospodarskom razvoju uključuje povećanje proizvoda i dohotka po glavi stanovnika, zatim iniciranje i uspostavu primjene u strukturi poslovanja kao i u društvu. Navedenu promjenu označava rast i povećanje proizvodnje, što omogućava raspodjelu većeg bogatstva na veći broj različitih sudionika (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011: 14).

U svijetu u kojem ideje pokreću ekonomije i u kojem se poduzetništvo i malo gospodarstvo smatraju jednom cjelinom – uz smanjenje značenja komparativnih prednosti materijalnih resursa sve se više povećava uloga znanja kod postizanja konkurentskih prednosti i generiranja ekonomskog rasta. Kod navedenog, suvremeno se poduzetništvo bazirano na znanju, informacijama, ljudskom i društvenom kapitalu i intelektualnoj tehnologiji, sve češće – pored radne snage, prirodnih resursa i kapitala – navodi kao daljnji, četvrti faktor proizvodnje (Buble i Kružić, 2006: 5).

Riječ poduzetništvo izvedena je iz francuske riječi *entreprendre*, kojom se definira osoba koja preuzima rizik nečega novog. Poduzetništvo je sposobnost – resurs kretanja i generiranja novog gospodarskog poduhvata koji se verificira na tržištu, a ogleda se u stvaranju novog proizvoda, usluge ili ideje. To je poduhvatni duh koji stvara nove resurse bez obzira na stvarno vlasništvo nad kapitalom (Cerović, 2003: 111). Poduzetništvo se bavi zakonitostima ulaganja kapitala u zadovoljavanje potražnje za novim ili postojećim proizvodima i uslugama na određenom tržištu s ciljem ostvarivanja dobiti i uz posljedično preuzimanje rizika. Poduzetništvo je izazov, više od inovativnosti i želje za uspjehom, više od znanja i napornog rada, više od stvaranja novog proizvoda ili poduzeća.

Joseph Schumpeter, poznat kao otac poduzetništva, definirao je poduzetništvo kao stvaranje inovacija, naglašavajući neospornu važnost inovacija za gospodarski rast i razvoj (Škrtić i Mikić, 2011: 3). Inovacije ne ostaju izolirani događaji i nisu ravnomjerno raspoređene kroz vrijeme već upravno suprotno – one imaju tendenciju stvaranja klastera,

skupnog pojavljivanja, jednostavno zato što neka, a onda većina, poduzeća slijede put uspješnih inovacija .

Još jedna definicija poduzetništva glasi kako ono uvijek predstavlja viši stupanj sposobnosti da se uoči i participira izvanredna prilika za mogući poslovni uspjeh, te poduzetnička odlučnost da se uđe u akciju i kada je poduzetnički rizik izuzetno visok“ (Škrtić, 2008: 31).

Potrebno je istaknuti kako je poduzetništvo i poslovna i razvojna aktivnost jer predstavlja proces koji se treba stalno istraživati i usavršavati s pogledom u budućnost. Današnje, suvremeno poduzetništvo, nikad se ne miri s postojećim već ono teži postignuću i uspjehu, kreativnosti, inicijativi, preuzimanju rizika i odgovornosti, razvija povjerenje u ljude i potrebe za uspješnim korištenjem ljudskih potencijala.

Poduzetništvo je slobodna djelatnost po izboru poduzetnika, no potrebno je upozoriti kako u okviru izborne aktivnosti i njezine realizacije mora biti više smotrenosti i više samopouzdanja. Svake se godine osnivaju nova poduzeća, dok ona postojeća rastu. Međutim, svake se godine pojedina poduzeća bore da opstanu na tržištu, ulaze u prave poslovne oluje, a mnoga od njih odlaze u stečaj i nestaju. U svakoj se privredi može govoriti o velikom broju takvih poduzeća, neovisno o tome radilo se o razvijenim ili nerazvijenim zemljama.

## **2.2. Pojam poduzetnika**

U ovom dijelu rada potrebno je istaknuti i definirati pojam poduzetnika koji se pojavio između 12. i 15. stoljeća. U to doba riječ je o ranom trgovačkom, ratničkom tipu poduzetnika. On je trgovao robovima, krznom, medom, voskom i željezom. Ovakav je poduzetnik bio povezan s političkim moćnicima koji su u to doba bili i potrošači i dobavljači. Zatim se javlja rano kapitalistički tip poduzetnika (Italija, zemlje Rajne i Rhone) koji je razmjenjivao europske za tropske i subtropske proizvode i sirovine. U srednjem vijeku tipični poduzetnik je svećenstvo koje je bilo zaduženo za velike poslovne gradnje. U kasnom 19. i ranom 20. stoljeću pojam poduzetnik sjedinjen je s pojmom

menadžer, a u 20. stoljeću značenje poduzetnika sve se više povezuje s inovacijama (Funda, 2011: 64).

Riječ poduzetnik dolazi od eng. *entrepreneur*. To je poslovni čovjek koji ulaže svoj novac u određeni poslovni pothvat nadajući se zaradi, odnosno dobiti (Funda, 2011: 68).

Poduzetnik je poslovno kreativan, inovativan i dinamičan čovjek, sposoban da brzo uoči pojave, probleme i mogućnosti, spreman na rizik i maksimalan napor. On je sposoban pronalaziti uspješne poslovne ideje, poslovne akcije, mjesto na tržištu, tehnologije i proizvode i brzo ih i na vrijeme uspješno realizirati, pronalaziti kadrove, kapital i organizaciju, oduševiti i ponijeti svoje suradnike. Za njega nije dovoljno da bude dobar menadžer, već i dobar lider (Funda, 2011: 68).

Poduzetnik je svakako višedimenzionalna osoba koja poduzima određene pothvate i pri tome preuzima neizvjesnost i rizik: organizira i upravlja organizacijom preuzimajući sav rizik s ciljem ostvarenja profita (Odak Krasić i Šaravanja, 2015: 117).

Za ekonomista, poduzetnik je onaj koji kombinira resurse: radnu snagu, materijale i ostalu imovinu kako bi uvećao vrijednost izlaznih dobara, te onaj koji pritom uvodi promjene, inovacije ili novi poredak. Za psihologa, takva je osoba vođena određenim snagama – potrebom da nešto dobije ili stekne, eksperimentira, postigne ili možda izbjegne autoritet drugih. Poslovni ljudi poduzetnika često doživljavaju kao prijatnu agresivnog konkurenta, dok drugi poduzetnik tog istog poduzetnika najčešće doživljava kao saveznika, izvor zaliha, klijenta, ili nekog tko stvara bogatstvo za druge, i također pronalazi bolje načine za iskorištavanje resursa, smanjivanje otpada, te omogućuje toliko potrebna radna mjesta (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011: 8).

Poduzetnici animiraju ljude vlastitim primjerom, entuzijazmom i odlučnošću, znaju slušati sugovornika i pravodobno uskočiti ili se povući, oni dobro razumiju stvari i ljude, poznaju svoje zaposlenike, partnere, kupce, dobavljače i druge, znaju uvjeriti i nagovoriti, znaju se nagoditi i učiniti ustupke – oni su rođeni vođe (Kuvačić, 2005: 40).

U literaturi se ističe kako bi osobine koje bi trebao imati svaki uspješan poduzetnik sljedeće:

1. inovativnost,
2. razumno preuzimanje rizika,
3. samouvjerenost,
4. uporan rad,
5. postavljanje ciljeva,
6. odgovornost i
7. spremnost na promjene (Funda, 2011: 79-84).

Poduzetnik mora biti spreman na preuzimanje rizika pod čime se misli kako on mora voditi računa kako ne bi došlo do pogreške u vidu pogrešne odluke ili nepredvidljivog događaja koji za poduzetnika može biti iznimno štetan.

Postavljanje ciljeva vezano je uz rečenicu kako cilj uspješnih poduzetnika označava kako dostići kreativne ideje kojima će konkurenti biti nadmašeni, a ne oponašati konkurente (Funda, 2011: 83).

Poduzetnik u svom radu mora biti odgovoran te se pridržavati svih pravila, zakona i propisa u svome poslovanju. Ponajprije on mora biti odgovoran za svoj posao, ali isto tako i za zaposlenike.

Spremnost na promjene podrazumijeva davanje odgovora na izazove promjena. Sposobnost za promjene označava primjerenu i pravovremenu reakciju poduzetnika kako bi napravio promjene, čak i u onim situacijama u kojima nisu zadovoljene osobne komponente spremnosti za promjene.

U osobine koji bi svaki poduzetnik trebao imati mogu se ubrojiti altruizam, hrabrost, inovativnost, kreativnost, mudrost, odgovornost, poštenje, samouvjerenost, sklonost riziku, strpljenje, stvaralaštvo, svrhovitost, upornost, vizionarstvo, itd.

