

# Rast i razvoj malih i srednjih poduzeća

---

**Sudar, Ivan**

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

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:991677>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-23**

*Repository / Repozitorij:*

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



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

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**IVAN SUDAR**

**RAST I RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

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

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**RAST I RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

**Mentor:**

**dr. sc. Miroslav Gregurek**

**Student:**

**Ivan Sudar**

**Naziv kolegija:**

**FINANCIRANJE MALIH PODUZEĆA**

**JMBAG studenta:**

**0234050470**

# SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SAŽETAK.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>1. UVOD.....</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1 Problem istraživanja .....   | 3         |
| 1.2 Predmet istraživanja .....   | 4         |
| 1.3 Ciljevi istraživanja .....   | 4         |
| 1.4 Istraživačka pitanja .....   | 4         |
| 1.5 Metode istraživanja.....   | 4         |
| <b>2. POJAM PODUZETNIŠTVA.....</b>                                       | <b>6</b>  |
| 2.1 Vrste malih i srednjih poduzeća .....                                | 7         |
| 2.1.1 Inokosno poduzeće (Obrt).....                                      | 9         |
| 2.1.2 Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG) .....                 | 10        |
| 2.1.3 Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.) ..... | 11        |
| 2.1.4 Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.) .....                | 13        |
| 2.2 Tipovi poduzetnika .....   | 14        |
| <b>3. RAST I RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA.....</b>                   | <b>15</b> |
| 3.1 Rast poduzeća .....  | 16        |
| 3.2 Životni ciklus.....  | 18        |
| 3.2.1 1. Faza - osnivanje (djetinjstvo) .....                            | 18        |
| 3.2.2 2. Faza – odrastanje .....   | 19        |
| 3.2.3 3. Faza – sazrijevanje .....                                       | 19        |
| 3.2.4 4. Faza – vrhunac ravnoteže i stabilnosti .....                    | 20        |
| 3.2.5 5. Faza – starenje .....   | 21        |
| 3.3 Razvoj poduzeća i pretpostavke razvoja .....                         | 21        |
| 3.4 Problemi rasta i razvoja .....                                       | 23        |
| 3.4.1 Pandemija COVID-19 .....   | 24        |
| 3.4.2 Nacionalna depresija .....   | 25        |
| <b>4. PODUZEĆA U EU.....</b>   | <b>26</b> |
| <b>5. PODUZEĆA U HRVATSKOJ .....</b>                                     | <b>29</b> |

|                       |  |           |
|-----------------------|--|-----------|
| 5.1                   | Rast i razvoj .....                                | 32        |
| 5.1.1                 | Proizvodnja.....                                   | 35        |
| 5.1.2                 | Kreditna sposobnost .....                          | 36        |
| 5.1.3                 | Dominacija i konkurencija .....                    | 37        |
| 5.2                   | Financijske institucije u RH .....                 | 39        |
| 5.2.1                 | Hamag-bicro.....                                   | 40        |
| 5.2.2                 | Hrvatska gospodarska komora (HGK).....             | 41        |
| 5.2.3                 | Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR).....    | 42        |
| <b>6.</b>             | <b>IZVORI FINANCIRANJA .....</b>                   | <b>44</b> |
| 6.1                   | Kratkoročno financiranje .....                     | 46        |
| 6.2                   | Srednjoročno financiranje.....                     | 47        |
| 6.3                   | Dugoročno financiranje .....                       | 49        |
| 6.4                   | Financiranje prema izvorima .....                  | 50        |
| 6.4.1                 | Vlastito Financiranje .....                        | 50        |
| 6.4.2                 | Factoring .....                                    | 50        |
| 6.4.3                 | Leasing .....                                      | 51        |
| <b>7.</b>             | <b>PROBLEMI POSLOVANJA U HRVATSKOJ.....</b>        | <b>53</b> |
| <b>8.</b>             | <b>PRIMJER OSNIVANJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ.....</b> | <b>57</b> |
| <b>9.</b>             | <b>ZAKLJUČAK .....</b>                             | <b>59</b> |
| <b>10.</b>            | <b>IZJAVA .....</b>                                | <b>61</b> |
| <b>11.</b>            | <b>POPIS LITERATURE.....</b>                       | <b>62</b> |
| 11.1                  | Knjige .....                                       | 62        |
| 11.2                  | Internetski izvori.....                            | 62        |
| 11.3                  | Pojmovnik.....                                     | 64        |
| <b>12.</b>            | <b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....</b>      | <b>66</b> |
| <b>ŽIVOTOPIS.....</b> | <b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>   |           |

## SAŽETAK

U svijetu poslovanja mala i srednja poduzeća su pokretači svakog gospodarstva, u svakoj zemlji, jer imaju najviši sustav zaposlenih i najbitniji su segment u poslovanju. Upravo takva poduzeća često imaju problema tijekom rasta i razvoja. Istraživanjem i analiziranjem podataka dolazi se do glavnih odgovora za financiranje malih i srednjih poduzeća, pravilne uporabe izvora te čimbenika koji su bitni i obavezni u poslovanju za tržište. U radu se upoznaje razlika između rasta poduzeća i razvoja istog, s obzirom da se ta dva pojma često poistovjećuju. Ključ u razvoju poduzeća jesu upravo menadžeri koji vode cjelokupno poslovanje, kao i zaposlenike. Menadžeri su ti koji stvaraju potencijalne ideje te ih provode u djelo, prate konkurenciju te prema njoj stvaraju svoju poslovnu viziju. Menadžer upravlja rastom i pretvara ga u razvoj. Kvalitetnom izvedbom se polako stvara željeno poduzeće. Najznačajniji su izvori financiranja malog i srednjeg poduzetništva EU fondovi, ali i svi centri, udruge i banke pomoću kojih se poduzeća financiraju. Ove institucije veliki su poticaj u rastu i razvoju. Upravo je većina poduzeća nastala i opstala dobivanjem određenih financijskih sredstava. Sam pristup izvorima financiranja od velike je važnosti za poduzeća jer se izvorima prati trend u svijetu. Isto tako postoje poduzeća koja se ne praćenjem trendova bespotrebno zadužuju i ugrožavaju likvidnost samog poduzeća. Veliki broj poduzeća zaostaju i kasne na zahtjeve tržišta i poslovanja. Isto tako potrebno je istražiti i usporediti podatke sa Europskom unijom, odnosno pronaći probleme i mane države te riješiti ih na kvalitetan način.

**Ključne riječi:** Mala i srednja poduzeća, EU fondovi, Izvori financiranja

## **ABSTRACT**

Small and medium businesses are the biggest initiators of every economy in every country as they have the highest numbers of employees and are the most important segment in business. Often businesses like these cannot achieve financial resources which they need for their own development and business survival. This final assignment was made by many researches and analysis, in which I'll go over how many there are, financial resources and other important factors for the market. In this assignment you will be introduced to the most significant sources of financing like European funds and other important centers, associations and banks which support financing of small and medium businesses. Many businesses have survived on the market exactly by gaining incentives from EU funds and similar centers. Access to sources are of special importance for small and medium businesses because business which do not follow the trends of commerce often are indebted or they are funding inefficiently. Nowadays, many businesses are lagging on the market and will have difficulty following contemporary requirements of flexibility on the market. Because of this it is very important to do research in potential sources of financing of small and medium businesses in the Republic of Croatia with a purpose of getting a clear insight into the markets situation. It is also important to make a statistical comparison with the European Union in hopes of resolving any financial problems, moreover use sources which have not been used or developed in Croatia. This whole issue of financing is to create of bigger and stronger competitiveness of Croatia in relation to other countries, especially those of the EU.

**Key words:** Businesses, EU funds, Financial resources

# 1. UVOD

## 1.1 Problem istraživanja

Svaka država različito definira mala i srednja poduzeća, međutim najčešće se dijele po broju zaposlenih, vrijednosti aktive te ukupnim godišnjim prihodima. Takve skupine ne samo da određuju veličinu poduzeća, nego stvaraju sliku svih mogućih troškova koje poduzeće mora podmiriti prema državi. Zakon Republike Hrvatske nalaže da se mala i srednja poduzeća svrstavaju u kategoriju koja ima manje od 250 zaposlenika, manje od 150 milijuna kuna aktive i manje od 300 milijuna kuna ukupnih prihoda. Iako kapital takvih poduzeća može biti razmjernan i velik, specifičnost im je mala zaposlenost i proizvodnja. Ukoliko se želi dublje razvrstati mala i srednja poduzeća, može na mikro, mala i srednja poduzeća. Upravo te skupine su od iznimne važnosti za državu jer sadrže veći udio znanja i okretnosti, odnosno jednostavnije i bezbolnije ulaze i izlaze iz poslovnih procesa. Okretnost im je vrlina jer se zbog malog obujma mogu prilagođavati budućim planiranim i neplaniranim događajima. Isto tako neplanirani događaj može ugroziti brojna mala poduzeća do granice zatvaranja iako su donedavno bili stabilni i sigurni u nastavak poslovanja. Pristup financiranju je od svih problema najveća prepreka za njihov osnutak, razvoj i opstanak. Mnogobrojne zemlje upravo tu prepreku pokušavaju pojednostaviti zbog poboljšanja ili nastavka efikasnosti poduzeća. U Republici Hrvatskoj je taj problem jako izražen jer se većina malih i srednjih poduzeća nalazi na rubu opstanka. Izraženi problemi su loše napisani zakoni, razmjernan broj nepotrebnih troškova, problem naplate potraživanja, porezni nameti, loš pristup izvorima financiranja kod kojih su uvjeti nemogući ili je kamata velika te problem komunikacije između institucija i poduzeća. Mala i srednja poduzeća čine velik udio gospodarstva u Hrvatskoj, stoga je potrebno detaljno istražiti i riješiti nastale probleme. Cijela problematika malih i srednjih poduzeća, ali i raspoznavanje mogućeg rasta i razvoja rješava se pomoću institucija koje potiču razvoj gospodarstva.



## **1.2 Predmet istraživanja**

Iz prethodno definiranog problema raspoznaje se predmet istraživanja. Predmet istraživanja je proučiti i istražiti rast i razvoj poduzeća te suočiti se sa realnim posljedicama u Hrvatskoj. Također, važno je istražiti najznačajnije vrste poduzeća koja se razlikuju po brojnim čimbenicima, te istražiti koje sve institucije i fondovi omogućuju dobivanja sredstava u Republici Hrvatskoj.

## **1.3 Ciljevi istraživanja**

Ciljevi istraživanja obuhvaćaju teorijske vrste i probleme rasta i razvoja poduzeća, odnosno kakav je rast i razvoj u Hrvatskoj. Neki od ciljeva također su prikazivanje na koje načine posluje Europska unija, a na koji način Hrvatska skriva probleme tijekom poslovanja i osnivanja poduzeća.

## **1.4 Istraživačka pitanja**

Pitanja koja se rješavaju su:

1. Koje su razlike mikro, malih i srednjih poduzeća za dobivanje određenih izvora financiranja?
2. S kojim problemima se poduzeća suočavaju u poslovanju?
3. Koji su načini financiranja malih i srednjih poduzeća?
4. Što je rast, a što razvoj poduzeća?
5. Kako EU financira i pomaže poduzećima?

## **1.5 Metode istraživanja**

Rad sadrži teoretske dijelove u kojem se proučavajući određene vrste paralelno povezuju svi elementi koji nas dovode do cilja. Metode istraživanja su većim djelom statističkog oblika. Kako bi se prikazali ciljevi istraživanja, u radu se koriste tablice koje ukazuju na to kako se poduzeća razvijaju i u kojem su stadiju životnog ciklusa. Također se kroz tablice prikazuju kriteriji podjele poduzeća kao i ukupan broj registriranih poslovnih subjekata u Hrvatskoj. Kroz navedene tablice može se isčitati stvarno stanje poduzetništva, kako u svijetu, tako i u

Hrvatskoj te prednosti i mane istog. Kod ovakve vrste istraživanja, riječi su suvišne. Ispod svake tablice, postoji objašnjenje iste. Iz objašnjenja vrlo se lako shvaća prikazano te se donose zaključci. Upravo su statistički podaci primarni za pronalazak ciljeva istraživanja.

## 2. POJAM PODUZETNIŠTVA

U svijetu je poduzetništvo vrlo kasno došlo do procesa rasta i razvijanja. Škotski ekonomist Adam Smith imao je veliku ulogu u razvoju poduzetništva gdje je zagovarao da se država ne smije miješati u društvo, tj. da se bogaćenje stvara u obliku roba, a ne u obliku zlata. Smatrao je da poduzetnici samostalno moraju donositi odluke što, kako, kada, koliko i za koga proizvoditi. Tijekom svakodnevnog života bavi se i susreće s različitim aktivnostima koje možemo svrstati u skupinu poduzetničke aktivnosti. Unatoč tome, poduzetništvo se čini jednostavnim toliko da bi se svaka osoba mogla njime baviti. Poduzetnik mora ostvarivati određene vještine i karakteristike koje su mu potrebne za ulazak u poduzetnički svijet. Mnogi ne znaju pravu definiciju poduzetništva, a kamoli sve skrivene probleme i troškove koje ono donosi. Shvaćanje poduzetništva se događa u svakodnevnom životu, ali razlika i odgovornost su neizmjerni. Poduzetništvo je sposobnost poduzetnika da znanjem i resursima stvori uvjete za uspjeh poduzeća uz preuzimanje rizika, uz cilj ostvarivanja zarade. U poduzetništvu postoje mnoge poduzetničke aktivnosti koje je moguće zadovoljiti uz pomoć dobre organizacije te adekvatnim upravljanjem. Upravljanje je najbitnija aktivnost jer uključuje upravljanje inputima, outputima, proizvodnjom, ljudskim potencijalima i svim ostalim sitnicama koje su temelj uspješnog upravljanja. Poznati ekonomist Schumpeter (1912.) izjavio je da samo poduzetnik mora svojim inovacijama stvoriti pogodnu priliku za rast profita. Ekonomist Ricardo (1817.) zastupa radnu teoriju vrijednosti, odnosno ako je roba korisna dobiva prometnu vrijednost zbog njene rijetkosti ili zbog količine rada koja je potrebna za njenu proizvodnju. Iz navedenih definicija pokazala se jasna slika da svaki poduzetnik mora imati nekakvu osobnost koja ga vuče i tjera dalje bez obzira na moguće pozitivne i negativne događaje i ishode. Navedene događaje Šipić i Najdanović (2012.) pretpostavili su kroz sljedeće skupine:

- 1) Pravne pretpostavke - zakonski propisi reguliraju osnivanje, registraciju i likvidaciju,
- 2) Financijske pretpostavke - bez kapitala ne možemo napraviti poduzetnički pothvat,
- 3) Obrazovne pretpostavke - temelje se na općem i stručnom znanju,
- 4) Savjetodavne pretpostavke - savjeti za mala i srednja poduzetništva,
- 5) Znanstvene pretpostavke - sveučilišta, fakulteti, znanstveno-istraživački instituti i znanstveni parkovi koji provode istraživanje problema iz područja poduzetništva.

## 2.1 Vrste malih i srednjih poduzeća

Mala i srednja poduzeća prošla su naporan put razvoja zbog dominacije velikih poduzeća, međutim nakon 70-ih značajnije se obraćala pažnja na njih zbog svoje velike uloge i same količine. Razlog dominacije velikih poduzeća krije se u tome da su sami uvjeti i pravila za sva poduzeća bila ista. Stoga je došlo do neke vrste diskriminacije jer manja poduzeća nemaju iste resurse (kapital, zaposlenike, nekretnine). Dodano tome važno je naglasili sva porezna davanja i namete koje poduzeće mora redovito podmiriti. Neka od najvećih poduzeća danas poput Alibabe, Apple-a, Starbucks-a, Google-a, Facebook-a upravo su započeli kao mini poduzeća, odnosno kao poduzeća koja u vremenu osnivanja nisu predstavljala ništa posebno. S obzirom na povijesnu dimenziju razvoja poduzeća, prvi oblik manjih poduzeća javlja se upravo kao inokosno poduzeće te obiteljska i ortačka društva od kojih su neka prerasla u dionička društva. Takva poduzeća smatraju se bitnima za gospodarstvo, ali i za poslovanje jer su oni temelji poljoprivrede. Iako se smatra da velika poduzeća nose bitnu ulogu u poslovanju, zanemarivanjem poduzeća poput mnogih obrtnika, OPG-a i sl. smanjuje se poljoprivredni utjecaj koji je državi bitan u održavanju balansa. Poduzeća se mogu podijeliti po mnogim čimbenicima i kriterijima, ali najpoznatija podjela je na mala, srednja i velika poduzeća. Ostali kriteriji na koje se mogu dijeliti su: broj zaposlenih, ukupni prihodi, ukupna dobit, pokazatelji unutar samog poduzeća poput kvalitativne i kvantitativne metode. Obje metode se razlikuju po tome što kvantitativna metoda ubraja financijske rezultate i opseg zaposlenosti, dok kvalitativna metoda više naginje prema obliku vlasništva, okretnosti poduzeća te kvaliteti u svim segmentima poput proizvodnje, ljudi i organizacije i sl. Ovo su sve neke dublje podjele poduzeća koje se ne vide u stvarnom svjetlu. Da bi se onu vanjsku podjelu analiziralo i podijelilo potrebne su financijske brojke i limiti.

Tablica 1. Kriterij za razvrstavanje poduzeća

| KRITERIJI ZA RAZVRSTAVANJE  |                        |             |                  |             |                           |       |
|-----------------------------|------------------------|-------------|------------------|-------------|---------------------------|-------|
| KATEGORIJA<br>PODUZEĆA      | Iznos ukupne<br>aktive |             | Iznos<br>prihoda |             | Prosječan broj<br>radnika |       |
|                             | ZOR                    | ZPRMG       | ZOR              | ZPRMG       | ZOR                       | ZPRMG |
| Mikro poduzeća              | 2,6 mil. kn            | < 2 mil €   | 5,2 mil. kn      | < 2 mil €   | 10                        | < 10  |
| Mala poduzeća               | 30 mil. kn             | < 10 mil €  | 60 mil. kn       | < 10 mil €  | 50                        | < 50  |
| Srednja poduzeća            | 150 mil. kn            | < 43 mil. € | 300 mil. kn      | < 50 mil. € | 250                       | < 250 |
| SUBJEKTI MALOG GOSPODARSTVA |                        |             |                  |             |                           |       |
| Velika poduzeća             | 150 mil.               |             | 300 mil.         |             | 250                       |       |

Izvor: [http://www.nadareljic.com/ekonomisti/zakon\\_rac.htm](http://www.nadareljic.com/ekonomisti/zakon_rac.htm)

U tablici 1. vidljiv je kriterij za razvrstavanje poduzeća. Kriterij se sastoji od iznosa ukupne aktive, iznosa prihoda te prosječnog broja radnika. Zanimljivo je da se prelaskom u veće poduzeće treba zadovoljiti prosječan broj radnika i jedan od uvjeta prvog ili drugog stupca. Također je vidljivo kako je velika razlika u uvjetima za prelazak u veće poduzeće, ali i očigledan skok prelaska iz malog poduzeća u srednje poduzeće. Od 30 mil. do 150 mil. te razlika od 100 zaposlenih predstavljaju ozbiljan skok koji zahtjeva kvalitetan tim ljudi koji može procijeniti potencijalne rizike, ali i potencijalni iskorak u konkurenciji. Međutim, uzimajući u omjer srednje i veliko poduzeće dijele ih male razlike. Srednje poduzeće se može prikazati kao veliko bez obzira na teorijske elemente jer ima strukturu i sve segmente u poslovanju uključujući velik broj zaposlenih, upravu, pravnu i knjigovodstvenu stranu. Velika poduzeća se razlikuju od srednjih po tome što nema limita ni u jednom elementu nakon podjele (Tablica 1.).

**Tablica 2. Tablica poslovnih subjekata na dan 31. ožujak 2019. godine**

|  | registrirane pravne osobe | Aktivni subjekti | Udio aktivnih pravnih subjekata % |
|--|---------------------------|------------------|-----------------------------------|
| Ukupno                                   | 268.604                   | 154.184          | 57,5                              |
| trgovačka društva                        | 195.593                   | 130.696          | 66,8                              |
| zadruge                                  | 3522                      | 940              | 26,7                              |
| ustanovna tijela, udruge i organizacije  | 69.089                    | 22.584           | 32,6                              |
| Subjekti u obrtu i slobodnim zanimanjima | -                         | 79.982           | -                                 |

Izvor: Državni zavod za statistiku ([https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/11-01-01\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/11-01-01_01_2019.htm))

Iz tablice se vidi da ima najviše trgovačkih društava koja su trend i u 2019. godini sa 66,8 %. Međutim, ovakva podjela ne predstavlja značajniji podatak jer se u trgovačka društva ubrajaju: društvo s ograničenom odgovornošću, jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću i dioničko društvo. Podatak koji je zanimljiv je da su subjekti u obrtu i slobodnim zanimanjima 100% aktivni subjekti što znači da je poduzetnicima najzanimljiviji i možda najjednostavniji oblik poduzeća upravo obrt. Postoje mnogi poduzetnici koji već na početku otvaranja poduzeća imaju poteškoća sa mnogim uvjetima. Iz tablice se vidi kako su obrtnici snalažljiviji jer imaju veću slobodu poslovanja i manju kontrolu zbog manjeg vođenja papirologije (Tablica 2.).

### 2.1.1 Inokosno poduzeće (Obrt)

Inokosna poduzeća su mala i srednja poduzeća koja imaju samo jednog vlasnika koji je uostalom i direktor. Riječ inokosno je izraz koji se koristi za male aktivnosti u kojima većinom rade članovi obitelji ili uži prijatelji. Orijentirana su na jedan ili više proizvoda/usluga. Većinom je vlasnik poduzeća i menadžer i zaposlenik jer su u takvim manjim subjektima novac i efikasnost najvažniji dijelovi poslovanja.

**Tablica 3. Prednosti i nedostaci inokosnog poduzeća**

| PREDNOSTI INOKOSNOG VLASNIŠTVA | NEDOSTACI INOKOSNOG VLASNIŠTVA |
|--------------------------------|--------------------------------|
| Sloboda                        | Neograničena odgovornost       |
| Lakoća osnivanja               | Pomanjkanje kontinuiteta       |
| Mali troškovi pokretanja       | Prolem dobivanja kredita       |
| Porezne pogodnosti             | Predodžbe nestabilnosti        |

Izvor: Škrtić, M. i Mikić, M. 2011., Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, str. 131

U tablici 3. vidljive su prednosti i nedostaci inokosnog vlasništva i vidljivo je zašto većina poduzetnika kreće u osnivanje malih poduzeća. Inokosno je poduzeće relativno lako osnovati jer je potrebno samo nekoliko dozvola zbog sigurnosti vlasnika, ali i navedenih prednosti koje su navedene u tablici. Unatoč tome inokosno poduzeće je najrašireniji oblik organizacije i time najbitniji za gospodarstvo.

### **2.1.2 Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG)**

Drugo najveće mikro/malo poduzeće je obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo. OPG je samostalna djelatnost koju čine vlasnik i članovi obitelji, a temelje se na uporabi proizvodnih resursa u obavljanju poljoprivredne djelatnosti, najčešće na seoskim područjima. Treba naglasiti da je OPG namijenjen obiteljskom poslovanju u poljoprivredi. Za obavljanje OPG-a potrebna je radna snaga koja je zakonski određena i temelji se na<sup>1</sup>:

- „Radnici stalno zaposleni na poljoprivrednom gospodarstvu jesu osobe koje su posljednjih 12 mjeseci radile na poljoprivrednom gospodarstvu svaki tjedan, bez obzira na to koliko su sati na tjedan radile i one koje su zbog određenih razloga radile redovito samo dio tog razdoblja, npr. radi školovanja, bolesti, nesreće ili smrti, početka ili prestanka radnog odnosa u posljednjih 12 mjeseci ili prestanka rada zbog prirodnih nesreća. Zaposlenim osobama ne pripadaju sezonski radnici, koji nemaju pogodbe o zaposlenju,
- Radna snaga neizravno zaposlena njome se smatraju osobe koje su povremeno radile na poljoprivrednom gospodarstvu u promatranom razdoblju od godinu dana.“

U Hrvatskoj se poljoprivredom bavi većinom starije stanovništvo jer je unatrag 20 godina OPG bilo puno efikasnije i poznatije. Razlog tome je iskustvo u životu, odnosno manje obaveze vezane za OPG. S time postoji manipulacija kod manjih poduzeća jer se ne kontroliraju tj. ne mogu se kontrolirati zbog manjeg vođenja papirologije pa postoje rupe i prilike pobjeći od poreznih obaveza i doprinosa.

---

<sup>1</sup><https://www.dzs.hr/hrv/DBHomepages/Poljoprivreda/Struktura%20poljoprivrednih%20gospodarstava/metodologija.htm>

Tablica 4. Broj OPG-a na dan 31. prosinca 2017. godine

| Županija               | OPG           |                |                           |
|------------------------|---------------|----------------|---------------------------|
|                        | spol          |                | broj nositelja,<br>ukupno |
|                        | ženski        | muški          |                           |
| Bjelovarsko-bilogorska | 3.944         | 7.101          | 11.045                    |
| Brodsko-posavska       | 1.953         | 5.038          | 6.991                     |
| Dubrovačko-neretvanska | 1.889         | 6.073          | 7.962                     |
| Grad Zagreb            | 2.109         | 3.337          | 5.446                     |
| Istarska               | 1.325         | 4.300          | 5.625                     |
| Karlovačka             | 1.758         | 3.898          | 5.656                     |
| Koprivničko-križevačka | 3.447         | 6.351          | 9.798                     |
| Krapinsko-zagorska     | 2.602         | 5.648          | 8.250                     |
| Ličko-senjska          | 1.837         | 2.827          | 4.664                     |
| Međimurska             | 1.620         | 3.092          | 4.712                     |
| Osječko-baranjska      | 3.348         | 8.417          | 11.765                    |
| Požeško-slavonska      | 1.330         | 3.696          | 5.026                     |
| Primorsko-goranska     | 1.075         | 2.422          | 3.497                     |
| Sisačko-moslavačka     | 2.766         | 5.926          | 8.692                     |
| Splitsko-dalmatinska   | 3.190         | 9.278          | 12.468                    |
| Šibensko-kninska       | 1.281         | 4.019          | 5.300                     |
| Varaždinska            | 2.783         | 5.190          | 7.973                     |
| Virovitičko-podravska  | 1.848         | 4.421          | 6.269                     |
| Vukovarsko-srijemska   | 1.742         | 5.128          | 6.870                     |
| Zadarska               | 1.702         | 5.630          | 7.332                     |
| Zagrebačka             | 4.792         | 9.012          | 13.804                    |
| EU                     | 18            | 28             | 46                        |
| <b>Ukupno</b>          | <b>48.359</b> | <b>110.832</b> | <b>159.191</b>            |

Izvor: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/2018/03%20o%C5%BEujak//83%20-%2017.5.pdf>

U tablici 4. vidljiv je ukupan broj OPG-a 159.191 u 2017. godini, što je razmjerno veliki broj. Prema djelovima Zagrebačka županija ima najveći broj OPG-a (13.804), a slijedi je Splitsko-dalmatinska županija sa 12.468 OPG-a. Međutim u županijama u kojima je pogodno baviti se poljoprivredom ima čak duplo manja količina OPG-a. Razlog tome su veći troškovi nabavke i dopreme materijala do poljoprivrednih površina, potreba za većim kapitalom i slično. Potrebno je da se država orijentira na veće OPG-ove jer oni većinom posjeduju veće količine zemljišta. Još jedan dokaz da država mora kontrolirati zakone pogotovo za mikro/mala poduzeća kako bi ukupan broj poduzeća rastao i kako bi se hrvatsko gospodarstvo razvijalo kvalitetno.

### 2.1.3 Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.)

Jednostavno društvo je društvo kojemu je za osnivanje potrebno 10 HRK kapitala. Osnovati ga mogu najviše 3 osobe i ima sastavnice d. o. o.. Specifičnost je ta da samo direktor odgovara za poslovanje društva. To je zanimljiva stvar jer u mnogim slučajevima vlasnik nije i sam direktor poduzeća, stoga ukoliko dođe do sudskih tužbi ili ovrha direktor snosi posljedice dok vlasnik, iako je njegovo poduzeće, može mirnije spavati jer neće utjecati na



njega. Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću smatra se kao srednje trgovačko društvo, iako neka poduzeća možemo svrstati u malo poduzeće. Dopuštenjem države povećao se interes za otvaranje takvog oblika poduzeća, međutim često se nailazi na neugodnu situaciju koja financijski nije prihvatljiva. Pri tome treba napomenuti da postoje razlike u vezi sa temeljnim kapitalom. Za osnivanje društva s ograničenom odgovornošću je potrebno 20.000 HRK te ukoliko se dođe do toga iznosa automatski se prelazi u d. o. o.. Ukoliko se umjesto stavljanja financijskih sredstva u kapital stavlja novac na transakcijski račun, neće biti bojazni od prelaska u d. o. o. jer novac na transakcijskom računu nema nikakvu poveznicu sa kapitalom. Znači da poduzeće može velika novčana sredstva držati na transakcijskom računu bez prelaska u d. o. o. i tako izbjeći naknadne namete i porezne obveze. Osnivanjem poduzeća za 10 HRK jednostavno bi bilo ukoliko ne postoje nameti poput<sup>2</sup>:

- „Članarina **HGK** (plaćanje mjesečno),
- Članarina turističkim zajednicama (ovisno o djelatnosti),
- Doprinosi za općekorisnu funkciju šuma,
- Komunalna naknada i spomenička renta,
- Obavezno iznajmljivanje poslovnog prostora (porez)“.

Ulaskom dublje u ovu vrstu poduzeća nije sve tako savršeno kako izgleda. Postoje rupe koje sadrže obaveze koje se plaćaju i u društvima sa ograničenom odgovornošću, međutim dubina troškova pojašnjava se u nastavku.