### **2.3. Pojam poduzeća**



Poduzeće svoju uspješnost poslovanja ostvaruje i provjerava na tržištu koje je njegov čimbenik okruženja (Jurina, Morović i Santini, 2006: 86). Tržište i događaji koji se događaju na njemu su izrazito dinamični i skloni promjenama te se poduzeće u svome radu mora prilagođavati tržištu i ostalim čimbenicima svoga okruženja.

Poduzeće je ekonomski entitet, „skupina razvijajućih sposobnosti“ kojim se dinamički upravlja s ciljem ostvarivanja profita. Poduzeće predstavlja i socijalni entitet u kojemu se isprepleće čitav niz različitih dimenzija. Ono je svojevrsna mreža međuovisnih ljudi, organizacija i interesa (Tipurić, 2006: 86).

Poduzeće je samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik, radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva.

Poduzeća se mogu sistematizirati prema: oblicima vlasništva, stupnju odgovornosti prema vjerovnicima, predmetu poslovanja i veličini. Osnivači poduzeća mogu biti pravne i fizičke osobe, a s obzirom na vlasništvo, poduzeće može biti u privatnom, javnom i mješovitom vlasništvu. Najznačajniji preduvjeti za osnivanje poduzeća i za uspješno poslovanje je postojanje poduzetnika i poduzetničke inicijative te odgovarajući gospodarski i društveni uvjeti. Temeljni gospodarski preduvjeti za osnivanje i rad poduzeća su vanjski i unutarnji preduvjeti. Vanjski preduvjeti su potrebe tržišta te postojanje i dostupnost resursa. Unutarnji uvjeti obuhvaćaju predmet poslovanja, potreban kapital, kadrove, sredstva i predmete rada.<sup>2</sup>

Poduzeće je svaki subjekt koji se bavi ekonomskom djelatnošću, bez obzira na njegov pravni oblik. To uključuje, posebno, samozaposlene osobe i obiteljske poduzetnike koji se bave obrtom ili drugim djelatnostima te partnerstva ili udruženja koja se redovno bave ekonomskom djelatnošću (HGK, 2019).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Novac.net (2013). Što je poduzeće. Dostupno na: <https://savjeti.novac.net/blogovi/sto-je-poduzece/> (datum pristupa 23.07.2019.)

<sup>3</sup> Hrvatska gospodarska komora (2019). Definicije MSP-ova. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/prilog-i588895792fe75.pdf> (datum pristupa 23.07.2019.)

## 2.4. Klasifikacijski okvir za veličinu poduzeća u EU i RH

Mjerila za klasifikaciju poduzeća su:

1. broj zaposlenih
2. godišnji promet
3. vrijednost dugotrajne imovine.

U većini mnogih zemalja najčešći kriterij za definiranje poduzeća je broj zaposlenih.

Prethodno navedenom, poduzeća dijelimo na:

1. mikro poduzeća
2. mala poduzeća
3. srednja poduzeća
4. velika poduzeća (Parać, 2011: 26).

Razvrstavanje poduzeća prema veličini je važno zbog različitih propisanih obveza koje se odnose na sastavljanje financijskih izvještaja, primjenu računovodstvenih standarda te obvezu revizije financijskih izvještaja. U većini zemalja uzimaju se u obzir najmanje tri osnovna kriterija.

Kriteriji za razvrstavanje poduzetnika prema veličini su:

1. iznos ukupne aktive (imovine)
2. iznos prihoda
3. prosječan broj radnika

Važno je napomenuti da se pri razvrstavanju poduzetnika uzimaju podaci zadnjeg dana poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji.

Potrebno je iznijeti i klasifikaciju koja se koristi u Europskoj Uniji. U Europskoj uniji koristi se sljedeća klasifikacija poduzeća:

1. mikro poduzeća
2. mala poduzeća
3. srednje velika poduzeća
4. velika poduzeća.

U tablici 1 prikazana je klasifikacija poduzeća u EU prema broju zaposlenih, proходу te aktivi.

**Tablica 1. Klasifikacija poduzeća u EU**

	<b>Broj zaposlenih</b>	<b>Prihod (milijuni kuna)</b>	<b>Aktiva (milijuni kuna)</b>
<b>Mikro poduzeća</b>	<10	Do 15	Do 15
<b>Mala poduzeća</b>	Do 50	Do 75	Do 75
<b>Srednja poduzeća</b>	Do 250	Do 375	Do 320
<b>Velika poduzeća</b>	>250	>375	>320

Izvor: <http://ec.europa.eu>

Komparativan primjer može se dati sa zemljama članicama OECD-a. U većini zemalja članica OECD-a klasifikacije se bitno razlikuju. Na primjer, OECD kao mala poduzeća definira ona koja imaju manje od 100 zaposlenih, srednja poduzeća su ona koja imaju od 100 do 499 zaposlenih, a pod velikim poduzećima podrazumijevaju se ona koja imaju preko 500 zaposlenih. U statistikama Francuske, Njemačke, Mađarske i Japana mikro poduzećima klasificiraju se ona s manje od 20 zaposlenih, dok se kao mala poduzeća klasificiraju ona koja imaju od 21 do 50 zaposlenih. Mikro poduzeća kao kategorija ne postoje u većini zemalja članica OECD-a, ali zato veličina malog poduzeća varira od 10 zaposlenih u Nizozemskoj pa do maksimalno 100 zaposlenih u Austriji ili Kanadi (Kovačević, 2001: 75).

### **3. OBILJEŽJA I ZNAČAJ MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

U ovom dijelu rada istaknuta su obilježja i značaj malih i srednjih poduzeća. Sukladno tome, iznesen je kratak povijesni pregled nastanka malih i srednjih poduzeća te su prikazane najvažnije značajke malih i srednjih poduzeća. Prikazana je analiza sektora malih i srednjih poduzeća u EU i RH te su izneseni najznačajniji financijski podaci i analiza rezultata poslovanja malih i srednjih poduzeća u RH prema najnovijim dostupnim podacima u trenutku pisanja ovog stručnog završnog rada.

#### **3.1. Povijesni pregled**

Poduzeće je povijesna kategorija koja ima svoje mjesto i funkciju u društvenoj reprodukciji. U međudjelovanju je s gospodarskim sustavom i tehničkim razvojem. Poduzetništvo je proces jer obuhvaća različite gospodarske aktivnosti koje su se mijenjale i razvijale usporedno s promjenama i razvojem ljudske zajednice. Poduzetništvo izučavaju mnoge znanosti, a najčešće društvene. Interes proizlazi iz spoznaje da je povijest civilizacije rezultat djelovanja pojedinačnih i skupnih aktivnosti na mijenjaju svijeta i prilagođavanju promjenama, ali i očekivanju razvoja poduzetništva u vremenu ispred nas.

Još od najdavnijih vremena možemo uvidjeti prve oblike poduzeća. Od pojave prvih ljudi javljaju se različita oruđa i oružja koja su izrađivana u svrhu olakšavanja života ili obrane od drugih plemena. Ljudi su predmete svoga rada oblikovali prema svojim potrebama i željama. S vremenom su se sredstva za rad unaprjeđivala te se počinju javljati prvi poduzetnici. Kako se je proizvodilo više nego što se moglo trošiti, pojavila se i međusobna razmjena koja je bila preteča trgovini. Korijene poduzetništva pronalazimo u civilizacijama poput babilonske, arapske, egipatske i dr.

U literaturi se ističe kako su poduzeća nastala zahvaljujući ljudskim potrebama. Prvi poznati zapisi o malom poduzeću pojavili su se prije 4 000 godina (Siropolis, 1995: 6). Od onda mali poduzetnici troše mnogo sati svoga truda i rada kako bi u krajnjem cilju zadovoljili kupca, odnosno potrošača. Malo poduzeće bilo je prisutno u svim starim kulturama. Babilonci, Arapi, Egipćani, Grci, Feničani i Rimljani bili su preteče današnjih suvremenih malih poduzetnika. Kako je i iz povijesti poznato, svaka je kultura na svome

početku imala proizvode koji su za nju bili karakteristični. U početku je kvaliteta proizvoda bila veoma slaba, potrošače se često varalo pa su mala poduzeća bila napadana od strane prevarenih potrošača. Babilonski kralj Hamurabi oko 1800. godine prije Krista dao je napraviti zakonik u kojemu su, između ostalih, spomenuti i zakoni koji zaštićuju potrošače i male poduzetnike, i to osobito od prijevara.