**Tablica 5. Statistika osnivanja j. d. o. o. u 2019. godini.**

| 2019. GODINA                               | III           | VI            | IX            |
|--|---------------|---------------|---------------|
| <b>JEDNOSTAVNO DRUŠTVO SA ODGOVORNOŠĆU</b> | <b>33.341</b> | <b>35.471</b> | <b>37.015</b> |

Izvor: Državni zavod za statistiku ([https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/11-01-01\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/11-01-01_01_2019.htm))

<sup>2</sup> <http://www.jdoo.info/2014/03/nameti.html>

U tablici 5. vidljiv je uzlazni trend osnivanja jednostavnog društva sa ograničenom odgovornošću. U prvom kvartalu 2019. godine osnovano je 33.341 novih poduzeća, a u trećem kvartalu 3674 tisuće više. Bez obzira na sve poteškoće i skrivene troškove trend ima i dalje uzlaznu putanju. Međutim važno je uočiti koliko je od tih novoosnovanih poduzeća aktivno, a koliko u stagnaciji, kako bi se vidjelo jesu li potencijalni osnivači upoznati sa spomenutim troškovima i nametima ili su ih te poteškoće usporile već na početku osnivanja.

#### 2.1.4 Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)

Društvo s ograničenom odgovornošću je društvo koje osnivaju jedna ili više osoba ulaganjem određenog iznosa kapitala. Takav oblik društva je najznačajniji u Hrvatskoj. Osnivanjem, društvo mora imati direktora kojem se plaćaju doprinosi bez obzira na poslovanje poduzeća. Razlika između prijašnjih poduzeća i ovoga je u tome što društvo tj. vlasnik odgovara svojom imovinom koju je unio u društvo, a ne i vlastitom imovinom. U Hrvatskoj je potrebno 20.000 HRK za osnivanje društva te se sa time raspolaže unutar poduzeća. Zanimljiva je stvar da društvo obavezno mora imati direktora, koji bez obzira na tijek poslovanja mora plaćati obaveze prema državi, odnosno vlasnik mora plaćati doprinose za direktora unatoč tome posluje li poduzeće ili stagnira. Ovakav tip poduzeća većinom je srednje dimenzije jer se nalazi na granici velikog i malog poduzeća, ovisno o potencijalima, prilikama i konkurenciji.

Tablica 6. Poduzeća u 2019. godini

| Ustojbeni oblik  | 2019.          |                |                |          |
|--|----------------|----------------|----------------|----------|
|  | III            | VI             | IX             | XII      |
| Društvo sa ograničenom odgovornošću                    | 95.690         | 97.415         | 98.925         | -        |
| Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću         | 33.341         | 35.471         | 37.015         | -        |
| Podružnica inozemnih trgovačkih društava ili pojedinca | 457            | 473            | 478            | -        |
| <b>UKUPNO</b>  | <b>129.488</b> | <b>133.359</b> | <b>136.418</b> | <b>-</b> |

Izvor: <https://www.hok.hr/gospodarstvo-i-savjetovanje/statistika/trgovacka-drustva-i-obrti>

U tablici 6. vidljiv je razvoj registriranih srednjih poduzeća u 2019. godini. Unatoč poreznim obvezama, vođenju poslovnih knjiga i drugim zakonskim nametima koje poduzeća moraju podmiriti, u 2019. godini postoji rast registriranih poduzeća. Najznačajnije je osnivanje društva s ograničenom odgovornošću, a slijedi ga jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću koje je danas moderno zbog temeljnog kapitala od 10 HRK. Budući takvom saznanju čest je slučaj osnivanje jednostavnog društva ne sluteći da se iza toga kriju brojni troškovi osnivanja i obaveze prema državi. Iz navedenog zaključuje se nastavak trenda rasta poduzeća iako mnogi zakoni nisu jasno definirani, a porezne obaveze smanjene.

## **2.2 Tipovi poduzetnika**

Svaki čovjek želi postati uspješan u životu, a pogotovo početnik u poduzetništvu. Iako se do uspjeha teško dolazi, mnogi pokušavaju, ali i uspijevaju u tome. Za nešto takvo osoba mora imati određene osobine i prednosti za uspjeh. Kada životni stil postane slobodan i nesiguran, tada poduzetnik stvara profesiju u svome životu. Isto tako kada se osoba odmakne od sigurnog posla i krene u borbu s vjetrenjačama i nesigurnošću, tada poduzetnički duh dolazi do izražaja. U poduzetništvu postoje mnogi tipovi poduzetnika, a najviše se dijele prema Pionirima, Liderima i Praktičarima. Pionir je osoba koja želi najjednostavnije pokupiti vrhnje sa tržišta i zaraditi na brzinu. Razmišlja kako stvoriti nešto što ne postoji na tržištu, ali da je jednostavno i profitabilno. Ovakav tip poduzetnika je razmjern, jer se mnogi ne žele upuštati u neke veće pothvate na početku. Iako zvuči jednostavno, taj tip je najzahtjevniji jer se poduzetnik upoznaje sa svim elementima poduzeća koji su brojni. Isto tako je zahtjevan zbog samog poduzetničkog pothvata koji nosi troškove, neizvjesnost i konkurenciju. Međutim, postoji lider koji na druge načine dolazi do cilja. Iako pionir pokušava samostalno doći do cilja, lider zahtjeva okolinu koja ima kvalitetu i partnerstvo u razvijanju i stvaranju uspješnog poslovanja. Partnerstvom razvija okolinu u kojima svako pomaže svakome i time stvaraju dobar organizacijski tim. Vrlo su uzemljeni i pribrani te timski dolaze do uspješnih rezultata. Zadnji tip poduzetnika je praktičar. Iako spor, zahtjeva izgradnju dobrih temelja kako u nastavku rasta i razvoja nebi isti postali klimavi. Planira jedan po jedan segment, bez potrebe žurbe. Praktičar je posvećen uspjehu bez obzira kada i kako će ostvariti cilj. Iako spor, strpljenje i izdržljivost ovaj tip poduzetnika dovodi do cilja.

### 3. RAST I RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Poduzeća u Hrvatskoj dominiraju tržištem u većem dijelu sektora. Ulogu dominacije imaju upravo mala i srednja poduzeća. Iako postoji veliki postotak stranih poduzeća, mikro/mala i srednja poduzeća donose značajnu ulogu gospodarstvu. Unatoč mnogim izvorima financiranja, institucijama i udrugama poduzeće stvarnu sliku poslovanja i uspješnosti prikazuje u financijskim dokumentima tj. u financijskim izvještajima. Najvažniji izvještaji poduzeća su bilanca, račun dobiti i gubitka te izvješće o novčanom tijeku. Bilanca prikazuje stanje imovine, kapitala i obaveza na određeni rad dok račun dobiti i gubitka prikazuje prihode, rashode i financijskih rezultat. Također bitan izvještaj o novčanom tijeku prikazuju promjene u financijskom položaju poduzeća koje daju jasnu sliku kretanja novca unutar samog poduzeća. Rast i razvoj se iščitava iz navedenih izvještaja koji u sebi kriju bitne sastojke financijskih pokazatelja koji će mnogim investitorima, bankama i institucijama dati odgovor isplati li se ulagati u takvo poduzeće. Pokazatelj likvidnosti, ekonomičnosti, zaduženosti i profitabilnosti su jedni od mnogih pokazatelja, međutim oni su najznačajniji u izboru pravog poduzeća. Upravo takvi pokazatelji su ključni za dobivanje sredstava iz EU fondova ili za kreditiranje od banaka. Za dobivanje uspješne slike u izvještajima potrebno je uspješno poslovanje poduzeća koje se stvara s vremenom. U Hrvatskoj se svi pokazatelji pozitivno povećavaju što daje jasnu sliku dobrog rasta i razvoja poduzeća, međutim kakva je kvaliteta takvog rasta.

Većina poduzeća govori o rastu i razvoju, povezujući ga sa uspjehom u poslovanju. Međutim koliko zapravo njih raspoznaje razliku i glavne karakteristike rasta i razvoja. Očekivanja su da se poduzeće paralelno raste i razvija, ali zašto neka poduzeća samo rastu a neka se samo razvijaju?. Poduzeće koje raste ima karakteristike da:<sup>3</sup>:

- „ Raste prihod,
- Raste tržište,
- Raste broj zaposlenika,
- Raste prodaja, broj ponuda.“

---

<sup>3</sup> <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=123>

Rast poduzeća je vidljiv i može se analizirati, dok se razvoj teže prati i statistički obrađuje. Ne može se brojčano prikazati, ali se može opisati kroz efikasnu proizvodnju, efikasno rješavanje problema, uspješnosti u razvoju organizacijske strukture unutar poduzeća. Poduzeće koje se razvija ima karakteristike da<sup>4</sup>:

- „Ocjenjuje razvoj proizvoda,
- Ocjenjuje kvalitetu komunikacije,
- Procjenjuje razvoj IT sektora
- Ocjenjuje konkurentnost na tržištu
- Procjenjuje kvalitetu timskog rada.“

Svojstva rasta i razvoja poduzeće stvara godinama i očito je da su ta svojstva neophodna za razvijanje poduzeća. Primjer ozbiljnosti je poslovna suradnja, tj. sklapanje ugovora. Za sklapanje ugovora poduzeće mora biti samouvjeren i sigurno u poslovnu suradnju, ali i spremno. Poslovnom suradnjom poduzeće povećava prihode te može zaposliti nove zaposlenike, strojeve, graditi proizvodnje zgrade i sl. Ugovaranjem poslova poduzeće ima kvalitetan i konkurentan proizvod koji se pomoću marketinga uzdigao na tržištu. Do kvalitetnog proizvoda se dolazi kroz davanje dobrih ideja ili unapređenjem postojećih. Za dobre ideje su potrebni kvalitetni ljudi koje poduzeće mora plaćati. Dakle poduzeće svojim naporima kvalitetnih ljudi može rasti i razvijati se, a rezultat rada se sagledava na tržištu.

### **3.1 Rast poduzeća**

Rast poduzeća potječe internom promjenom iz koje se mijenjaju podaci prihoda, prodaje i broja zaposlenih. Poduzeće rastom gradi temelje koji su mu potrebni kako bi se razvijalo. Promjene unutar poduzeća mogu biti kobne prilikom donošenja novih odluka za poduzeće. Rast poduzeća je vidljiv, međutim spor, složen i rizičan. Menadžeri koji rukovode poduzećem svoje znanje iskorištavaju za razvijanje poduzeća. Takva skupina ljudi koja ima poduzeće u svojim rukama mora biti kvalitetna i sposobna. Planiranje, uočavanje problema i rješavanje problema potiče poduzeće na rast. Ukoliko se problemi ne riješe, poduzeće gubi priliku za rast

---

<sup>4</sup> <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=123>

i pada na tržištu. Isto tako razvoj ne može biti moguć bez vjerovanja u zaposlenike koji su najbitniji čimbenik u cijelom procesu. Ključ rasta proizlazi iz kontinuiranog planiranja i praćenja svih prilika i prijetnji. Poduzeće koje želi rasti mora zauzeti poziciju na domaćem tržištu te potom osvajati inozemno tržište. Iako su iz životnog ciklusa vidljive mane i prilike, poduzeća svoje poslovanje započinju na tržištu koje nije preopterećeno. Razlika između uspješnih i propalih je upravo krivo pozicioniranje na tržištu. Broj zaposlenih raste zajedno sa povećanjem prodaje. Prodaja se razvija kvalitetom proizvoda i pravilnim oglašavanjem. Najpoznatija oglašavanja su putem interneta, gdje je moguće pronaći kupca u svakom dijelu svijeta. Povećanjem prodaje poduzeće zapošljava više zaposlenika kako bi očuvalo konkurentnost te ispunilo obvezu prema tržištu. Do prodaje je moguće doći na razne načine, međutim najvažnije je prodati robu ili uslugu. Kod zaposlenika postoje brojne prepreke i osjetljive stvari poput ispunjenja određenih usluga kako bi se zaposlenici što ugodnije osjećali. Mogućnosti ispijanja kave, doručak i ručak u pozitivnom okruženju bitni su za moral zaposlenika. Zadovoljni će efikasnije proizvoditi, čime poduzeće zarađuje i održava ravnotežu. Najteži rast odvija se upravo u segmentu prihoda. Prihod je najosjetljiviji dio u poduzeću jer se rastom stvaraju troškovi i poduzeće mora uzeti u obzir sve poteškoće i prijetnje prilikom rasta. Primjer otvaranja dućana koji mora biti pozicioniran na mjestima koja su se putem anketa istražila. Otvaranje dućana u počecima će biti uspješno do djela kada konkurencija dođe do izražaja. Otvaranjem dućana poduzeće stvara troškove zapošljavanja, transporta, administracije, gradnje i kupnje robe. Poslovanje krene padati kada okolina promjeni kupovne ukuse tj. kada se otvori novi dućan u blizini. Padom poslovanja poduzeće gubi prihod, a troškovi ostaju. Poduzeće postaje manje likvidno tj. financijski mu pokazatelji ruše sliku. Takva situacija svakog poduzetnika dovodi u dilemu te otvara pitanje hoće li banka dopustiti kreditiranje zbog loše likvidnosti ili pada prihoda. U takvim trenucima ne preostaje ništa osim kratkoročnog financiranja ili financiranja vlastitim izvorima. Isto tako zaduživanjem se likvidnost smanjuje, a upravo je ona jedan od najbitnijih pokazatelja zdravog poduzeća. Sve se očituje kroz profitabilnost tvrtke, odnosno sve dok se troškovi redovno podmire, poduzeće može mirno i pravilno rasti.

## **3.2 Životni ciklus**

Životni ciklus poduzeća svodi se na planirane i neplanirane događaje i poteze poduzetnika koje poduzeće može pozitivno ili negativno prihvatiti. Od početka poslovanja poduzetnik razvija poduzeće zapošljavanjem, financiranjem te poslovnim ugovaranjem. Velikom zaradom može zadovoljiti svoje interese. Isto tako otpuštanjem radnika, padom prometa, povećanjem neplaniranih troškova i padom zarade tj. ostvarivanjem gubitka poduzetnik potencijalno može završiti svoju karijeru. Unatoč brojnim usponima i padovima ne postoji ograničenje koje određuje koliko puta poduzetnik može otvoriti poduzeće i poslovati. Upravo zbog toga je poduzetnički život pun uzbuđenja i aktivan od početka ciklusa pa do kraja. Poslovni ciklus sastoji se od 5 faza koje su međusobno povezane iako svaka faza predstavlja određenu sliku mogućeg razvoja poduzeća.

### **3.2.1 1. Faza - osnivanje (djetinjstvo)**

Početak tj. osnivanje pokazuje stvaranje temelja koja ne postoje, stvaranje nečega što se može postići uz trud, odricanje i poduzetnički duh. Početnička faza donosi dinamično poslovanje u smislu otvaranja poduzeća i shvaćanja na koji način stvari funkcioniraju. U ovoj se fazi poduzetnik spaja sa poduzećem ponajprije emocionalno, ulaže napor i trud, pojednostavljuje sve postupke poput pronalaska najjeftinijeg i najjednostavnijeg knjigovođe za vođenje papira, sagledava cijeli proces poput oluje kojoj se treba suprotstaviti. Ne zanima ga ništa osim ugovaranja poslovanja i pozitivne dobiti svakog mjeseca. Podnosi potrebnu papirologiju kako poduzeće ne bi upalo u neugodan položaj i rješava sva potrebna plaćanja koja su svedena na minimum. Ponaša se dominantno, spreman na rizik, donosi svoje odluke smatrajući ih glavnima, rješava svaki rizik, zapravo ponaša se kao vatrogasac koji gasi vatru koju je djelomično sam svojim odlukama zapalio. Takvo ponašanje je tipično za početak osnivanja, međutim naučeni teškim radom, mnogi poduzetnici nastavljaju takvim tempom i ponašanjem. Unatoč svemu, poduzeće vjerojatno neće ostvariti dobit na početku razdoblja zbog troškova samog osnivanja i pronalaska potencijalnih partnera koji paze na svaki korak tijekom ugovaranja poslovanja sa novoosnovanim poduzećima. Iako početak ne znači kraj, takvo neplanirano ponašanje, jednostavne, površne i brze odluke mogu ugroziti veće poduzeće i odvesti ga u ponor. Dakle, osnovni plan tj. cilj ovog ciklusa je preživljavanje.

### **3.2.2 2. Faza – odrastanje**

U fazi odrastanja također postoji jaki poduzetnički duh, naređivanje i nesmišljeno te brzopleto planiranje. U ovoj je fazi poduzeće preživjelo godinu – dvije, zaposlilo nekoliko radnika, sklopilo par poslovnih ugovora što poduzetnika dovodi u povoljniji i uspješniji položaj. U tom trenutku poduzeće stvara čvrste temelje koji prikazuju sliku poduzeća. Uspješan svojim pothvatima i idejama, poduzetnik nastavlja biti arogantan, samouvjeren, vladar poduzeća, prepotentan. Ne postoji knjiga ili ideja koju bi prihvatio jer je on sve stvorio svojim napornim radom. Pun ideja, razmišljajući o zaradi, prelazi sa ideje na ideju tražeći žilu bogatstva. Iako poduzetnik ostaje pri svojim odlukama i idejama, zaposlenici cijelu sliku sagledavaju drugačijim pogledom. Poduzeće koje zarađuje motivira zaposlenike kojima je cilj zaraditi plaću. Znaju da će jedino prodajom zaposlenici dobiti plaću te se trude u nastojanju istog. Unatoč pozitivnom razmišljanju, i dalje postoje neplanirani troškovi koji nisu prijateljski dobrodošli u poduzeće. Isto tako, proizvodi i sam proces poslovanja nije efikasan jer do ekonomičnosti i efikasnosti treba proći vremenski period istraživanja i planiranja. Odrastanje ipak donosi svjetliju budućnost poduzeću koje je korak bliže rastu i razvoju u veliko poduzeće. Treba naglasiti da je u ovoj fazi organizacija pravilnija jer je poduzetnik oprezniji nakon dobivanja kazni i nakon neplaniranih troškova koje je sam stvorio. Većina poduzeća nakon osnutka traži izvore financiranja koji također mogu biti kobni. Izvori poput kratkoročnih kredita potencijalno bi razvili proizvodnju poduzeća čime bi porasli sami prihodi. Isto tako odlazak u institucije je prihvatljiv izazov za pronalazak sredstva potrebnih poduzeću. Ukoliko poduzeću nisu ozbiljno potrebna sredstva, poduzeće se može orijentirati na dobivanje sredstava putem organizacija koje za uzvrat traže postotak dobiti ili može pokušati dobiti financiranje od EU fondova. Europski fondovi su moderni način financiranja, jer poduzeće može tražiti bespovratna sredstva koja nisu kredit, ali mora odraditi poslovni plan koje je poduzeće navelo u dobivanju navedenih sredstava. Iako je sve daleko, poslovni put poduzeća postepeno napreduje i pronalazi mogućnosti za rast i razvoj.

### **3.2.3 3. Faza – sazrijevanje**

Faza sazrijevanja je faza u kojoj poduzeće sazrijeva unutar sebe. Svi vanjski čimbenici su u tom trenutku u drugom planu. Kao u početku, poduzeće više ne može poslovati neuredno, nego mora postajati dobra organizacijska struktura. Organizacija i način rukovođenja se mijenja, promatra se tijekom proizvodnje i troškova, zapisuje se i obrađuje dokumentacija kako



bi se analiziranjem poboljšale mane unutar poduzeća. U prvom planu mu je ekonomičnost i profitabilnost, ali i kvaliteta. Prate se svi troškovi iako poduzeće želi uvesti kvalitetu i standarde poslovanja koji doprinose ugledu poduzeća. Kod ove faze poduzeće sastavlja poslovnu dokumentaciju, razmatra moguće planove i mjere te prati tržište. Također, organizacijska struktura se mijenja u smislu da poduzetnik – vlasnik pronalazi menadžera koji će nastaviti kontinuirano razvijati poduzeće. U tom segmentu dolazi do problema jer samouvjereni poduzetnik koji je prošao težak put ne može tj. ne želi pustiti mladog menadžera da vlada njegovim poduzećem. Često se u takvim situacijama sukobljavaju umjesto da se baziraju na tržište i razvoj proizvoda i proizvodnje. Menadžer koji želi promijeniti nešto kao i menadžer koji ne želi ništa mijenjati nisu dovoljni da poduzetnik dobije interes i prepusti glavno mjesto. Ovakva situacija može biti kobna za poduzeće jer se uz mogućnost rasta otvara i mogućnost pada. Iako samouvjeren, poduzetnik svakodnevno traži ažurne informacije od svojih nadređenih, računovođe. Razlog mogućeg pada dolazi zbog zrele faze u kojoj se poduzeće brine o stanju likvidnosti, prihodima, rashodima, podmirenju obaveza i podmirenju potraživanja. Mnogobrojna je to papirologija koju računovođe, koje imaju velik broj poduzeća u svojim rukama, ne mogu pratiti takvim tempom. Tada se javlja loša ažurnost kod računovođa koji žele što više poduzeća jer time više zarađuju. Veća zarada donosi više posla i manje ažurnosti. U tom trenutku sam poduzetnik više nije siguran na koji način popraviti stanje dokumentacije koja mu je u ovoj fazi od iznimne važnosti.

#### **3.2.4 4. Faza – vrhunac ravnoteže i stabilnosti**

Ovo je najzrelija faza u smislu financijskog poslovanja. Poduzetnik razumije financijske izvještaje, razmjenjuje ideje i informacije sa knjigovođom te donosi samostalne odluke. Donosi planove i odluke na temelju financijskih izvještaja te ulaže u segmente kojima je potrebno ulaganje. Razumije tijek novca, bilancu koju želi istražiti i proučiti kako bi pronašao potencijalne mane, ali i prilike za poduzeće. U ovoj fazi poduzeće mora imati kvalitetno računovodstvo, jer su zadaci i obaveze računovodstva u poduzeću na ozbiljnoj razini. Proizvodnja je u tijeku, razvijaju se proizvodi, doneseni uvjeti i propisi se poštuju. Iako sve izgleda idealno, pozitivno i uspješno u životu nikada nije tako. Iako se poduzeće približava savršenoj slici, osjete se problemi i mane koje su nastale tijekom cijelog ovog poslovnog ciklusa. Svakodnevno se radi na poboljšanju prihoda, smanjenju rashoda, stvaranju likvidnosti i solventnosti kako bi poduzeće bilo okretno u svakom trenutku. Menadžment je taj koji podupire poduzeće, prati i donosi odluke koje su ključne za napredak. Većinom se u trenutku

savršenstva poduzeća menadžment, ali i zaposlenici opuste, pa su odluke koje donesu smanjene kvalitete, usporene i nepravilne. Smatra se da je sve uredu, poduzeće posluje, ali pad razvoja dolazi naglo, iznenadjući u tom trenutku opušteni menadžment. Razlog pada je menadžment koji svojim pokretima, ulaganjima u ljudske resurse, proizvodnju i inovacije ne zadovolji trenutno stanje poduzeća koje svakodnevno raste, ali i tržišta koje se svakodnevno mijenja. Sve ovisi o njemu, on upravlja cijelim poduzećem.

### **3.2.5 5. Faza – starenje**

Sustav je u ovoj fazi u silaznoj putanji. Temelji koji su se gradili godinama polagano propadaju. Iako menadžment vidi pad, nastavlja daljnjim poslovanjem, smirenošću i utjehom da je sve na svome mjestu. Kada poduzeće doživi najbolji trenutak, želi ga zadržati. Međutim svi problemi koji dolaze i proizlaze iz poduzeća ga ruše. Bitne stavke u poduzeću se zanemaruju te se zapošljavaju ljudi koji dolaze preko veze ili nisu dovoljno kvalitetni za ovaj stupanj poslovanja. U poslovanju se ne prati proizvodnja i razvoj proizvoda koliko se prati dobivanje plaće i visoka pozicija koja doprinosi novom autu, mobitelu, laptopu i svim povlasticama. Sam rast i razvoj gubi svoju ulogu zbog nekvalitetnih ljudi kojima je bitan ugled i interes unutar poduzeća. Takav način poslovanja dovodi poduzeće do propasti. Životni ciklus koji ima uspone i padove, prihode i rashode prikazuje koliko je ozbiljan taj put.

### **3.3 Razvoj poduzeća i pretpostavke razvoja**

Razvoj poduzeća idući je kompleksan problem koji proizlazi iz kontinuiranog rasta. Prije samog razvoja poduzeće mora imati neki vremenski period uspješnosti, odnosno kontinuiranog poslovanja. Kada poduzeće kontinuirano posluje i zarađuje, razvoj može doći do izražaja. Isto tako razvoj poduzeća ne može doći prije rasta jer bi se u tom trenutku poremetilo čitavo poslovanje, odnosno stvorile bi se rupe koje bi poduzeće vjerojatno odvele u ponor. Razvoj poduzeća nije okom vidljiv, ali je kvalitetom prikazan kroz uspješne financijske izvještaje. Poduzeće se razvija kroz poboljšanje proizvoda, IT sektora, jačanje konkurentnosti, edukaciju zaposlenika i stvaranje ugodne okoline unutar samog poduzeća. Svi ti elementi zahtijevaju vrijeme i novac, ali dugoročno pospješuju poslovanje i ugled poduzeća. Menadžerske sposobnosti vođenja ključ su svakog uspjeha zato što oni svojim ponašanjem utječu na zadovoljstvo, motivaciju, a i samim time na ponašanje zaposlenika, kako međusobno, tako i prema svojim klijentima. Menadžer je ujedno i vođa te se kao takav

mora znati nositi sa svakodnevnim izazovima u svim područjima poslovanja poduzeća, kao i u rješavanju problema u istom. Kao ranije spomenuto, menadžeri imaju glavnu, osnovnu i ključnu ulogu u razvoju poduzeća. Svakodnevno se upoznaju i komuniciraju sa različitim tipovima ljudi, uviđaju greške u poslovanju te se bave poboljšavanjem istog, razmišljaju na koji način poboljšati kvalitetu usluge te na kraju sve ideje provode u djelo zajedno sa svojim zaposlenicima. Menadžer mora imati sposobnost upravljati ponašanjem zaposlenika i truditi se razgovorom, međusobnim razumijevanjem, motivacijom, nagradama ujediniti njihove različitosti za potrebe ostvarenja zajedničkog cilja. Kako bi djelatnici dobro i stručno, ali i s voljom obavljali svoj posao važno je da ih menadžeri i poslodavci ne zapostave te ih raznim povlasticama svakodnevno iznova motiviraju za rad. Motivacija se može probuditi raznim edukacijama, nagradama, ali i svakodnevnim međusobnim razumijevanjem te čestim razgovorima o problemima koji ih sputavaju u obavljanju poslovnih aktivnosti, uvažavanjem njihovog mišljenja te njihovih stavova što je dobro u poslovanju, a što bi se možda trebalo promijeniti. U znak zahvale za svakodnevni trud na poslu, menadžeri trebaju svojim djelatnicima osigurati usavršavanje putem raznih edukacija, seminara, radionica, predavanja i time u njima probuditi osjećaj važnosti za poduzeće u kojem rade. Treba imati na umu da edukacija zaposlenika nije povlastica samo za zaposlenike, već i za poslodavce zbog posjedovanja kvalitetnih i obrazovanih djelatnika. Educiranjem se ljudi unaprjeđuju i efikasnije rade, a unaprijeđeni proizvodi su novo otkriće kupcima koji zadovoljno kupuju proizvod. IT sektor je također bitan segment jer kvalitetnim programima, tehnologijom i načinom obuke IT sektor razvija tehnološki sustav unutar poduzeća. Često se poduzeća više razvijaju nego rastu zbog samog načina poslovanja. Primjer tome je kada specijaliziran vlasnik ulaže i razvija dio poduzeća koji je njemu bitan, bez obzira na druge dijelove unutar poduzeća. Tako poduzeće može razvijati proizvodnju, proizvod koji je kvalitetan na tržištu, međutim nema kvalitetne menadžere koji bi pospješili prodaju i marketing. Drugi slučaj je kada specijaliziran vlasnik ulaže u marketing i prodaju jer se razumije u taj dio i smatra da je to najbitnije za poduzeće. Razvijanjem u marketing poduzeće izlazi na vidjelo, ali u pitanje dolazi kvaliteta proizvoda koja na kraju zadovoljava kupce. U ovim se slučajevima poduzeće nalazi na rubu opstanka iako to ne izgleda tako. Manjak razvitka u nekim dijelovima smanjuju učinkovitost i izbacuju poduzeće iz ravnoteže. Uza sve navedeno, vidljivo je da menadžment bez pravilne komunikacije ne može opstati niti da se poslovni procesi mogu pravilno i kontinuirano odvijati.

Prelazak iz jedne razine u drugu predstavlja rizik koji se smanjuje dobrom strategijom. Poduzeće koje uspješno posluje može razmišljati o razvoju. Iako se razvoj čini laganim procesom, u praksi se takav razvoj mora odraditi u mirnoj okolini. Prilika za razvoj nastupa kada je tržište mirno i kada u svijetu ne postoje prijetnje koje bi usporile i onemogućile pravilan rast. Najmanja strategija za razvoj se nalazi u prodaji proizvoda, odnosno u pitanju kako prodati više nego sada. Takav razvoj otvara nova tržišta, unaprjeđuje proizvode ili stvara nove. Razvojem poduzeće osmišljava gdje i na koje načine prodati više proizvoda u svrhu veće zarade. Mnoga poduzeća su razvoj proizvoda prenosila na druga tržišta te poboljšali prodaju i priliku za unaprjeđenje. Pronalazak novog tržišta ne nalazi novog kupca. Strategija pronalaska kupca je također bitan segment u prodaji koji potiče razvoj. Inovativnost, odnosno bujna mašta može potaknuti pronalazak boljih kanala za prodaju poput web prodaje koja je trenutno najpoznatija u svijetu. Svi ti elementi zahtijevaju znanje i moć pa se zbog toga poduzeće okreće razvoju infrastrukture, proizvodnje i ljudskih potencijala kako bi došlo do zadanog cilja. Jedan od procesa razvoja je SWOT analiza. Poduzeće takvom analizom može raspoznati svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje. To su 4 najznačajnija elementa koji potiču poduzeće na razmišljanje, ali i suočavanje sa realnim činjenicama. Za razvoj, poduzeću su potrebne slabosti i prilike iz kojih se ono razvija. Rješavanje problema slabosti poduzeća poput uočavanja konkurencije, mana proizvoda, problema u proizvodnji i transportu ključni su za rješavanje. Kada se slabosti smanje jer ih uvijek ima, poduzeće se okreće prilikama koje potiču na razvoj. Prilike poput pronalaska novih tržišta, stvaranja novih proizvoda, unaprjeđenja proizvodnje i zaposlenika važan su sastav razvoja poduzeća. Valjalo bi istaknuti da su snage i prijetnje važne, međutim za razvoj su važnije slabosti i prijetnje jer se poduzeća razvijaju kroz kvalitetu proizvoda, zaposlenika, proizvodnje te širenje po tržištima itd.