Civilizacije su se proširile svijetom putem malog poduzeća. Pod time se podrazumijevaju nova otkrića, kao i babilonska astronomija, grčka filozofija, židovski kalendar i rimsko pravo. U srednjem vijeku bilo je slučajeva u kojima su se trgovci spaljivali na lomačama jer nisu unaprjeđivali proizvode nego su samo podizali cijene u svrhu bogaćenja. Prvi začeci trgovačkih poduzeća nastaju u 12. stoljeću u Italiji. Krajem 14. stoljeća pojavljuju se trajna udruženja koja su imala poslovni oblik sličan današnjim javnim trgovačkim društvima. Jačanje Crkve u razdoblju od 1000. do 1500. godine smanjilo je broj ratova pa se poduzetništvo sve više iskazuje kroz arhitektonske i građevinske projekte. Poduzetništvo se kao djelatnost razvija između 12. i 15. stoljeća. Procvat obrta i zanata u 17. stoljeću omogućio je razvoj poduzetništva i njegovo širenje ponajprije iz trgovačke i bankarske djelatnosti na niz drugih. Njegov napredak nastavljen je i u stoljećima koja su slijedila da bi još veći procvat doživio početkom 20. stoljeća kada se dogodila industrijska revolucija koja je potaknula razvoj tvornica i međunarodnih korporacija. Razvoj velikih industrijskih pogona i masovna proizvodnja potiskuje osobu kao pojedinca koji aktivno sudjeluje u stvaranju koristeći svoje sposobnosti, ideje i kreativnost – a to je glavna pokretačka snaga poduzetništva.

Ekonomska kriza koja je zahvatila kapitalističke zemlje 1970-ih godina, a pod time se podrazumijevaju njihove nacionalne ekonomije i skora propast socijalističkih ekonomija, ponovno u središte ekonomskog razvoja stavlja poduzetništvo.

Od 1980-ih godina, malo je poduzetništvo doživjelo procvat i to upravo zbog sposobnosti da stvaraju nove proizvode i nova radna mjesta. Započinje nagli razvoj poduzetništva. Utemeljuje se veliki broj poduzeća u svim dijelovima svijeta, od razvijenog Zapada do zemalja u razvoju. Informatizacija i globalno širenje interneta omogućili su malim poduzećima izlaz na globalna tržišta. Za kraj 20.-og i početak 21.-og stoljeća govori se da je to bilo renesansno doba poduzetništva.

### 3.2. Značajke malih i srednjih poduzeća

Mala i srednja poduzeća veoma su važna za gospodarstvo neke zemlje. Osim što generiraju velik broj novih proizvoda i usluga, mala i srednja poduzeća zapošljavaju i velik broj radnika. Prema Siropolisu, malo poduzeće je tako važno, da rijetko koji, ako ikoji dio našega gospodarstva može opstati bez njegovih proizvoda i usluga (Siropolis, 1995: 6). Prema Fundi, malo poduzetništvo predstavlja pokretačku snagu tržišno orijentiranog gospodarstva. Ono pridonosi rastu proizvodnje, povećanju ukupnog prihoda te porastu broja zaposlenih. S druge strane, potrošačima omogućava veći izbor proizvoda i usluga, a društvu donosi blagostanje. Iz tog je razloga malo i srednje poduzetništvo jamstvo razvoja gospodarstva nacionalne ekonomije (Funda, 2011: 11).

Mala i srednja poduzeća imaju značajnu ulogu u zadovoljavanju potreba okruženja za njihovim proizvodima i uslugama. U razvijenim zemljama posebna se pozornost posvećuje stvaranju uvjeta za utemeljenje malih poduzeća i osiguravanje njihovoga razvoja. Mala poduzeća, a time i malo poduzetništvo, pokretačka je snaga tržišno orijentiranog gospodarstva. Ono pridonosi rastu proizvodnje, povećanju ukupnog prihoda, porastu broja zaposlenih. Potrošačima omogućava veći izbor proizvoda i usluga. Društvu donosi blagostanje te je jamstvo razvoja gospodarstva nacionalne ekonomije.

Najznačajnije karakteristike malih poduzeća su:

1. fleksibilnost zbog veličine – omogućava brzu prilagodbu kretanjima na tržištu,
2. univerzalni tip radnika i opreme za obavljanje raznovrsnih poslova u procesu proizvodnje,
3. spremnost za zamjenu stare tehnologije,
4. inovativnost te spremnost primjene novih znanja i poslovnih modela,
5. ekonomska samostalnost i spremnost za podnošenje rizika u poslovanju,
6. pomažu otvaranju novih radnih mjesta,
7. pomažu gospodarskom rastu neke zemlje,
8. razvijaju osobne potencijale,
9. od presudne su važnosti za konkurentnost i
10. razvijaju opće društvene interese.

Prednosti malog poduzeća su:

1. samostalno djelovanje poduzetnika,
2. odgovornost za uspješno poslovanje,
3. poslovna sigurnost,
4. brzo prilagođavanje tržišnim promjenama,
5. mogućnost ostvarivanja financijskog uspjeha,
6. stvaranje tradicije obiteljskog poduzetništva,
7. izazov postizanja samostalne poslovne karijere i
8. psihološko zadovoljstvo.

Nedostaci malog poduzeća očituju se u sljedećem:

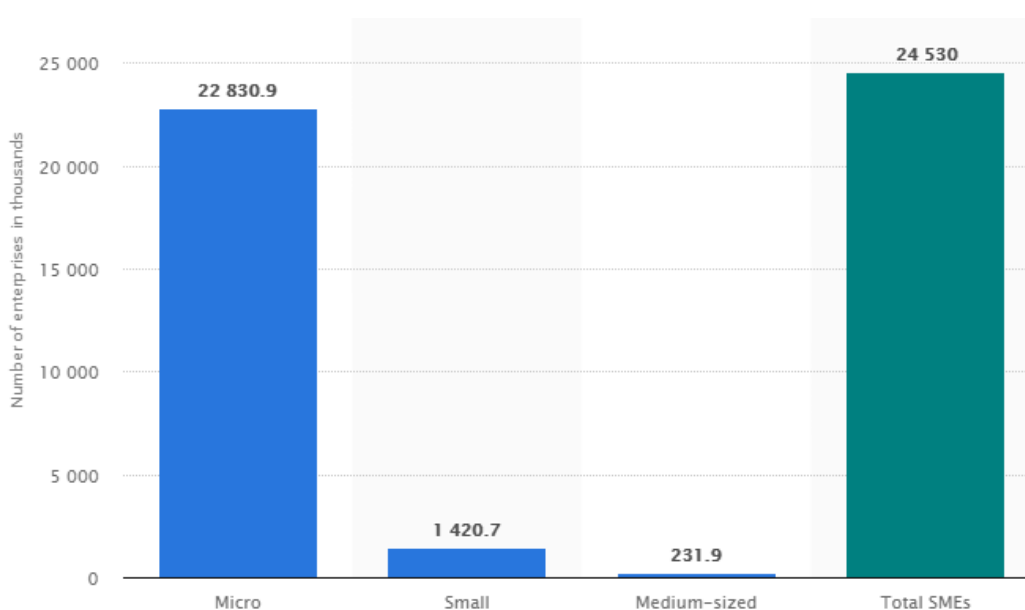
1. velika odgovornost za poslovni uspjeh,
2. opasnost od neorganiziranog posla,
3. neuspjeh poslovnih poteza,
4. podložnost financijskim krizama i nelikvidnosti,
5. oskudnost resursa,
6. oscilacije na tržištu,
7. konkurencija i
8. nedostatak stručnjaka itd.

### **3.3. Analiza sektora malih i srednjih poduzeća u EU i RH**

U ovom dijelu rada prikazana je analiza sektora malih i srednjih poduzeća u EU i RH. Mala i srednja poduzeća imaju velik značaj u EU, što je vidljivo iz mnogih izvora, posebice i kroz dokumente i politika, zatim statističke izvještaje i sl.

Upravo se podrška malim i srednjim poduzećima ističe kao jedan od prioriteta politike EU jer mala i srednja poduzeća pridonose ekonomskom rastu, stvaranju novih radnih mjesta, ekonomskoj i socijalnoj koheziji te konkurentnosti kroz internacionalizaciju i inovativnost (Vuković, 2012: 27).

**Tablica 2. Mala, srednja i velika poduzeća u EU u 2017. godine<sup>4</sup>**



U tablici 2 prikazana je struktura mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća u EU u 2017. godini prema dostupnim podacima. Iz tablice 2 jasno je vidljivo kako je u 2017. godini u EU egzistiralo oko 25 milijuna mikro, malih i srednjih poduzeća, u kojim je većina poduzeća predstavljala mikro poduzeća s manje od 9 zaposlenika. Oko 1,42 milijuna pripadalo je malim poduzećima koja imaju između 10 i 49 zaposlenika te oko 231 tisuća srednjih poduzeća koja imaju između 50 i 249 zaposlenika.

U tablici 3 prikazana je struktura poduzeća u RH s obzirom na veličinu od 2013. do 2017. godine. U gospodarstvu Hrvatske 2017. godine mala i srednja poduzeća imaju udio od 99,7%, što je konstanta u cijelom promatranom razdoblju. U odnosu na prethodnu godinu, u 2017. godini zabilježen je porast broja mikro i malih poduzeća za 4,9% te porast broja srednjih poduzeća za 3,9%.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Statista (2019). Number of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the European Union in 2017, by size (in 1000s). Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/878412/number-of-smes-in-europe-by-size/> (datum pristupa 10.08.2019.)

<sup>5</sup> CEPOR (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (datum pristupa 10.08.2019.)



**Tablica 3. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2013. do 2017. godine<sup>6</sup>**

	2013.		2014.		2015.		2016.		2017.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	100.841	99,7	104.116	99,7	106.221	99,7	114.156	99,7	119.752	99,7
Mikro i mala poduzeća	99.573		102.895		105.029		112.809		118.352	
Srednja poduzeća	1.268		1.221		1.192		1.347		1.400	
Velika poduzeća	350	0,3	354	0,3	348	0,3	327	0,3	329	0,3
<b>Ukupno</b>	<b>101.191</b>	<b>100</b>	<b>104.470</b>	<b>100</b>	<b>106.569</b>	<b>100</b>	<b>114.483</b>	<b>100</b>	<b>120.081</b>	<b>100</b>

### 3.4. Najznačajniji financijski podaci i analiza rezultata poslovanja malih i srednjih poduzeća u RH

U ovom dijelu rada prikazani su najznačajniji financijski podaci i analiza rezultata poslovanja malih i srednjih poduzeća u RH u 2016. i 2017. godini.

U tablici 4 prikazana je veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2016. i 2017. godini.

Mikro, mala i srednja poduzeća zapošljavaju gotovo tri četvrtine (73,2%) svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj u 2017. godini, i taj udio je bez veće promjene u odnosu na 2016. godinu. Unutar sektora, posebno se ističu mikro poduzeća koja zapošljavaju 27,5% svih zaposlenih u poslovnim subjektima. Broj zaposlenih u mikro poduzećima u 2017. godini porastao je u odnosu na 2016. godinu za 4,3%, u malim poduzećima za 3,1%, u srednjim poduzećima za 4,5%, te u velikim poduzećima za 2,3%. U 2017. godini udio mikro, malih i srednjih poduzeća u ukupnom prihodu ostvarenom na razini Hrvatske iznosio je 59,6%, što predstavlja neznatno smanjenje u odnosu na 2016. godinu. Međutim, promjene u prihodima ovisno o veličini poduzeća su uočljivije: ukupan prihod mikro

<sup>6</sup> CEPOR (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (datum pristupa 10.08.2019.)

poduzeća u 2017. godini porastao je za 8,4%, malih poduzeća za 7,9%, srednjih poduzeća za 4,7%, a velikih poduzeća za 7,6% u odnosu na 2016. godinu.<sup>7</sup>

U ukupno ostvarenom izvozu hrvatskih poduzeća u 2017. godini, sektor malih i srednjih poduzeća sudjeluje s udjelom od 52,5%, što predstavlja povećanje od 2,8 postotnih bodova u odnosu na 2016. godinu. Vrijednost izvoza mikro poduzeća u 2017. godini povećala se za 15%, malih poduzeća za 16,5%, srednjih poduzeća za 3,6% (što nije bilo dovoljno da zadrže udio u ukupnom izvozu od 28,5% iz 2016. godine) te velikih poduzeća za 22,6% u odnosu na 2016. godinu.<sup>8</sup>

**Tablica 4. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2016. i 2017. godini<sup>9</sup>**

Ekonomski kriterij valorizacije sektora	Veličina poduzeća							
	Mikro		Mala		Srednja		Velika	
	2016.	2017.	2016.	2017.	2016.	2017.	2016.	2017.
Broj zaposlenih	232.898	242.867	222.772	229.752	166.274	173.713	231.166	236.552
Zaposlenost (udio)	27,3%	27,5%	26,1%	26,0%	19,5%	19,7%	27,1%	26,8%
Ukupan prihod (mil. kn)	87.052	94.384	149.443	161.307	141.579	148.281	255.035	274.423
Ukupan prihod (udio)	13,7%	13,9%	23,6%	23,8%	22,4%	21,9%	40,3%	40,5%
Izvoz (000 kn)	8.801.609	10.121.387	23.172.448	26.989.911	34.045.279	35.254.300	53.414.542	65.477.447
Izvoz (udio)	7,4%	7,3%	19,4%	19,6%	28,5%	25,6%	44,7%	47,5%

U tablici 5 prikazana je ukupna zaposlenost, prihod i izvoz prema veličini poduzeća u 2017. godini. Mikro poduzeća ostvaruju najveći udio od 27,5% u ukupnoj zaposlenosti na razini Hrvatske, ali imaju najmanje udjele od 13,9% u ukupnim prihodima, te izvozu 7,3%. Mala poduzeća ostvaruju udio od 26% u ukupnoj zaposlenosti, udio od 23,8% u ukupno ostvarenim prihodima te udio od 19,6% u ukupno ostvarenom izvozu. Srednja poduzeća

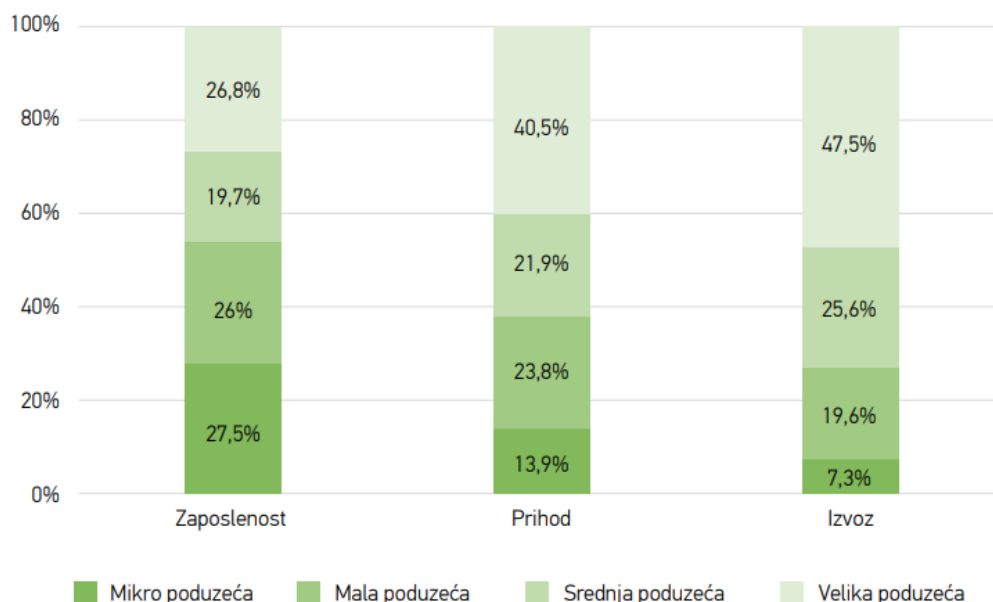
<sup>7</sup> CEPOR (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (datum pristupa 10.08.2019.)

<sup>8</sup> CEPOR (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (datum pristupa 10.08.2019.)

<sup>9</sup> CEPOR (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (datum pristupa 10.08.2019.)

imaju udio od 19,7% u ukupnoj zaposlenosti, udio od 21,9% u ukupnim prihodima te udio od 25,6% u ukupnom izvozu. Velika poduzeća pokazuju najveću produktivnost te najveću orijentiranost prema izvozu. U 2017. godini velika poduzeća uz udio od 26,8% u ukupnoj zaposlenosti, ostvaruju najveće udjele u prihodima (40,5%) i izvozu (47,5%). Ovi podaci ukazuju na nedovoljno iskorišten potencijal malih i srednjih poduzeća u području internacionalizacije poslovanja i iskorištavanja potencijala koje pruža jedinstveno tržište Europske unije.<sup>10</sup>

**Tablica 5. Ukupna zaposlenost, prihod i izvoz prema veličini poduzeća u 2017. godini<sup>11</sup>**



U tablici 6 prikazan je prosječan broj zaposlenih i produktivnost u mikro i malim poduzećima od 2013. do 2017. godine. Karakteristično je kako broj zaposlenih u mikro i malim poduzećima kroz promatrane godine bilježi rast kao što je i slučaj s ukupnim prihodima te ukupnim prihodom po zaposlenom.. S druge strane, prosječan broj zaposlenih u mikro i malim u promatranom razdoblju gotovo je nepromijenjen.

<sup>10</sup> CEPOR (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (datum pristupa 10.08.2019.)

<sup>11</sup> CEPOR (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (datum pristupa 10.08.2019.)