### **3.4 Problemi rasta i razvoja**

Problemi rasta neophodni su u situacijama kada nisu zadovoljeni svi bitni elementi u pojedinim fazama. Stvaranje temelja nužan je korak u stvaranju poduzeća jer se temeljima poduzeće razvija. Problem u praćenju kvalitete ljudi, zanemarivanje ljudskih resursa prvi su korak u raspadu poduzeća. U početku poduzetnik ne mari za ni za čime osim za osnivanjem, krpanjem kraja s krajem i željenom zaradom. Baziranjem na vještine i znanja koji su bitni pri samom osnivanju mogu u budućnosti biti velika potpora samom poduzeću. Upravo su vještine i znanja bitan sastojak rasta i razvoja u fazi zrelosti. Poduzetnik zanemaruje takve situacije

zbog svoje vizije koja je usmjerena samo prema zaradi. Faza zrelosti je specifična faza jer se mijenjaju obični ljudi sa specijaliziranim. One zaposlenike koji nisu postigli dovoljnu količinu znanja za ovu razinu mijenjaju iskusni zaposlenici puni znanja i motivacije za rast i razvoj. Zaposlenici koji su došli do faze rasta više nemaju snage za dalje, a novopridošli zaposlenici i menadžeri pokušavaju nametnuti svoje uvjete jer se smatraju bitnima u poduzeću. Isto tako treba napomenuti da poduzetnik koji uspješno vodi 15 zaposlenika nekada nije u stanju voditi 100 zaposlenika. Takav princip razmišljanja negativno utječe na poduzeće jer se unatoč istoj ideji i razmišljanju poduzetnika kapacitet poduzeća povećava. U ovoj fazi poduzetnik mora prilagoditi motivaciju ljudi sa vizijom poduzeća tj. stvoriti kvalitetnu organizacijsku strukturu koja će se nametati u daljnjem rastu i razvoju. Još jedan od problema poduzeća je potreba za novcem, naplata potraživanja te upravljanje zalihama. Rastom poduzeće zahtjeva za većom količinom novca koji djelom ne dolazi zbog naplate potraživanja, ali odlazi zbog upravljanja zalihama. Postoji veliki lanac okolo poduzeća koji bez adekvatne organizacijske strukture, bez kvalitetnih ljudi i bez zarade može puknuti i povući poduzeće u ponor.

### **3.4.1 Pandemija COVID-19**

Jedan od problema rasta i razvoja su vremenske nepogode i pandemije na koje poduzeća ne mogu utjecati. Brojna se poduzeća ne mogu nositi sa takvim nepogodama. Takve se moguće situacije istražuju te razmjenjuju samo unutar velikih korporacija koja analiziraju unaprijed 5 – 10 godina. Ukoliko dođe do neke nepogode, u trenutnom slučaju pandemije, vrlo mali broj poduzeća izađe bez posljedica u tom periodu. Postoji manji broj iznimaka koja uspješno izrastu u veća poduzeća zbog svoje djelatnosti. Poduzeća poput kafića, hrane, turističkih agencija i sl. stradavaju jer ne mogu pronaći izlaz. U takvim je trenucima država najvažnija potpora poduzećima. Razvijanjem pandemije Europska Unija pokrenula je potporu malim i srednjim poduzećima. Potpora ide svim poduzećima koja su stradala u takvoj situaciji, ali pogotovo oni koji su bili u problemu otpuštanja radnika. EU je osigurala financijsku pomoć u iznosu od 100 milijardi eura u obliku zajmova svim državama članicama. Kina se kao takva uzdigla i prikazala najefikasniju proizvodnju (just in time). Takav oblik proizvodnje ne zadržava zalihe i rješava se svih proizvoda bez stajanja. U ovakim trenucima poduzeće ne može razmišljati o rastu i razvoju jer tržište ne postoji. Karantena ograđuje svaku državu zajedno, stoga ne postoji prostora za veću i inozemnu prodaju. Postoje poduzeća koja su upravo tu pandemiju iskoristila za visoki rast u kratkom periodu. Poduzeća koja se bave internet trgovinom, prodajom maski, prodajom lijekova i dezinfekcijskih sredstava značajno

su se uzdigla na tržištu. S globalne razine, većina tržišta je stala, ali sve ovisi od države do države. Budući da i u doba pandemije neki rastu, a neki ne, rast i razvoj će za većinu poduzeća biti samo vizija i cilj u budućnosti.

### **3.4.2 Nacionalna depresija**

Jedan od glavnih problema pojedinih država je nacionalna depresija. Negativni utjecaj na stanovništvo dovodi do suprotstavljanja sa zakonom tj. kršenja zakona na razne načine. Takav problem je mentalne veličine, a ne ekonomske. Iako začuđeni, mnogi ne razmišljaju o takvom problemu koji brzo dolazi, a sporo odlazi. Stanovništvo dobro živi, poduzetnici dobro posluju, međutim spoj loših zakona i loše njege negativno utječu na sve. Rezultat je vidljiv po broju odlazaka mladih ljudi, zatvaranja poduzeća koje većinom nije vidljivo, velika količina stečaja, odlazak poduzeća u druge zemlje. Uz psihološki problem, poduzetnici se nose sa brojnim zakonskim i poreznim ubodima koji štete poduzetnicima u mogućnosti rasta i razvoja. Brojne se države nose sa takvim problemom koji koči rast i razvoj, a potiče mito i korupciju. Za rast i razvoj su potrebni dobri uvjeti te prijateljski odnos države i poduzeća. Ukoliko se država ne bude obazirala na takav psihološki problem, poduzetnici će zbog loše poduzetničke klime otići u druge, razvijenije države koje nude bolje uvjete i stabilnije mogućnosti za rast i razvoj.

#### 4. PODUZEĆA U EU

Europska unija mala i srednja poduzeća svrstava kao bitan faktor u poslovanju i gospodarstvu. Nazivaju ih subjektima malog gospodarstva, a dijele ih na mikro, mala i srednja poduzeća. Statističkim podacima mala i srednja poduzeća odskoču od ostalih vrsta poduzeća. Statistički podatak iz 2015. godine pokazuje važnost takvih poduzeća<sup>5</sup>:

- „99 % čini mikro/mala i srednja poduzeća u EU,
- 3,9 bilijuna EUR dodane vrijednosti,
- 2/3 ukupna zaposlenost“.

Zemlje koje su ekonomski, socijalno i politički slabe, odnosno imaju nisku razinu razvoja smatraju se nerazvijenima bez obzira na blagi rast u modernom svijetu. Prije se govorilo o nerazvijenim zemljama, međutim s vremenom se takav naziv više ne upotrebljava. Takav utjecaj na slabije razvijene zemlje donijele su pozitivne rezultate u naporu da nadvladaju sve moguće prepreke za rast i razvoj. Nedostaci zemalja u razvoju su<sup>6</sup>:

- „Niski prihod u zemlji,
- Velik javni dug,
- Jaka utjecaj korupcije,
- Loša komunikacija između poduzeća i države,
- Nedostatak kapitala,
- Loša infrastruktura“.

Dolaskom u razvijeni svijet globalizacija donosi brže i efikasnije promjene u području tehnologija, financija i komunikacija, ali mogu ponuditi i mnoge druge skupine koje su bitne u napretku da tvrtke svoje proizvodne pogone prebace upravo u zemlje u razvoju čime sama zemlja povećava konkurentnost, državni proračun, ali smanjuje nezaposlenost. Kako bi država razvijala gospodarstvo, nužno je ulagati u infrastrukturu kao što je energija, okoliš, promet te ulaganje u istraživanje i razvoj. Isto tako poticanje ljudskog potencijala (inovacije) uvelike

---

<sup>5</sup> <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca>

<sup>6</sup> [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0129\\_HR.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0129_HR.html)

povećava razvijanje novih patenata koji se mogu razvijati u državi i stvarati novu sliku u svijetu.

Mala i srednja poduzeća se u EU nose sa mnogim poteškoćama koje nisu uvijek onakve kakvima se čine. Otežan pristup dugoročnim kreditima, pravna i zakonska ograničenja i loša infrastruktura karakteriziraju probleme za mala i srednja poduzeća. Dodatne poteškoće vezane su za nedostatak financijskih sredstava koje su neizmjereno potrebne poduzećima za rast i razvoj. Izvori financiranja koja su malim i srednjim poduzećima bila na raspolaganju su vlastita sredstva, posudba od rodbine i individualnih investitora te poslovnih banaka koje imaju svoju politiku poslovanja. Poslovno okruženje je takvo da investitori nemaju dovoljno novčanih sredstava za raspolaganje, nego se moraju zaduživati kod banaka. Postoje poduzeća koja se suočavaju sa manjim problemima iz nekoliko razloga koje se mogu svstati u diskriminaciju, ali i u nepoštivanje pravila koja se u svijetu poslovanja mnogo puta stavljaju pod tepih. Poduzeće sa manje problema:

- 1) Ima jaču vezu s bankama,
- 2) Manipulacijom rješava probleme,
- 3) Veća poduzeća mogu kasniti s plaćanjem zbog pomilovanja države.

Uostalom banke su glavne institucije za poduzeća pa se poduzeća moraju boriti sa njihovim uvjetima. Velikim poduzećima je jednostavnije dobiti kredit jer se banka također može naplatiti u slučaju stečaja. Malim poduzećima je takva ideja nezamisliva jer su bankarski sustavi sigurnosno namješteni tako da je banka izdavanjem kredita u minimalnom riziku. Stoga velika poduzeća jednostavnije dobiju veliki kredit, međutim takav proces nije baš tako jednostavan. Prije svega poduzeće treba zadovoljiti bankarske uvjete tj. treba biti kreditno sposobno za dobivanje kredita. Kreditno sposobno poduzeće je poduzeće koje ima urednu bilancu unatrag nekoliko godina, posluje pozitivno u smislu da je poduzeće likvidno i solventno te ispunjuje mnoge druge uvjete koji su zaduženi za provjeru prije davanja kredita. Uspoređivanjem domaćeg i stranog tržišta u tom segmentu, strana poduzeća imaju bolju reputaciju u odnosu na domaća. Upravo je to jedan zanimljiv znak da se država preispita. Strana poduzeća oko nas većinom posluje u boljem zakonskom i poreznom okruženju stoga imaju bolje financijske izvještaje što donosi bolje uvjete za kredite. Strana poduzeća su po tom pitanju u boljem položaju i svakako konkurentniji. Obzirom da su države poput Hrvatske još u razvoju i slaganju zakonskih propisa, Hrvatska se ne može svrstati u razvijene zemlje.



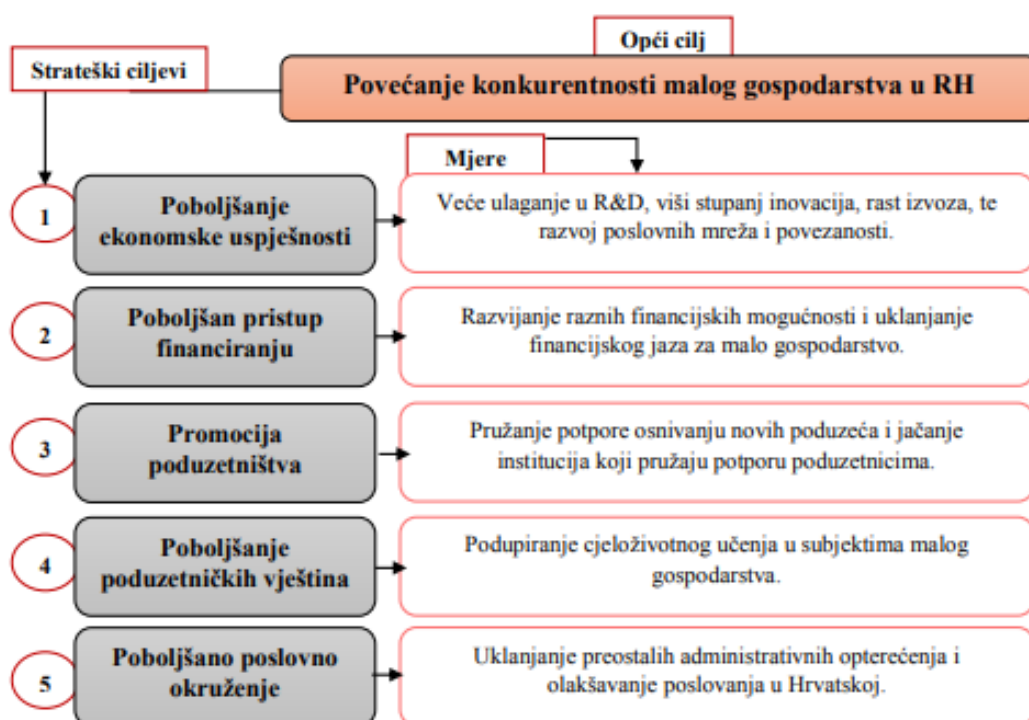
Što se tiče nerazvijenih zemalja, mnoge su se zemlje okrenule stranom investiranju koje je možda rizičnije, međutim profitabilnije. Zbog takvog ulaganja stvoren je poseban oblik, odnosno svjetska organizacija koja se naziva FDI.

**FDI** je nastao zbog država koja su, sa željom da profitiraju, ulagale u inozemstvo zbog slabe domaće konkurencije i prilike za zaradu. Takvo ulaganje se pokazalo kao najstabilniji izvor financiranja jer ne stvara dug zbog različitosti valute. Na neki način mala i srednja poduzeća su dobila lakši put do izvora financiranja koji je od iznimne važnosti. Ujedno omogućava izlazak na tržište, ali i mogućnost pristupu tržištu kapitala. Isto tako domaća poduzeća, ali i inozemna imaju probleme sa visokim poreznim davanjima, zakonskim propisima, slabom kupovnom moći koja proizlazi iz slabe ponude i potražnje. Ukoliko stanovništvo nije u mogućnosti kupiti određeni proizvod, poduzeće gubi snagu i s rizikom odlazi na inozemno tržište. Takve situacije država mora raspoznati i djelovati kako se domaća poduzeća ne bi našla u neugodnoj situaciji. Nedostatak informacija utječe na loše poslovne odluke koje mogu biti kobne za poduzeće. Upravo se takvi negativni elementi povezuju sa slabije razvijenim zemljama odnosno sa vrlo malim postotkom rasta i razvoja. Iz tog razloga poduzeće traži poticaje sa svih strana za rast i razvoj, odnosno za opstanak u teškim trenucima.

Svi nastali problemi se mogu ublažiti i riješiti kroz inozemna ulaganja, odnosno FDI. Važnost ulaganja mogu pomoći u modernizaciji poslovanja, povezivanje sa drugim poduzećima, stvaranje konkurentnosti. Svi elementi su bitni, a osobitno država koja je najbitniji element u cijelom sustavu jer ona stvara i donosi zakone koji mogu biti potencionalno dobri, ali i loši.

## 5. PODUZEĆA U HRVATSKOJ

Utjecaj malih i srednjih poduzeća prepoznat je davnih dana za hrvatsko gospodarstvo, međutim zakoni i porezi nisu prilagođeni. U 2013. godini donesena je nova „Strategija razvoja“ poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013-2020“ koja se odnosila posebno na razvoj gospodarstva i jačanje konkurentnosti u državi, ali i inozemstvu. Strateški ciljevi malog gospodarstva sadrže 5 skupina od kojih je svaka temeljno razrađena u poticanju konkurentnosti.