**Tablica 6. Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u mikro i malim poduzećima od 2013. do 2017. godine<sup>12</sup>**

Godina	Broj mikro i malih poduzeća	Broj zaposlenih u mikro i malim poduzećima	Prosječni broj zaposlenih u mikro i malim poduzećima	Ukupan prihod (u mil. kn)	Ukupan prihod po zaposlenom (u kn)
2013.	99.573	414.507	4,2	206.905	499.159
2014.	102.895	422.238	4,1	215.807	511.103
2015.	105.029	432.934	4,1	226.110	522.273
2016.	112.809	455.670	4,0	236.495	519.005
2017.	118.352	472.619	4,0	255.691	541.009

U tablici 7 prikazan je prosječan broj zaposlenih i produktivnost u srednjim poduzećima od 2013. do 2017. godine. Iz tablice je vidljivo kako gledajući u cjelini broj srednjih poduzeća, broj zaposlenih u srednjim poduzećima, prosječan broj zaposlenih u srednjim poduzećima, ukupan prihod, i ukupan prihod po zaposlenom u srednjim poduzećima bilježe rast, gledajući u cjelini istaknute podatke.

**Tablica 7. Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u srednjim poduzećima od 2013. do 2017. godine<sup>13</sup>**

Godina	Broj srednjih poduzeća	Broj zaposlenih u srednjim poduzećima	Prosječni broj zaposlenih u srednjim poduzećima	Ukupan prihod (u mil. kn)	Ukupan prihod po zaposlenom (u kn)
2013.	1.268	150.605	118,8	112.309	745.719
2014.	1.221	145.246	118,9	112.320	773.309
2015.	1.192	147.250	123,5	119.100	808.828
2016.	1.347	166.274	123,4	141.579	851.480
2017.	1.400	173.713	124,1	148.281	853.598

<sup>12</sup> CEPOR (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (datum pristupa 10.08.2019.)

<sup>13</sup> CEPOR (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (datum pristupa 10.08.2019.)

## **4. INOVACIJE U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

U ovom dijelu rada obrađuje se tematika inovacija u malim i srednjim poduzećima. Sukladno tome, u ovom dijelu rada biti će definiran pojam inovacija i inovativnosti poduzeća. K tome navedene su karakteristike i specifičnosti inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima, zatim su istaknuti čimbenici koji utječu na inovacijske aktivnosti u malim i srednjim poduzećima te je istaknut pregled dosadašnjih istraživanja vezanih uz inovacijske aktivnosti u malim i srednjim poduzećima. Na kraju ovog poglavlja prikazane su inovacije u poduzetništvu na primjeru 2 odabrana poduzeća te je istaknut značaj sustavne inovativnosti za mala i srednja poduzeća.

### **4.1. Inovacije i inovativnost poduzeća**

Kako bi se mogla razumjeti sustavna inovativnost u malim i srednjim poduzećima potrebno je poznavati i definirati pojmove inovacija i inovativnosti poduzeća. Poduzeća se u suvremenim uvjetima poslovanja odlučuju ulagati u inovacije zbog stvaranja dodatne vrijednosti koje mogu poboljšati njihov položaj na tržištu. Kako bi poduzeće opstalo i razvijalo se na tržištu važno je da posjeduje jedinstvene proizvode i usluge jer je današnje globalno tržište turbulentno, odnosno podložno promjenama. Dinamika tržišta rezultat je sve većih promjena ponašanja i preferencija potrošača. Stoga, poduzeća često na takve promjene i prijetnje na tržištu reagiraju s inovacijama u procesima i proizvodnji. Naime, poduzeća koja ne posjeduju i ne ulažu u inovacije će lako nestati s tržišta.

Pod inovacijom se ponajprije misli na nešto u tehničkom kontekstu i povlači sa sobom stvaranje novih ili poboljšanih proizvoda i usluga. Upravo iz tog razloga za razumijevanje inovacija potrebno je uključiti: primjenu i korištenje informacijskih tehnologija, nastanak novih poslovnih modela i stvaranje novoga potrošačkog iskustva ili pristupa u pružanju usluga. Inovacije su od iznimne važnosti jer potiču ekonomski rast, rast zaposlenosti i dohotka, poboljšavaju kvalitetu života i povećavaju konkurentnost zemlje. Inovacija je specifičan instrument poduzetništva te njime resursi dobivaju nove sposobnosti stvaranja bogatstva.

Inovacija se tradicionalno podrazumijeva u tehničkom kontekstu i povlači sa sobom stvaranje novih ili poboljšanih proizvoda. Stoga, razumijevanje inovacija kao čisto znanstvenog i tehničkog fokusa proširilo se kako bi uključilo primjenu i korištenje informacijskih tehnologija, nastanak novih poslovnih modela i stvaranje novog potrošačkog iskustva ili pristupa u pružanju usluga (Atkinson i Ezzel, 2015: 122).

U današnje vrijeme za uspješnost poslovanja poduzeća važna je kreativnost i inovativnost. To su karakteristike koje malim poduzećima pomažu pri boljem poslovanju (Škrtić i Mikić, 2011: 9). Sam pojam inovativnosti nije jednostavno definirati jer nema jedinstvene i općeprihvaćene definicije. Stoga se u proučavanoj literaturi pronalazi više definicija tog pojma, a u nastavku teksta će biti istaknute samo neke od njih.

Inovativnost predstavlja generiranje, prihvaćanje i primjenu novih ideja i procesa za proizvode i usluge. K tome, inovativnost se isto tako može manifestirati u obliku novih proizvoda, novih procesa ili novih poslovnih sustava, a može biti nova za poduzeće i nova za tržište (Mečev i Žaja, 2017: 31).

Inovativnost predstavlja jednu od najupečatljivijih osobina poduzetnika jer podrazumijeva mogućnost kreiranja i uvođenja promjena, razvoja i primjene novih proizvoda i usluga, procesa ili postupaka, rješenja i sl. (Funda, 2011: 79-84).

Važno je zaključiti kako u literaturi postoji više različitih tipova inovacija, ali ne postoji njihova općeprihvaćena kategorizacija već je karakteristično da postoji inovacija proizvoda i inovacije procesa.

Upravo razvojem inovacija mala i srednja poduzeća osiguravaju poslovni uspjeh i razvoj uslijed kojih, s vremenom, prerastaju u velika poduzeća. Inovacijom se može smatrati nove proizvode, usluge i ideje, ali i nove procese u poduzeću (poput procesa proizvodnje, nabave i dr.), nove organizacijske strukture i administrativne procese (Božić i Radas, 2005: 31).

#### **4.2. Karakteristike i specifičnosti inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima**

Kada se govori o karakteristikama i specifičnostima inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima prvo što se promatra jesu njihovi resursi. Kao takva, mikro, mala i srednja poduzeća u odnosu na velika imaju manje novca, te manje kvalitetne i neadekvatno educirane kadrove. Kao sljedeći problem ističe se nedostatak stabilnih prihoda od postojećih proizvoda jer bi se putem tih prihoda omogućio prelazak na nova tržišta i pokretanje novih proizvoda (Baković i Ledić-Purić, 2011: 28). Prethodno istaknuto ima direktan utjecaj na ograničavanje usmjeravanja resursa u pogledu inovacijskih aktivnosti.

Kada se govori s aspekta resursa, vjerojatno najveća prednost malih i srednjih poduzeća ogleda se u fleksibilnosti ljudskih resursa, obzirom na sama obilježja posla i način na koji se on obavlja u malim poduzećima. I u odnosu na promjene, za očekivati je da će zaposlenici u malim poduzećima puno lakše prihvatiti promjene u svojim operativnim aktivnostima, jer nisu podložni tako visokoj razini specijalizacije i podjele rada, odnosno formalizacije koja je uobičajena u velikim poduzećima. Mala poduzeća bi općenito mogla biti fleksibilnija i obzirom na proizvodne resurse, jer vrlo često svoj uspjeh grade na jedinstvenim/diferenciranim proizvodima ili uslugama što onda podrazumijeva i mogućnost njihove relativno brze prilagodbe novim potrebama ili očekivanjima kupaca (Tomljenović, 2016: 69).

#### **4.3. Čimbenici koji utječu na inovacijske aktivnosti u malim i srednjim poduzećima**

Inovacije se mogu nazvati eliksir jer povećavaju dohodak i unaprjeđuju ekonomsku konkurentnost pa je zato inovacijska politika nužna kako bi se ostvario još veći potencijal. Postoje tri ključna faktora koja utječu na ograničavanje inovacija, a to su: interesi koji se bore protiv nove inovacije, ideologije koje joj se suprotstavljaju i vlasti koje je zanemaruju. Postoje previše interesnih skupina (poslovni subjekti, struke, sindikati, državna tijela, obrazovne ustanove, skupine građanskog društva i sl.) koje u inovaciji vide prijetnju svojoj opstojnosti i pretvaraju opiranje u djelovanje koje usporava kako inovaciju, tako i uvođenje mjera koje je omogućuju i potiču (Atkinson i Ezell, 2015: 274)

Kreiranje adekvatnih uvjeta za poticanje inovativnosti i drugih činitelja koje mogu utjecati na bolje poslovanje MSP-a vrlo je važno na dinamičnom tržištu, ali i zbog sve sofisticiranijih zahtjeva klijenata. Razna svjetska istraživanja u svojim izvještajima kao prepreku prikazuju nedovoljan nivo aktivnosti u pokretanju novih poslovnih pothvata, mali postotak novootvorenih poduzeća, administrativne prepreke za provođenje poduzetničkih aktivnosti, nedovoljnu razvijenost financijskog tržišta te nedostatak edukacije usmjerene na razvoj poduzetničkih znanja i vještina (Dudić i Cvijić, 2017: 129).

Postoje mnogi čimbenici koji utječu na razvoj inovacijske aktivnosti u malim i srednjim poduzećima. Pritom se govori u unutarnjim i vanjskim faktorima.

Unutarnji faktori povezani su sa karakteristikama i politikama malih i srednjih poduzeća dok su vanjski faktori usmjereni na one prilike koje poduzeća mogu ugrabiti iz svoje okoline.

U literaturi se ističu kako je jedan od najvažnijih unutarnjih faktora udio visokoobrazovanih zaposlenika te njihov pozitivan utjecaj njihovog aktivnog angažmana na inovacijsku učinkovitost poduzeća.

Što se pak tiče ostalih unutarnjih faktora ističu se:

1. veličina poduzeća,
2. tehnološke kompetencije i planiranje unaprijed,
3. ulaganja u istraživanje i razvoj,
4. strategija i organizacija poduzeća i
5. strategija marketinga (Mečev i Žaja, 2017: 33).

Vanjski faktori koji su u izravnoj vezi s uspješnošću inovacijskih strategija u malim i srednjim poduzećima moguće je svrstati u sljedeće tri grupe:

1. suradnja s ostalim poduzećima,
2. povezanost s centrima znanja
3. i pristup financiranju (Mečev i Žaja, 2017: 33).



#### 4.4. Pregled dosadašnjih istraživanja vezanih uz inovacijske aktivnosti u malim i srednjim poduzećima

U tablici 8 prikazan je inovativni kapacitet poduzeća u Hrvatskoj prema kriteriju razvoja novih proizvoda od 2013. do 2014. godine. Prema GEM istraživanju, u 2017. godini 14,2% poduzeća u Hrvatskoj su imala nove proizvode koji su novi svima, što predstavlja povećanje broja poduzeća u ovoj kategoriji, ali udio broja poduzeća koja imaju proizvode koji nisu novi nikome se zadržava na istoj razini (71,7%).<sup>14</sup>

**Tablica 8. Inovativni kapacitet poduzeća u Hrvatskoj prema kriteriju razvoja novih proizvoda od 2013. do 2017. godine<sup>15</sup>**

Kriterij za kategorizaciju rastućih poduzeća	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Poduzeća koja imaju nove proizvode koji su novi svima (%)	8,1	8,2	8,8	10,9	14,2
Poduzeća koja imaju proizvode koji su novi nekima (%)	21,9	19,1	19,4	17,2	14,1
Poduzeća koja imaju proizvode koji nisu novi nikome (%)	70,1	72,7	71,8	71,9	71,7

U tablici 9 prikazana su rastuća poduzeća u Hrvatskoj prema kriteriju razvoja novih proizvoda 2017. godine. Usporedbom podataka za Hrvatsku za 2017. godinu s prosjekom EU zemalja i svih zemalja uključenih u GEM istraživanje, vidljivo je da se Hrvatska približila prosjeku EU zemalja u kategoriji poduzeća koja imaju nove proizvode koji su novi svima (2015. godine Hrvatska je imala 8,8% takvih poduzeća u odnosu na prosjek od 14,4% u EU), uz istovremeno smanjenje udjela poduzeća koja imaju proizvode koji su novi nekima. Pri tome je važno istaknuti da je Hrvatska i u 2017. godini zadržala značajan udio poduzeća koja imaju proizvode koji nisu novi nikome.<sup>16</sup>

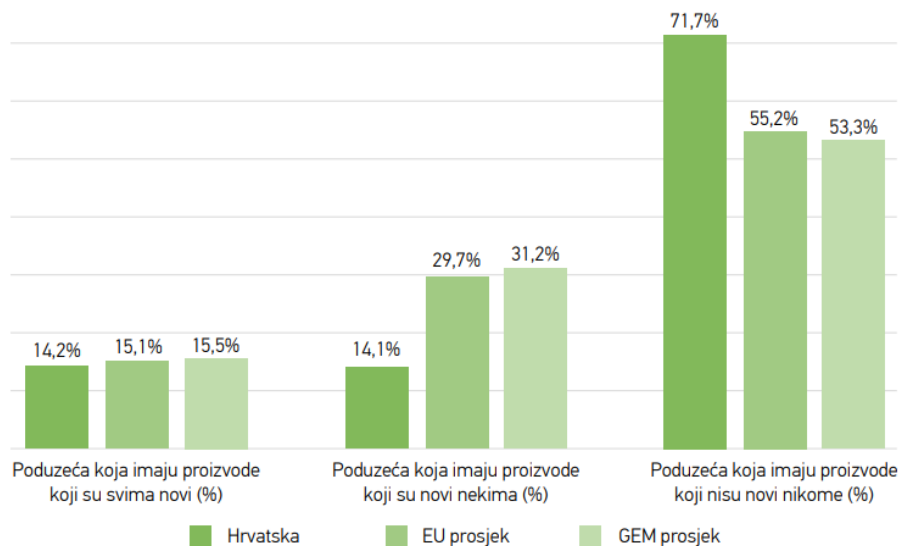
---

<sup>14</sup> CEPOR (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (datum pristupa 10.08.2019.)

<sup>15</sup> CEPOR (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (datum pristupa 10.08.2019.)

<sup>16</sup> CEPOR (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (datum pristupa 10.08.2019.)

**Tablica 9. Rastuća poduzeća u Hrvatskoj prema kriteriju razvoja novih proizvoda 2017. godine**



#### 4.5. Inovacije u poduzetništvu na primjeru odabranih poduzeća

U ovom dijelu rada prikazane su inovacije u poduzetništvu na primjeru odabranih poduzeća. Na taj način u područje razmatranja ušlo je poduzeće:

1. Rimac Automobili i
2. Altpro.

##### 4.5.1. Primjer poduzeća Rimac Automobili

Jedna od najinovativnijih i najznačajnijih hrvatskih kompanija u svijetu, poznata po tehnološkim inovacijama, svakako je Rimac Automobili, koja sudjeluje na gotovo svim najvažnijim svjetskim sajmovima i događanjima vezanim uz automobilsku industriju i razvoj modernih tehnologija.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Tehnološke inovacije i superbrzi električni automobil Rimac C\_Two oduševili Zagrepčane i goste grada (2019). Dostupno na: <http://www.zagreb-convention.hr/novosti/tehnoloske-inovacije-i-superbrzi-elektricni-automobil-rimac-c-two-odusevili-zagrepčane-i-goste-grada> (datum pristupa 18.09.2019.)

Poduzeće Rimac Automobili d.o.o. bavi se projektiranjem, razvojem i proizvodnjom električnih vozila, pogonskih sustava i sustava baterija. Osnivač poduzeća je mladi inovator Mate Rimac. Rimac Automobili razvio je i predstavio svjetskoj javnosti svoj prvi automobilski koncept električnog automobila Concept\_One 2011. godine na najvećoj svjetskoj izložbi automobila u Frankfurtu. Mladi inovator Mate Rimac, 2016. godine je u Ženevi predstavio Concept S – moćniju verziju Concepta One koji je jedan od najbržih električnih automobila današnjice. Rimac automobili bave se i proizvodnjom električnih bicikala Greyp.<sup>18</sup>

Rimac se etablirao kao lider u tehnologiji električnih vozila visokih performansi i kao proizvođač električnih sportskih automobila. Tvrtka nastavlja isporučivati tehnologiju električnog pogona i baterijskih sustava brojnim partnerima u industriji.<sup>19</sup>

Poduzeće Rimac istaknuto je upravo zbog sustavne inovativnosti koja im je omogućila razvoj i širenje na svjetsko tržište. Razvojem visoke tehnologije za električna vozila poduzeće Rimac preraslo je i u pružatelja rješenja za električna vozila i velikog proizvođača dijelova za svjetsku automobilsku industriju.