Slika 1. Ciljevi i mjere za povećanje konkurentnosti malog i srednjeg gospodarstva u RH

Izvor: Izrada autora na temelju Strategije razvoja malog poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013-2020 ([https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_11\\_136\\_2926.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_11_136_2926.html))

Kao što je navedeno na prethodnoj slici 1. administrativne prepreke su jedan od značajnijih problema pri osnivanju poduzeća. Stavljanjem tih prepreka na 5. poziciju pokazuje neefikasnost poduzeća. Administrativne prepreke koje dolaze prilikom osnivanja i prilikom svakodnevnog poslovanja su ozbiljni troškovi koji su mali, ali u konačnici veliki. Takve prepreke smanjuju konkurentnost, smanjuju zaposlenost jer se poduzeća moraju bazirati na plaćanje troškova kao na primjer „Javna objava GFI za svaku godinu“ koju poduzeće plaća 230 kuna svake godine. Dakle poduzeće zakonski plaća takve račune koji nemaju nikakvu korist, odnosno informacije su korisne, ali cijena takve usluge koja je zakonski stavljena jest

nelogična. Mnogo je takvih troškova, a ovo je jedan od njih. Uklanjanjem tih prepreka poduzetnička aktivnost nastavlja bolji rast i razvoj. Konkurentnost malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj u neki sektorima nije na visokoj razini bez obzira na godišnji rast osnivanja poduzeća. Jedini sektor na kojem domaća poduzeća posluju je turizam. Slaba vanjskotrgovinska veza i iznimno niska konkurentnost na domaćem tržištu nije za pohvalu.

Sagledavanjem činjenica poduzetničko okruženje ima napretka za razvijanje. Malo gospodarstvo potiče privatno vlasništvo, poboljšava zapošljavanje i povećava proizvodnju i izvoz. Pokretanje poduzetničkog pothvata kao oblik samozapošljavanja je važan temelj za rješavanje nezaposlenosti. Otvaranje novih mjesta pozitivno utječe na nezaposlenost, ali i na samu državu jer novoosnovano poduzeće u poslovanju plaća zakonske poreze i namete koji odlaze u državni proračun. Dakle takve stavke međusobno se povezuju i pozitivno utječu na mnoge čimbenike. „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%.“<sup>7</sup>

Prosječan broj zaposlenih u mikro i malim poduzećima prikazuje blagi kontinuirani pad u razdoblju od 2014. godine kada je iznosio prosječno 4,1 zaposlenika, a prosječno 3,8 zaposlenika u 2018. godini. Ukupni prihodi po zaposlenom u mikro i malim poduzećima kontinuirano rastu.

---

<sup>7</sup><https://www.fina.hr/documents/52450/130232/Analiza+financijskih+rezultata+poslovanja+poduzetnika+po+zu+panijama+u+2017.+godini.pdf/14052190-596f-1937-203a-9b1806c4aa05?t=1573203186429>

Tablica 7. Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u mikro i malim poduzećima 2014. - 2018. godini

| 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) |
|--------|-----------------------------|--|--|---------------------------|------------------------------------|
| 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                            |
| 2018.  | 129.259                     | 494.211                                    | 3,8  | 274.860                   | 556.159                            |

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>)

Unatoč pozitivnom trendu rasta mikro i malih poduzeća, prosječan broj zaposlenih pada što je zabrinjavajuće. Zapošljavanje zaposlenika u mikro i malim poduzećima je teret koji snose vlasnici poduzeća, umjesto da to bude korak u rastu i razvoju poduzeća. Problematika se nalazi u samom državnom sustavu koji nameće velike troškove za zaposlenike. Isto tako možemo reći da se nastavlja oporavak hrvatskog tržišta rada zahvaljujući ekonomskom oporavku. Osim snažnog gospodarskog rasta, od 2015. bilježi se kontinuirani rast zaposlenosti. U istom razdoblju smanjuje se stopa nezaposlenosti zbog otvaranja novih radnih mjesta i iseljavanja koja nije relano stanje smanjene nezaposlenosti. Iseljavanje je veliki problem svake države, pogotovo zemlje poput Hrvatske koja pokušava ostvariti rast u svim segmentima (Tablica 7.). Stoga ubrajanje iseljavanja u stopu nezaposlenosti ne prikazuje stvarnu sliku iako svaka vladajuća stranka takav primjer prikazuje građanstvu.

Prosječan broj zaposlenih u srednjim poduzećima kontinuirano raste u promatranom razdoblju od prosječno 118,9 zaposlenika u 2014. godini do prosječno 123 zaposlenika u 2018. godini. „Ukupan prihod po zaposlenom“, kao i u malim poduzećima, kontinuirano raste 2018. u odnosu na 2014. godinu, što ukazuje na povećanje produktivnosti i konkurentnosti malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.

Tablica 8. Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u srednjim poduzećima do 2014. do 2018. godine

| 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) |
|--------|------------------------|---------------------------------------|---|---------------------------|------------------------------------|
| 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                            |
| 2018.  | 1.498                  | 184.278                               | 123   | 161.166                   | 874.581                            |

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>)

Vidljivo je iz tablice 8. da se broj i malih i srednjih poduzeća kontinuirano povećava od 2014. godine unatoč zakonskoj problematici. Isto tako broj zaposlenih se povećava iako to nije realno stanje zbog višegodišnjeg masovnog iseljavanja koje vizualno poboljšava sliku u državi.

## 5.1 Rast i razvoj

U Hrvatskoj postoje brojna poduzeća koja rastu, ali se ne razvijaju ili se razvijaju, a ne rastu. Isto tako, neka samo rastu, a neka se povremeno razvijaju. Rast i razvoj ključni su u razvijanju poduzeća, ali i države. Razvitkom poduzeća država zarađuje porezima i nametima koje poduzeća plaćaju. Statističkim obrađivanjem svakog segmenta rasta i razvoja, može se stvoriti slika same države odnosno gospodarstva. U Hrvatskoj je 2018. godine bilo 1.498.104 zaposlenih, u odnosu na 1990. kada je bilo zaposleno 1.571.666 (Tablica 9). Iako je taj statistički podatak zaostao jer su se u međuvremenu dogodile brojne promjene i događaji koji su ostavili trag na državi i u svijetu. Tijekom 2010. godine zaposlenih je bilo 1.400.115, u odnosu na 2018. godinu kada je bilo 1.498.108. U sektoru obrta broj zaposlenih u 2018. godini je sa 231.936 pao na 192.665. Vidljiv je podatak da se broj zaposlenih u Hrvatskoj nije značajno podigao unatoč silnim poticajima i edukacijom poduzetništva. Pomak od 97.993 u 10 godina je iznimno slaba statistika za zemlju koja ima velik broj institucija koje su namjenjene kako bi pomogle poduzetnicima u rastu i razvoju.

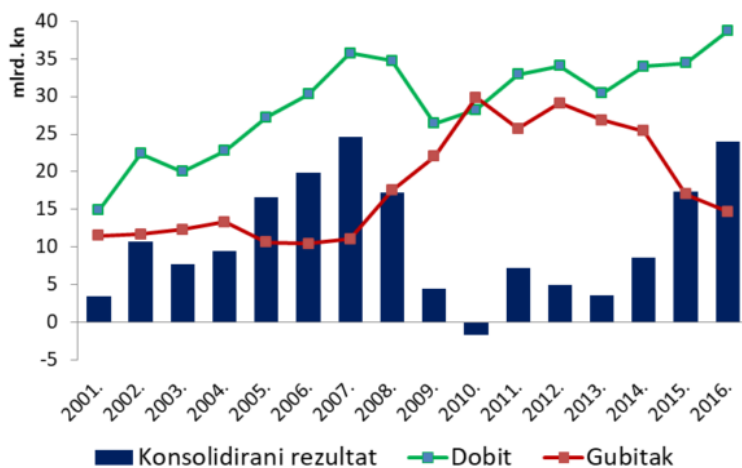
**Tablica 9. Broj zaposlenih od 2010. do 2018. godine**

|                     | Zaposleni <sup>1)</sup><br>Persons in employment <sup>1)</sup> |   |   |
|---------------------|--|---|---|
|                     | ukupno<br>Total  | u pravnim osobama<br>svih oblika vlasništva<br>In legal entities of all<br>types of ownership | u obrtu i slobodnim<br>profesijama <sup>2)</sup><br>In crafts and trades<br>and free lances <sup>2)</sup> |
| 2010. <sup>3)</sup> | 1 400 115  | 1 168 179   | 231 936   |
| 2011. <sup>3)</sup> | 1 380 294  | 1 159 657   | 220 637   |
| 2012. <sup>3)</sup> | 1 366 348  | 1 153 497   | 212 851   |
| 2013. <sup>3)</sup> | 1 338 904  | 1 132 246   | 206 658   |
| 2014. <sup>3)</sup> | 1 319 418  | 1 120 507   | 198 911   |
| 2015. <sup>3)</sup> | 1 335 364  | 1 141 222   | 194 142   |
| 2016. <sup>4)</sup> | 1 423 250  | 1 229 726   | 193 524   |
| 2017. <sup>4)</sup> | 1 457 254  | 1 265 021   | 192 233   |
| 2018. <sup>4)</sup> | 1 498 104  | 1 305 439   | 192 665   |

Izvor: Državni zavod za statistiku ([https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/SI-1648.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/SI-1648.pdf))

Nadalje, u 2016. godini je bilo 114.483 poduzeća koja su bila obavezna plaćati porez na dobit. Ostvarili su dobit od 38,7 milijardi HRK, dok je gubitak pao na najnižu točku od 2008. godine. Uspoređivanjem 2010. i 2016. godine, konsolidirani rezultat je na visokom nivou što daje pozitivnu sliku o cjelokupnoj dobiti poduzeća u Hrvatskoj.

**Tablica 10. Statistički podatak od 2001. do 2016. godine - Dobit i gubitak**

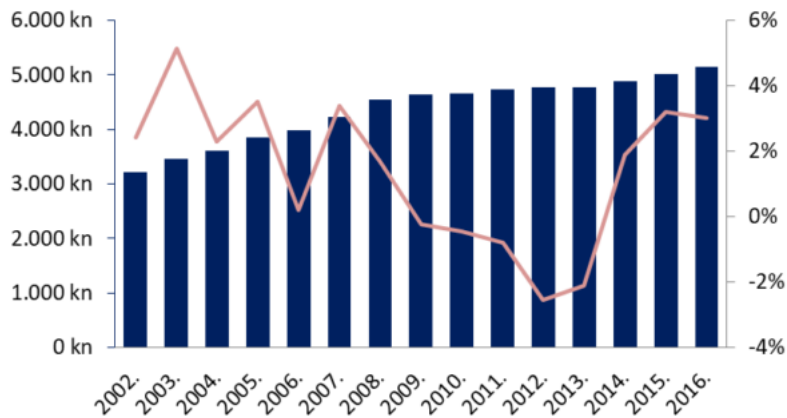


Izvor: <https://arhivanalitika.hr/blog/podaci-ruse-teorije-o-sukobu-kapitala-i-rada-i-stetnosti-stranih-ulaganja/>

Iako se dobit povećala s godinama, a gubitak smanjio, plaće zaposlenika nisu vidljivo porasle. Motivacija zaposlenika moguća je uz porast plaće, međutim takav prikaz očito nije moderan u Hrvatskoj. U Hrvatskoj se prosječna plaća od 2002. do 2016. godine povećala mizernih 2%,

odnosno novčano se prosječna plaća podigla za približno 2000 HRK. Iako ta brojka predstavlja veliku količinu novaca za prosječnog zaposlenika, plaćanjem svih poreznih i drugih nameta zaposleniku ne ostane previše za trošiti. Uspoređivanjem prethodne tablice sa ovom, rast gospodarstva ne povlači sa sobom i razvoj odnosno povećanje plaća.

**Tablica 11. Razvoj plaća od 2002. do 2016. godine**



Izvor: <https://arhivanalitika.hr/blog/podaci-ruse-teorije-o-sukobu-kapitala-i-rada-i-stetnosti-stranih-ulaganja/>

Iako statistički podaci ne pobuđuju divljenje, postepeni napredak je vidljiv kada se gleda unazad 5-10 godina. Rast koji obilježava dobit koja proizlazi iz veće prodaje i broja zaposlenih očigledan je u Hrvatskoj. Iako u porastu, proučavanjem razvoja nailazi se na poteškoće koje su statistički vidljive. Razvoj je složeniji kompleks i treba ga kvalitetno poboljšavati u svim djelatnostima i djelovima unutar poduzeća.

Ocjenama od 1 – 9, GEM istraživanje je proučavalo kvalitetu obrazovanja za poduzetničko djelovanje. U kvalitetu se ubrajaju primarne, sekundarne i tercijarne razine obrazovanja (Tablica 12). Hrvatska je u odnosu na EU prosjek slabija za približno 1 razinu. Međutim gledajući odnos 2017. i 2018 godine, EU prosjek se malo povećao, dok Hrvatska praktički stagnira. Stoga je potrebno pratiti EU preporuke kako bi se implementirali ciljevi koji su strateški definirani.

**Tablica 12. Percepcija kvalitete obrazovanja za poduzetničko djelovanje 2018. i 2019. godini ( ocjena u rasponu od 1 do 9 )**

|   | 2017.       |             | 2018.       |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   | EU prosjek  | Hrvatska    | EU prosjek  | Hrvatska    |
| <b>Obrazovanje i trening – (primarna i sekundarna razina obrazovanja)</b> | <b>3,34</b> | <b>2,39</b> | <b>3,26</b> | <b>2,45</b> |
| <b>Obrazovanje i trening – (tercijarna razina obrazovanja)</b>            | <b>4,67</b> | <b>3,69</b> | <b>4,75</b> | <b>3,71</b> |

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>)

Što se tiče komercionalne i profesionalne infrastrukture tj. razvijanja poduzeća, Hrvatska se ni sa takvim statističkim podacima ne može hvaliti. Infrastruktura koja je temelj za razvoj poduzetništva, pala je u odnosu na 2017. godinu sa 4,66 na 3,76 . EU prosjek je ostao na razini od 5,19, čime se zaključuje da države EU kontinuirano razvijaju infrastrukturu u tom sektoru.