Impresivni rezultati su mogući uz ulaganja u inovativne tehnologije. Brzo širenje poslovanja te eksponencijalno povećanje broja zaposlenih, koji se uz to nalaze na više lokacija, zahtjeva upotrebu modernih tehnologija i digitalizaciju poslovanja. Drugim riječima, potrebno je stvoriti digitalni ekosistem u kojem se u stvarnom vremenu sinkroniziraju informacije, znanja i rezultati rada nekoliko stotina ljudi iz različitih odjela bez obzira na njihovu lokaciju. Također, složeni proizvodi kao što su automobili, sastoje se od nekoliko tisuća dijelova koje je potrebno međusobno povezati i sklopiti u funkcionalno vozilo. To je svakako jedan od razloga zašto je tvrtka Rimac Automobili, klijent CAD/CAM Grupe, implementirala poslovnu platformu 3DEXPERIENCE koja omogućuje brže konstruiranje, virtualne simulacije, testiranja i analize te olakšava organizaciju i pripremu proizvodnje. Centralizirana digitalna platforma koja omogućuje povezivanje svih proizvodnih faza i procesa; od definiranja zahtjeva, dizajna i konstrukcije, proizvodnje,

---

<sup>18</sup> Rimac automobili (2019). Dostupno na: <https://www.svetanedelja.hr/rimac-automobili-po246> (datum pristupa 01.09.2019.)

<sup>19</sup> Večernji list (2010). Hyundai i Kia ulažu 600 milijuna kuna u Rimac Automobile! Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/auti/hyundai-i-kia-ulazu-600-milijuna-kuna-u-rimac-automobile-1319112> (datum pristupa 10.09.2019.)

montaže i završnih testiranja trenutno je state-of-the art rješenje koje koriste neke od vodećih tvrtki automobilske industrije: Tesla, Jaguar, Volvo, Honda, Scania i Byton.<sup>20</sup>

Poduzeće Rimac u svom poslovanju koristi čitav niz inovativnih proizvoda, ali i inovativnih poslovnih i proizvodnih procesa koji su ponajprije vezani uz razvoj novih tehnologija i rješenja vezanih za električna vozila.

Do 2020. godine očekuje se povećanje prihoda od prodaje novih proizvoda za tržište za 822%, povećanje ulaganja poduzeća u aktivnosti istraživanja i razvoja u S3 prioritetnom području „Promet i mobilnost“ i „Energija i održiv okoliš“ u odnosu na prošlu godinu za 620%, povećanje dobiti za 1931%, povećanje zaposlenih za 413%, povećanje izvoza za 904% te povećanje ukupnog prihoda za 741%. U istom razdoblju očekuje se povećanje prijave patenata, žigova i industrijskog dizajna poduzeća za 2, kao i zapošljavanje najmanje dvije osobe s invaliditetom.<sup>21</sup>

#### **4.5.2. Primjer poduzeća Altpro**

Tvrtka ALTPRO počela je s radom 1994. godine i već se više od 20 godina bavi razvojem i proizvodnjom signalno - sigurnosne opreme za željeznička vozila i infrastrukturu. Proizvodi tvrtke u potpunosti su razvijeni u Hrvatskoj na bazi vlastitog znanja te su dokazali svoju konkurentnost na globalnom tržištu. S dvije niše kompletnih sigurnosnih sustava za željeznička vozila i infrastrukturu, ALTPRO je trenutno jedan od nekoliko proizvođača navedene opreme u svijetu. Proizvodi tvrtke nalaze se u više od 47 država na šest kontinenata kroz razvijenu globalnu mrežu agenata. Doprinositi kvaliteti, sigurnosti i interoperabilnosti željezničkog prijevoza kroz istraživanje, razvoj i proizvodnju inovativnih, sigurnih i pouzdanih željezničkih signalno-sigurnosnih uređaja. Misija tvrtke je biti među vodećim svjetskim tvrtkama za istraživanje, razvoj i proizvodnju signalno-sigurnosne opreme za željeznicu.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Lider (2019). Rimac Automobili – tvornica budućnosti nadomak Zagreba. Dostupno na: <https://lider.media/aktualno/rimac-automobili-tvornica-buducnosti-nadomak-zagreba-26133> (datum pristupa 19.09.2019.)

<sup>21</sup> Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta (2019). 150 uspješnih poduzetničkih projekata. Dostupno na: [https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO\\_Brosura\\_150\\_projekata.pdf](https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO_Brosura_150_projekata.pdf) (datum pristupa 11.09.2019.)

<sup>22</sup> Altpro (2019). O nama. Dostupno na: <https://altpro.hr/hr/o-nama> (datum pristupa 01.09.2019.)

Njihov proizvod, odnosno sustav za osiguranje željezničko-cestovnih prijelaza RLC23 dobio je i priznanje za Inovaciju godine koju dodjeljuje Udruga inovatora Hrvatske (2018.). Riječ je o visokotehnološkoj inovaciji koja povećava sigurnost na željezničko-cestovnim prijelazima i može se primjenjivati u čitavom svijetu.

Tvrtka Altpro može poslužiti kao primjer domaćim poduzetnicima. Nije jednostavno, brzo i lako doći do rezultata. Oni se postižu upornošću, vlastitim znanjem, angažiranjem mladih ljudi koji poznaju nove tehnologije, inovacijama, suradnjom sa znanstvenom zajednicom i širenjem na međunarodnom tržištu.

Poduzeće Altpro u 2018. godini otvorilo je razvojno-inovacijski centar u Odri pokraj Zagreba vrijedan 25 milijuna kuna. Novim centrom osigurano je 75 novih radnih mjesta, a samo otvaranje novog pogona poduzeću Altpro omogućilo je proširenje inovacijskih, razvojnih i proizvodnih kapaciteta u obje proizvodne linije od kojih se prva odnosi na signalno-sigurnosne uređaje za željeznički promet, a druga na sigurnosne uređaje za željeznička vozila.

Zanimljivost je kako je putem investicije financirano i ulaganje u opremu za istraživanje i razvoj u iznosu od oko milijun eura, kao i stopostotno povećanje proizvodnih kapaciteta. Novi pogon sada omogućava kraće vrijeme razvoja, proizvodnje i isporuke, veću preciznost i pravovremene odgovore na potrebe kupaca.<sup>23</sup>

U poduzeću Altpro ističe se kako su inovacije i ulaganje u razvoj zaposlenika ostale temelji razvoja tvrtke i čine ju globalno konkurentnom i spremnom na sve tržišne izazove. Isto tako, Altpro je kao poduzeće uvijek stavljalo naglasak na inovaciju. Samim time u poduzeću se nalazi dvoznamenkasti broj razvojnih projekata.

Potrebno je istaknuti i da su proizvodi poduzeća Altpro u potpunosti razvijeni na temelju vlastitog znanja i inovativnosti te su dokazali svoju konkurentnost na globalnom tržištu i nalaze su u 47 država na šest kontinenata.

---

<sup>23</sup> Altpro otvorio razvojno-inovacijski centar vrijedan 25 milijuna kuna (2019). Dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/altpro-otvorio-razvojno-inovacijski-centar-vrijedan-25-milijuna-kuna-foto-20180427> (datum pristupa 08.09.2019.)

Razvoj proizvoda ne bi bio moguć bez ulaganja u svoje zaposlenike, kojih poduzeće trenutno ima 147 u područjima istraživanja, razvoja, projektiranja, proizvodnje i servisa. Tehnološke inovacije poduzeća Altpro, višestruko su nagrađivane u svijetu kao inovativnog poduzeća, a položaj u toj specijaliziranoj industriji pruža im velike mogućnosti plasmana i razvoja novih proizvoda za globalno tržište.

## 5. ZAKLJUČAK

Poduzetništvo je važan pokretač ekonomskog rasta sektora, industrija i gospodarstva u cjelini. Iako se poduzetničke aktivnosti razlikuju među zemljama, neupitna je njihova uloga u oblikovanju ekonomskog okruženja. Poduzetništvo s makroekonomskog gledišta, utječe na razinu zaposlenosti, tehnološki napredak zemlje, liberalizaciju zatvorenih sektora te općenito na poticanje razvoja zemlje znanja. S mikroekonomskog gledišta, poduzetnička aktivnost znači otvaranje novih poduzeća, stvaranje novih proizvoda ili usluga te otkrivanje tržišnih niša.

Nadalje, mala i srednja poduzeća veoma su važna za gospodarstvo neke zemlje. Osim što generiraju velik broj novih proizvoda i usluga, mala i srednja poduzeća zapošljavaju i velik broj radnika. Hrvatsko gospodarstvo u pogledu broja malih i srednjih poduzeća u ukupnom broju poduzeća ima gotovu identičnu situaciju kao i razvijene zemlje svijeta.

Inovacijske se aktivnosti u suvremenim uvjetima poslovanja smatraju ključnim pokretačem poslovnog uspjeha, kao i cjelokupnog gospodarskog razvoja. Upravo razvojem inovacija mala i srednja poduzeća osiguravaju poslovni uspjeh i razvoj uslijed kojih, s vremenom, prerastaju u velika poduzeća. Inovacijom se može smatrati nove proizvode, usluge i ideje, ali i nove procese u poduzeću (poput procesa proizvodnje, nabave i dr.), nove organizacijske strukture i administrativne procese.