**Tablica 13. Percepcija o kvaliteti komercijalne i profesionalne infrastrukture za mala i srednja poduzeća u 2017. i 2018. godini**

|  | Ocjena 9 pokazuje:   | 2017.       |             | 2018.       |             |
|--|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  |  | EU prosjek  | Hrvatska    | EU prosjek  | Hrvatska    |
| <b>Komercijalna i profesionalna infrastruktura</b> | <b>Postoje konzultantske, profesionalne, pravne i računovodstvene usluge; poduzeća si ih mogu priuštiti; visoke su kvalitete</b> | <b>5,19</b> | <b>4,66</b> | <b>5,19</b> | <b>3,76</b> |

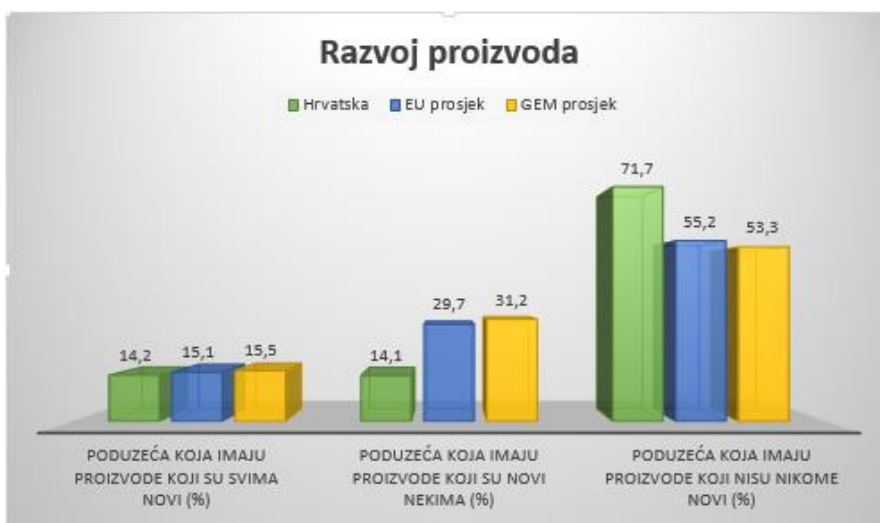
Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>)

### 5.1.1 Proizvodnja

Nadalje kako bi se država tj. poduzeća razvijala važno je stvarati nove proizvode ili proizvode koji nisu aktualni kod nas, a u svijetu jesu . Razvoj stvorenih ili novih proizvoda je dugotrajan i novčano zahtjevan proces, međutim stvaranjem kvalitetnih proizvoda (patenti) nastaje novo tržište i time jača konkurencija i dobit. Dobit od novih ili postojećih proizvoda može se iskoristiti u razvijanju proizvodnje ili upravo u poboljšanju ljudskih potencijala zapošljavanjem ili poticanje većom plaćom. Zapošljavanjem se više proizvodi, a onda i prodaje što donosi rast. Takve situacije su neizmerno bitne i poduzetnik je taj koji donosi



odluke koje mogu biti ključne. Stoga se istražuju svi segmenti na koji način će poduzeće najlakše disati. Upravo takav proces može uvelike poboljšati sliku zaposlenosti, ali i konkurencije u državi. Sukladno tome je vidljivo da postoji puno sitnica koje treba efikasno riješiti za napredak. Što se tiče proizvodnje novih ili unaprjeđenih proizvoda, Hrvatska se dosta približila prosjeku Europske unije i svih zemalja uključenih u **GEM istraživanje**, pa čak izjednačila u nekim skupinama. GEM istraživanje okuplja 37 država od 1998. godine, a Hrvatska je postala sudionikom 2002. godine. Cilj je istraživanje i praćenje indikatora kojima se mjeri poduzenička aktivnost. U „skupini poduzeća koja imaju proizvode koji su svima novi“ Hrvatska drži prosjek od 14,2%, dok EU i GEM imaju oko 15%, što je izvrstan rezultat. Takvu vrstu je jednostavnije prodati i plasirati na novo tržište jer je konkurencija mala ili nikakva. Međutim u skupini „poduzeća koja imaju proizvode koji nisu novi nikome“ Hrvatska daleko odskoče sa 71,7%, dok se EU i GEM drže oko 54%. Vidljivo je da se slika novih i starih proizvoda poboljšava u državi bez obzira na zakonsku i poreznu regulaciju (Slika 2.).



**Slika 2. Rastuća poduzeća u hrvatskoj prema kriteriju razvoju novih proizvoda u Hrvatskoj**

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>)

### 5.1.2 Kreditna sposobnost

U Hrvatskoj su izvori financiranja bitna stavka za napredak poduzeća. Ukoliko izvori financiranja nisu dostupni i nisu pravilno određeni poduzeća neće biti u mogućnosti dobiti sredstva tj. neće se upustiti u takav pothvat. Svaka banka i institucija ima svoje zakone, odnosno svoje uvjete za dobivanje kredita. Uvjeti su različiti, međutim na kraju se sve svodi

na isto, a to je iznos kredita, vremenski period i rok otplate. Jedna od takvih je Addiko banka kojoj su uvjeti dobivanja kredita ostvaren dohodak prošle godine, uredni podaci vlasnika te poduzeće ne smije biti u blokadi ili stečaju. Također mnoge banke uz provjeru kreditne sposobnosti ispituju razlog za uzimanje kredita. Krediti se mogu dobiti za razne načine međutim uočljivo je da banka neće dati kredit nekome tko ima lošu financijsku sliku ili uzima kredit već u propalom poduzeću. Neki od uvjeta HAMAG-BICRO za dobivanje kredita su<sup>8</sup>:

- „Pripada kategoriji mirko/malih i srednjih poduzeća,
- Registrirano i da obavlja tu djelatnost za zajam,
- Ima više od 50% vlasništva / kapitala / glasačkih prava,
- Zaposlen minimalno jedan zaposlenik,
- Nema blokadu dulju od 30 dana u prošlih 6 mjeseci,
- Nema nepodmirenu obvezu prema državi,
- Ima ekonomski opravdano ulaganje“.

Postoje i uvjeti poput dobivanja sredstava u određenim gradovima kao i ispunjavanjem kriterija ekonomske veličine od nekoliko tisuća eura u određenim sektorima. Vidljivo je da su banke i institucije ozbiljne tijekom odobravanja kredita te da su uvjeti prilagođeni zdravim poduzećima koja imaju pozitivnu poslovnu aktivnost. Uvjeti koji su stavljeni pred poduzeće važni su kako bi poduzeće podmirenjem istih dobilo financijska sredstva i nastavilo rast i razvoj. Kreditna sposobnost također govori o položaju poduzeća jer zdravo poduzeće može dobiti sredstva za financiranje, ali pitanje je kakva su sredstva odnosno jesu li prijateljski nastrojena.

### **5.1.3 Dominacija i konkurencija**

Dominacija poduzeća je bitan segment u svakoj zemlji, pogotovo u domaćoj. Iz svake države proizlaze mane, ali i prednosti koje domaća poduzeća moraju iskoristiti u uzimanju djela kolača. Pristup osnivanja poduzeća domaćina se razlikuje u odnosu na ljude iz inozemstva, stoga se konkurentnost odnosno dominacija poboljšava pri takvim situacijama. Na tijek dominacije utječe i uvoz proizvoda koji stvara nelagodu među domaćim poduzećima. Takvu

---

<sup>8</sup> <https://lider.media/poslovna-scena/kompanije/obrtnici-pregled-uvjeta-za-dobivanje-kredita-u-bankama-129460>

nelagodu na domaćem tržištu uređuje država koja značajnim zakonima i propisima određuje širinu otvorenih vrata prema stranim poduzećima. Širina otvorenih vrata u Hrvatskoj je velika i uništava mala i srednja poduzeća poput obrtnika i OPG-a. Takav problem rješava se prilagođenim zakonima koji ni u jednim uvjetima ne štete Hrvatskom gospodarstvu. Dominantnost poduzeća se također očituje u razvijanju tehnologija i stvaranju novih proizvoda koji su statistički obrađeni u prethodnom dijelu. Postotak od 14,2% (Slika 5.) za „poduzeća koja imaju proizvode koji su svima novi“ je bitan sastojak dominacije. Stvaranje novih proizvoda razvija i širi tržište što donosi nove investitore koji traže potencijalna poduzeća za investiranje. Stvaranje proizvoda koji su također novi utječe na cijeli svijet jer sva ostala poduzeća u tom trenutku inovativno zaostaju.

U Hrvatskoj su poduzeća razmjerno konkurentna u turističkom sektoru. Turistički sektor je značajan u Hrvatskoj jer upravo on donosi najveći prinos gospodarstvu, ali i zaradu domaćim poduzećima. Gledano globalno Republika Hrvatska se nalazi na 74 mjestu, odnosno na sredini tablice po konkurentnosti (Tablica 14.).

**Tablica 14. Rezultati o globalnoj konkurentnosti 2017.-2018. - Hrvatska i referentne zemlje**

|                        | Domaći | Strani | Ukupno | Udjel u ukupnom prometu (%) |
|------------------------|--------|--------|--------|-----------------------------|
| Kontinentalna Hrvatska | 110,62 | 113,59 | 112,32 | 2,14%                       |
| Grad Zagreb            | 111,92 | 110,15 | 110,43 | 2,38%                       |
| Zadarska               | 108,35 | 104,70 | 105,66 | 13,66%                      |
| Splitsko-dalmatinska   | 110,15 | 104,26 | 104,63 | 18,80%                      |
| Dubrovačko-neretvanska | 95,88  | 104,83 | 104,31 | 8,39%                       |
| Ličko-senjska          | 97,41  | 104,57 | 103,58 | 3,12%                       |
| Istra                  | 112,28 | 103,05 | 103,38 | 26,82%                      |
| Kvarner                | 98,47  | 102,69 | 102,04 | 17,95%                      |
| Šibensko-kninska       | 99,64  | 100,25 | 100,13 | 6,75%                       |

Izvor: Izrada autora na temelju Nacionalnog vijeća za konkurentnost (<http://konkurentnost.hr/konkurentnost-hrvatske-između-armenije-i-albanije/>)

Ipak konkurencija u turizmu je na strani domaćih poduzeća koja ubiru ogromne prinose tijekom ljetnih razdoblja. Sam turizam se ne odnosi samo na obale nego i na područja poput Like i Gorskog Kotara. Takva se područja smatraju modernim za ljetovanjem i sve je veća potražnja za istima. Postoje brojni sektori u kojem poduzeća mogu konkurirati, ali i propasti zbog lošeg poduzetničkog pothvata. U tablici 15. je vidljiv rast kontinentalne Hrvatske za 12,32%, a nakon nje grad Zagreb sa 10,43. Iako ta dva područja bilježe najveći rast, nisu najbolji po udjelu u ukupnom prometu. Naime zbrajanjem svih djelova Hrvatske od Like i

Gorskog kotara prema moru, postotak u ukupnom prometu iznosi 95,49% što pokazuje da je turizam najbitniji za hrvatsko gospodarstvo.

**Tablica 15. Noćenja u razdoblju siječanj-prosinac, indeks 2017./2018.**

| Zemlja              | Rang 2016* | Rang 2017* | Promjena |
|---------------------|------------|------------|----------|
| Poljska             | 36.        | 39.        | -3       |
| Češka               | 31.        | 31.        | 0        |
| Bugarska            | 50.        | 49.        | +1       |
| Slovenija           | 56.        | 48.        | +8       |
| Mađarska            | 69.        | 60         | +9       |
| Crna Gora           | 82.        | 77.        | +5       |
| Hrvatska            | 74.        | 68.        | 0        |
| Rumunjska           | 62.        | 59.        | -6       |
| Slovačka            | 65.        | 103.       | +6       |
| Bosna i Hercegovina | 107.       | 75.        | +4       |
| Albanija            | 80.        | 78.        | +5       |
| Srbija              | 90.        | 78.        | +12      |

Izvor:: Izrada autora na temelju Hrvatske turističke zajednice ([https://htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR\\_%202018\\_0.pdf](https://htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR_%202018_0.pdf))

U Hrvatskoj su poduzeća konkurentna zbog svoje okretnosti i manipulacije. Izvorima financiranja se prilagođavaju i pronalaze izvore zarade, dok manipulacijom suzbijaju strana konkurentna poduzeća. Manipulacija je najčešći izvor konkurentnosti i dominacije jer upravo na taj način dolazi do financiranja, prilike za zaradu te otvaranja vrata koja su zatvorena za većinu stranih poduzeća. Međutim konkurencija i dominacija nalaze se na istoj valjnoj duljini, ali nisu jednake. Konkurentnost se može proizvesti manipulacijom pomoću države koja samog konkurenta izbacuje iz igre, odnosno sprječava ga u natjecanju. Takav pristup koriste mnoge države u raznim sektorima kako bi održale konkurentnost na domaćem tržištu.

## 5.2 Financijske institucije u RH

U nastavku rada izdvojene su neke institucije u Republici Hrvatskoj koje pomažu poduzećima u rastu i razvoju. Zadaća tih institucija je edukacija, poticanje, financiranje i potpora. Spajanjem navedenih pojmova, ugrubo se dobiva jedna vrsta procesa poduzetničkog nastajanja. Svaka financijska institucija ima svoju svrhu. Neke institucije pomažu ženama poduzetnicama da uspiju sa svojom idejom dok se druge bave kreditiranjem. Cilj svake institucije je pomoći poduzećima, a samim time i napretku hrvatskog gospodarstva u cijelosti. Institucije provode raznovrsne edukacije i istraživanja kako bi od poduzetnika stvorili

iskusnog i samouvjerenog vođu sa zavidnom količinom znanja o efikasnom financiranju, stvaranju novog proizvoda, plasiranjem istog na tržište te mnogim drugim temama. Svaka tema prolazi se do najsitnijeg detalja kako bi prisutni što bolje baratali naučenim pojmovima i procesima. Uz edukaciju, vrlo je važan razgovor, kao i psihičko jačanje i ohrabrenje poduzetnika. Bez pravog, čvrstog te snalažljivog vođe, ni jedno poduzeće ne može opstati. Kada se psihološki činitelji zadovolje, institucije prelaze na djela, a to je financiranje, kreditiranje i potpora. One nose vrlo važnu ulogu u životnom ciklusu svakog poduzeća.

### **5.2.1 Hamag-bicro**

„Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije HAMAG-BICRO bavi se poticanjem osnivanja i razvoja malih i srednjih poduzeća, poticanjem ulaganja u mala i srednja poduzeća, financiranjem poslovanja i razvoja malih i srednjih poduzeća, kreditiranjem i davanjem jamstava malim i srednjim poduzećima za odobrene kredite od strane kreditora, davanjem potpora za istraživanje, razvoj i primjenu suvremenih tehnologija, te pružanjem potpore inovativnim i tehnološki usmjerenim tvrtkama u Hrvatskoj“.<sup>9</sup>

Najveća podrška poduzetnicima u 2018. godini bila su upravo jamstva. Poticanje u pokretanju i razvijanju poslovnih procesa jedan je od najvažnijih trenutaka u poduzeću. Neki od uvjeta izdavanja jamstava su da je poduzeće likvidno, nema duga prema državi, sposobno poslovati. Jamstvo se čak može odobriti ukoliko poduzetnik posluje s gubitkom, ali mora postojati opravdan razlog gubitka koji ne utječe izravno na poduzeće. Proces izdavanja jamstava sastoji se od<sup>10</sup>:

1. „Podnošenje zahtjeva,
2. Banka dostavlja zahtjev HAMAG-BICRO-u,
3. HAMAG-BICRO obrađuje i donosi odluku,
4. Poduzetnik daje naknadu za jamstvo, te sklapa ugovor,
5. Odobrenje te izdavanje jamstva od strane HAMAG-BICRO,
6. Banka izdaje sredstva kredita poduzetniku“.

---

<sup>9</sup> <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>

<sup>10</sup> <https://hamagbicro.hr/financijski-instrumenti/kako-do-jamstva/postupak-prijave/>

Jamstvo je aktivno od trenutka potpisivanja ugovora između poduzetnika i banke koja odlučuje o dodjeli kredita.

Broj izdanih jamstava se smanjio 2018. u odnosu na 2017., ali je porastao prosječan iznos izdanog jamstva u 2018. godini (Tablica 16.).