Moguće je zaključiti kako Hrvatska raspolaže iznimnim potencijalom za razvoj inovacija i ostvarenje konkurentnosti. Vodeća ograničenja su neadekvatan sustav informiranosti, nedovoljno provedivih razvojnih projekata, pasivnost dionika i slično. Jedan od bitnih uvjeta za prilagođavanje poduzeća turbulentnom okruženju je stalno ulaganje u inovacije jer je to jako dobar način da se ostvari prednost na tržištu u odnosu na ostale konkurente.

Poduzeća Rimac i Altpro odabrana su kao dva inovativna poduzeća od iznimnog značaja za inovacije na području RH. Naime, i jedno i drugo poduzeće krenula su kao mala poduzeća, a zahvaljujući svojoj inovativnosti u svim pogledima, počevši od uspostave odgovarajuće organizacijske strukture, ulaganja u zaposlenike, ulaganja u poslove i proizvodne procese kao i razvojem novih i inovativnih proizvoda, postala su globalna

inovativna poduzeća koja danas posluju na međunarodnom tržištu. Upravo iz tog razloga za poduzetnike je važno da na sustavan način pristupe pitanjima i području inovativnosti jer su inovacije i inovativnost poduzeća, na današnjem izrazito konkurentskom tržištu, ključ uspjeha svakog poduzeća.



## 6. POPIS ILUSTRACIJA

### 6.1. Popis tablica

Tablica 1. Klasifikacija poduzeća u EU .....	14
Tablica 2. Mala, srednja i velika poduzeća u EU u 2017. godine .....	19
Tablica 3. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2013. do 2017. godine.....	20
Tablica 4. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2016. i 2017. godini	21
Tablica 5. Ukupna zaposlenost, prihod i izvoz prema veličini poduzeća u 2017. godini ...	22
Tablica 6. Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u mikro i malim poduzećima od 2013. do 2017. godine .....	23
Tablica 7. Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u srednjim poduzećima od 2013. do 2017. godine .....	23
Tablica 8. Inovativni kapacitet poduzeća u Hrvatskoj prema kriteriju razvoja novih proizvoda od 2013. do 2017. godine .....	28
Tablica 9. Rastuća poduzeća u Hrvatskoj prema kriteriju razvoja novih proizvoda 2017. godine .....	29

## 7. POPIS LITERATURE

### 7.1. Knjige

1. Atkinson, R. D. i Ezell, S. J. (2015). *Ekonomika inovacija : utrka za globalnu prednost*. Biblioteka Gospodarska misao: Zagreb
2. Buble, M. i Kružić, D. (2006). *Poduzetništvo : realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. RRiF Plus: Zagreb
3. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment: Opatija
4. Funda, D. (2011). *Menadžment malog poduzeća*. Veleučilište Baltazar Zaprješić: Zaprješić
5. Hisrich, R. D., Peters, M. P. i Shepherd, D. A. (2011). *Poduzetništvo*. Mate d.o.o., Zagreb
6. Jurina, M., Morović, V. i Santini G. (2006). *Poslovna ekonomija – zbornik radova*. Intergrafika d.o.o.: Zaprješić
7. Kovačević, Z. (2001). *Restrukturiranje hrvatskih poduzeća*. Politička kultura: Zagreb
8. Kuvačić, N. (2005). *Poduzetnička biblija*. Beretin: Split
9. Lukić, I. i sur. (2014). *Poduzetništvo : udžbenik za nastavu predmeta Poduzetništvo u gimnazijama i u ostalim srednjim školama*. EBIZ d.o.o.: Zagreb
10. Parać B. (2011) *Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje*. Intergrafika: Zaprješić
11. Siropolis, C. N. (1995). *Menadžment malog poduzeća*. MATE d.o.o.: Zagreb
12. Škrtić, M. i Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo. Sinergija – nakladništvo d.o.o.*. Zagreb
13. Tipurić, D. (2006). *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*. Sinergija: Zagreb
14. Tomljenović, Lj. (2016). *Upravljanje promjenama u funkciji strateškog razvoja malih i srednjih poduzeća*. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
15. Vuković, K. (2012). *Mala i srednja poduzeća u Europskoj uniji*. Fakultet organizacija i informatike: Varaždin

## 7.2. Članci

16. Baković, T. i Ledić-Purić, D. (2011). Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća. *Poslovna izvrsnost*, 5 (2); 27-42.
17. Božić, Lj. i Radas, S. (2005). Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 15 (103); 30-49.
18. Dudić, Z., Cvijić, M. (2017). Razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva u Republici Srbiji i Republici Hrvatskoj. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 7 (1); 129-141.
19. Gregorić, M., Hegeduš, I.; Kolenko, K. (2018). Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj Republike Hrvatske. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 8; 23-43.
20. Mečev, D. i Žaja, J. (2017). Inovacijske aktivnosti malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj: empirijsko istraživanje u ICT sektoru. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 7 (2); 29-44.
21. Podrug, N., Ajduk, V. (2015). Interpersonalno povjerenje i inovativnost hrvatskih poduzeća. *Ekonomski pregled*, 66 (1); 31-49.
22. Rajsman, M., Petričević, N. i Marjanović, V. (2013). Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 26 (1); 250-262.

## 7.3. Internet izvori

23. Altpro (2019). *O nama*. Dostupno na: <https://altpro.hr/hr/o-nama> (datum pristupa 01.09.2019.)
24. CEPOR (2018). *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018*. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (datum pristupa 10.08.2019.)

25. Europski parlament (2019). *Mala i srednja poduzeća*. Dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca> (datum pristupa 20.07.2019.)
26. Hrvatska gospodarska komora (2019). *Definicije MSP-ova*. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/prilog-i588895792fe75.pdf> (datum pristupa 23.07.2019.)
27. Lider (2019). *Rimac Automobili – tvornica budućnosti nadomak Zagreba*. Dostupno na: <https://lider.media/aktualno/rimac-automobili-tvornica-buducnosti-nadomak-zagreba-26133> (datum pristupa 19.09.2019.)
28. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta (2019). *150 uspješnih poduzetničkih projekata*. Dostupno na: [https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO\\_Brosura\\_150\\_projekata.pdf](https://www.mingo.hr/public/documents/MGPO_Brosura_150_projekata.pdf) (datum pristupa 11.09.2019.)
29. Novac.net (2013). *Što je poduzeće*. Dostupno na: <https://savjeti.novac.net/blogovi/sto-je-poduzece/> (datum pristupa 23.07.2019.)
30. Rimac automobili (2019). Dostupno na: <https://www.svetanedelja.hr/rimac-automobili-po246> (datum pristupa 01.09.2019.)
31. Statista (2019). *Number of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the European Union in 2017, by size (in 1000s)*. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/878412/number-of-smes-in-europe-by-size/> (datum pristupa 10.08.2019.)
32. *Tehnološke inovacije i superbrzi električni automobil Rimac C\_Two oduševili Zagrepčane i goste grada* (2019). Dostupno na: <http://www.zagreb-convention.hr/novosti/tehnoloske-inovacije-i-superbrzi-elektricni-automobil-rimac-c-two-odusevili-zagrepchane-i-goste-grada> (datum pristupa 18.09.2019.)
33. Tportal (2019). *Altpro otvorio razvojno-inovacijski centar vrijedan 25 milijuna kuna*. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/altpro-otvorio-razvojno-inovacijski-centar-vrijedan-25-milijuna-kuna-foto-20180427> (datum pristupa 08.09.2019.)



## ŽIVOTOPIS KANDIDATA



### PERSONAL INFORMATION Zdravko Kobešćak

Orehovička cesta 4b, 49221 Bedekovčina (Croatia)

+385916359458

zkobescak@gmail.com

Sex Male | Date of birth 06/11/1988 | Nationality Croatian

### STUDIES APPLIED FOR Baltazar Zaprešić University of Applied Sciences

#### WORK EXPERIENCE

01/06/2011–Present **Branch manager**  
Vatropromet d.o.o, Zagreb (Croatia)

[Business or sector file](#)

#### PERSONAL SKILLS

Mother tongue(s) Croatian

#### Foreign language(s)

	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
	Listening	Reading	Spoken interaction	Spoken production	
English	B2	B2	B2	B2	B2

Levels: A1 and A2: Basic user - B1 and B2: Independent user - C1 and C2: Proficient user  
[Common European Framework of Reference for Languages](#)

#### Communication skills

good communication skills gained through my experience as sales manager

#### Organisational / managerial skills

leadership (currently responsible for a team of 10 people)

#### Digital skills

SELF-ASSESSMENT				
Information processing	Communication	Content creation	Safety	Problem-solving
Independent user	Independent user	Basic user	Independent user	Independent user

[Digital skills - Self-assessment grid](#)