**Tablica 16. Odobrena i izdana jamstva HAMAG-BICRO-a po programima u 2017. i 2018. godini**

| Program jamstava                          | Broj odobrenih jamstava po programima |            | Broj izdanih jamstava po programima |            | Iznos izdanih jamstava po programima (mil. kn.) |            |
|---|---------------------------------------|------------|-------------------------------------|------------|---|------------|
|   | 2017                                  | 2018       | 2017                                | 2018       | 2017  | 2018       |
| <b>Nacionalna jamstva</b>                 |                                       |            |                                     |            |   |            |
| Rastimo zajedno                           | 49                                    | 35         | 54                                  | 33         | 76  | 45         |
| EU početnik                               | 68                                    | 34         | 54                                  | 32         | 85  | 51         |
| Poljoprivrednici                          | 1                                     | 2          | 2                                   | 0          | 2.6   | 0          |
| <b>Ukupno nacionalna jamstva</b>          | <b>118</b>                            | <b>71</b>  | <b>110</b>                          | <b>65</b>  | <b>163.6</b>                                    | <b>96</b>  |
| <b>ESIF pojedinačna jamstva</b>           |                                       |            |                                     |            |   |            |
| ESIF jamstva uz subvenciju kamatne stope  | 55                                    | 90         | 41                                  | 86         | 144.4   | 369        |
| ESIF jamstva bez subvencije kamatne stope | 7                                     | 26         | 7                                   | 21         | 29.2  | 96         |
| <b>Ukupno ESIF jamstva</b>                | <b>62</b>                             | <b>116</b> | <b>48</b>                           | <b>107</b> | <b>173.6</b>                                    | <b>465</b> |
| <b>UKUPNO JAMSTVA</b>                     | <b>180</b>                            | <b>187</b> | <b>158</b>                          | <b>172</b> | <b>337.2</b>                                    | <b>561</b> |

Izvor: HAMAG-BICRO (<https://hamagbicro.hr/e-knjiznica/godisnja-izvjesca/>)

### 5.2.2 Hrvatska gospodarska komora (HGK)

Hrvatska gospodarska komora je organizacija svih pravnih osoba sa sjedištem u Hrvatskoj. HGK nudi pristup informacijama, bazama podataka, edukacijama, pravnim savjetima, informacijama o izvorima financiranja te savjetuje ukoliko poduzeće želi financijsku potporu od EU sredstva. Zanimljivo je kako HGK traži od poduzeća plaćanje određenih usluga koje ni sami poduzetnici nisu tražili. Razlog plaćanju je slaba organizacijska struktura zakona koji remete poslovanje poduzeća. Odjel za poduzetništvo i inovacije djeluje od 2012. godine i sastavni je dio razvoja poduzeća. U nastavku su navede aktivnosti koje je HGK razvio za unapređenje samog poduzetništva: Inovacijske misije, Erasmus za poduzetnike početnike, Online katalog hrvatskih proizvoda, Poduzetnik izvoznik , „Kupujmo Hrvatsko“ , Projekti za žene, Hrvatska obrtnička komora (HOK), Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), Coworking, Europska poduzetnička mreža, Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD), Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

### 5.2.3 Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR)

HBOR utječe i potiče razvoj proizvoda, usluga za mala i srednja poduzeća. Prati se tijekom događaja i potiče se financiranjem bespovratnim sredstvima iz EU fondova kako bi se postigao kvalitetniji rast poduzeća. Isto tako provode se mnoge mjere za lakše poslovanje. Te mjere se odnose na snižavanje kamatnih stopa i naknada kredita koje su teret poduzetnicima.

„U 2018. godini odobreni su krediti za 1.970 projekata, vrijednosti veće od 5.61 milijardi kuna što predstavlja povećanje od 9% u odnosu na prethodnu godinu. Ovo povećanje velikim je dijelom rezultat kreditiranja projekata sufinanciranih iz EU fondova za koje je tijekom 2018. godine odobreno 859 milijuna kuna, odnosno 5 puta više od iznosa odobrenog u 2017. godini. Najbrojniji korisnici HBOR-ovih kredita su i u 2018. godini bila mala i srednja poduzeća kojima je odobreno 1.853 kredita, u iznosu od 1.96 milijarde kuna. Mali i srednji poduzetnici su u 2018. koristili sredstva po 24 kreditna programa koji se provode izravno ili putem okvirnih kredita s poslovnim bankama i leasing društvima. Zbog jednostavne i efikasne procedure tijekom 2018. godine najveći broj projekata podržan je putem takvih okvirnih kredita - 1.577 projekata u iznosu od 672.3 milijuna kuna.“<sup>11</sup> Cilj programa je ušteda na kamatnoj stopi za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj.

HBOR je institucija koja prati razvoj malih i srednjih poduzeća putem svih izvora financiranja. Smanjivanjem kamatnih stopa za kreditiranje EU fondovima smanjuju troškove poduzeća, međutim smatra se da postoje mnogi drugi troškovi i nameti koji usporavaju ili ugrožavaju financiranje. Unatoč tome poduzeća mogu izabrati kreditiranje ili dobivanje bespovratnih sredstava putem EU. Financiranjem putem EU fondova poduzeća mogu efikasnije doći do novčanih sredstava koja znaju biti bespovratna. Upravo ta bespovratna novčana sredstva su temelj u rastu i razvoju jer se poduzeće ne zadužuje i može kontinuirano rasti uz financiranje. Mnogi poduzetnici se pribojavaju na uzimanje kredita jer su kamate veće i neučinkovite. Cilj financiranja je rast i razvoj, međutim mnoge vrste financiranja su neekonomične za poduzeća. Iako su EU fondovi bitni za rast i razvoj, za dobivanje sredstava je potrebno sastaviti plan i program koji sadrži sve elemente za dobivanje sredstava. Program tj. dokumentacija se sastavlja teoretski i financijski temeljem čega čelnici Europske unije odobravaju ili poništavaju istu dokumentaciju. Prosječan vijek dobivanja sredstava iz EU fondova je minimalno godinu dana zbog neefikasnosti u cijelom pristupu. Dakle razumljivo je

---

<sup>11</sup> <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>

da postoji problematika kod svih izvora financiranja, pa čak i kod dobivanja bespovratnih sredstava.



## 6. IZVORI FINANCIRANJA

Svakom poduzeću je potrebno financiranje bilo da se radi o investiranju u proizvodnju ili dobivanju poticajnih sredstava za opstanak na tržištu. Poduzeća koja su osjetljivija teže podnose nagle pokrete na tržištu od velikih poduzeća. Financiranjem se mogu ublažiti nagli pokreti i omogućiti poduzeću nesmetan razvoj poslovanja. Međutim lakoća dolaska do izvora financiranja ne znači da će poduzeće pravilno postupiti sa istim sredstvima, već je moguće stvoriti:

- Potporu za financiranje koja je od velike značaji u teškim i kriznim vremenima kada se poduzeće nosi sa otežanom likvidnosti i solvetnosti,
- Ulaganja u proizvode, rast i ljudski potencijal bez kojeg poduzeće ne može rasti i nositi se sa konkurencijom koja se uvijek nalazi negdje u blizini.

Poduzeća koja se financiraju pravilno bolje prolaze od poduzeća koja se baziraju na vlastitim izvorima. Bez obzira na uzimanje kredita, poduzeće može razviti i proširiti proizvodnju ili je unaprijediti što će dovesti do veće zarade. Većom zaradom poduzeće napreduje, vraća kredit i unaprjeđuje opseg poslovanja. Gledano sa aspekta poduzetnika potrebno je poduzetničku ideju realizirati kapitalom, jer bez kapitala poduzetnička ideja se većinom ne može realizirati. Izvori financiranja mogu biti banke, institucije, fondovi, dobavljači, kupci, država i slični izvori koji pomažu u razvijanju poslovanja. Funkcioniranje poduzeća u pogledu rasta i razvoja također je potrebno kapitalno financirati umjereno i u dovoljnoj mjeri. Glavna podjela izvora financiranja se razvrstava na<sup>12</sup>:

- Državne potpore (Ministarstvo financija, Ministarstvo poljoprivrede, HBOR, HAMAG – BICRO i sl.),
- Potpore gradova i općina,
- Potpore Europske unije (kreditna ili bespovratna sredstva).

---

<sup>12</sup> <https://izvoz.hbor.hr/izvozni-vodic/financiranje/>

Izvori financiranja dijele se prema roku dospijeća i prema izvorima. Prema roku dospijeća razlikuju se kratkoročni, srednjoročni i dugoročni, a prema izvoru se dijele na unutarnje i vanjske. U nastavku će biti vidljive navedene vrste izvora financiranja.



**Slika 3. Izvori financiranja**

Izvor: Izrada autora na temelju Bujan i Vugrinec (2014).

U teoriji se vrste i izvori financiranja pravilno raspoređuju i primjenjuju, međutim u praksi postoje brojni čimbenici koji se ne mogu prikazati. Jedan od najvećih problema u financiranju je diskriminacija između malih/srednjih i velikih subjekta. Ovisno o veličini poduzeća ovisi visina kredita. Zbog toga banke više podržavaju velika poduzeća zbog kamate koju će banke duže naplaćivati nego malim poduzećima koja većinom uzimaju manje kredite. Banke se upravo zbog toga ne upuštaju u takav proces, jer ne primjenjuju podatke da su tržišta različita i da kamatne stope ne moraju biti na tržišnoj razini. Upravo zbog navedenog je pristup financiranju prepreka manjim poduzećima čime se može znatno oštetiti rast i razvoj, ali i osnivanje samog poduzeća.

## 6.1 Kratkoročno financiranje

Kratkoročno financiranje je financiranje tj. posuđivanje novčanih sredstava na vremenski period do godine dana. Takvo financiranje je efikasnije u slučajevima kada poduzeće dobro pretpostavi budućnost tijeka poslovanja poduzeća. Takvu vrstu kredita poduzeća koriste za manje usluge i poduzetničke pothvate koji ne mogu ozbiljno ugroziti financijsku stabilnost poduzeća. Ukoliko dužnik ne iskoristi sredstva namijenjena za financiranje, sredstva se vraćaju vjerovnicima, međutim bez obzira na nekorištenje sredstava dužnik će morati podmiriti nastalu kamatu ukoliko je to naznačeno ugovorom. Zbog toga je ovakva vrsta financiranja određena na rok do godine dana. Kratkoročni krediti su svakodnevni izvor financiranja i češće se koriste jer se u većini slučajeva koriste manje količine sredstava i vrlo brzo podmiruju. Prednosti kratkoročnih kredita su<sup>13</sup>:

- „Poduzećima je, u pravilu, lakše osigurati kratkoročne kredite,
- Cijena kapitala iz kratkoročnih izvora je niža nego iz dugoročnih izvora,
- Fleksibilnost financiranja zapravo znači da se sredstva uzimaju u slučaju potrebe, a vraćaju kad potreba prestane.“

Jedna od velikih prednosti kratkoročnih kredita je jednostavan način dobivanja. Gledano sa bankarske strane, kratkoročni krediti nisu rizični u davanje jer su mali, kratkoročni i manja je kamata. Banke efikasnije mogu procijeniti je li poduzeće kreditno sposobno vraćati kredite u odnosu na kreditiranje dugoročnim kreditima. Potrebno je da banka analizira površinsku sliku poduzeća kako bi znala hoće li odobriti kredit ili ne, za razliku od dugoročnih kredita kojima banka mora sagledati dubinsku sliku poduzeća uz određene pretpostavke cilja kretanja samog poduzeća. Prihodi i rashodi se tijekom godine mijenjaju ovisno o poslovnim prilikama i prijetnjama, a sama brzina ovisi o tijeku poslovnog procesa. Upravo u tim okolnostima kratkoročni krediti zadovoljavaju trenutne potrebe poduzeća za novcem jer se otplaćuju u roku do godine dana. Većinom se koriste za financiranje zaliha i potraživanja te od kupaca koji također kupuju robu na kredit i ne isplaćuju punu cijenu proizvoda nego plaćaju u ratama. Stoga se poduzeće kratkoročno zadužuje jer je sigurno da će vratiti pozajmljeni novac kada se naplate potraživanja od kupaca.

---

<sup>13</sup> Ivanović, Z. (1997): Financijski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 249

| <b>Kratkoročni krediti</b> |   |
|----------------------------|---|
| Iznos:                     | pretežito od 10.000,00 kn maksimalni iznos kredita ovisi o kreditnoj sposobnosti klijenta |
| Trajanje:                  | do 12 mjeseci   |
| Kamata:                    | fiksna ili promjenjiva  |
| Osiguranje:                | mogućnost kombinacije različitih vrsta osiguranja.  |

#### **Slika 4. Primjer kratkoročnog kredita**

Izvor: Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>)

Slika 4. prikazuje ponudu za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj u 2019. godini koju su banke dostavile CEPOR-u za financiranje. Najbitniji uvjeti su jasno naznačeni, a to su: iznos, trajanje, kamata, osiguranje. Iznos koji je naznačen je moguće dobiti jedino ako je klijent, odnosno poduzeće, kreditno sposobno vratiti taj kredit u naznačenom iznosu do 12 mjeseci. Kamata je promjenjiva unatoč malom kreditu, a osiguranje je šireg razmjera. Iako su navedene bitne stavke, informacije o neplaniranim uvjetima nisu naznačeni. U slučaju da klijent ne uspije u navedenom roku vratiti kredit, tada banka postavlja nove uvjete vraćanja kredita koji su skriveni u ugovoru.

Jedan od efikasnijih kredita je Revolving kredit. Takva vrsta kredita se nudi uz obaveznu garanciju koja se daje banci, a otplaćivanje kredita se obavlja u bilo kojem vremenskom periodu. Tako dužnik može otplatiti kredit prema svojim mogućnostima, a i poslovnim planovima. Bitna stavka kod takvog kredita je redovito plaćanje kamate, ali i otplata u bilo koje vrijeme. Otplata se izvršava odjednom ili u djelovima. Revolving kredit se često odobrava manjim i srednjim poduzećima u svrhu obrtnih sredstava ili za kratkoročne poslovne namjene. Također je namijenjeno za održavanje likvidnosti poduzeća.

## **6.2 Srednjoročno financiranje**

Srednjoročno financiranje predstavlja drugu najpovoljniju mogućnost financiranja poduzeća i odnosi se na relativno dugi rok vraćanja finacijskih sredstava. Većinom se uzima na rok od jedne do pet godina i najpovoljnije odgovara malim ili srednjim i velikim poduzećima koja imaju odgovarajuću stabilnost i veličinu poduzeća. Odgovarajućom imovinom koriste kredite kao instrument vraćanja povrata kredita, stoga poduzeće nije u nepogodnom položaju. Takva

vrsta kredita najčešće koriste mala i srednja poduzeća koja nemaju pristup kreditima preko 5 godina ili nisu toliko efikasna za dobivanje takvog kredita. Srednjoročni krediti se često upotrebljavaju kada se želi zamijeniti zastarjela oprema u proizvodnom procesu.

U srednjoročne kredite spadaju<sup>14</sup>:

- „Bankarski krediti
- Revolving krediti (pogodan kratkoročni kredit)
- Kredit na osnovu zalaganja opreme
- Krediti osiguravajućih društava
- Srednjoročni kredit proizvođača opreme“.

Iz ove podjele srednjoročnih kredita izdvaja se **bankarski kredit** koje daju banke i određene financijske institucije. Takva vrsta kredita se otplaćuje kvartalno, polugodišnje i godišnje ili periodičnim ratama. Rjeđa je praksa jednokratno vraćanje kredita (glavnice i kamate). Ovakva vrsta kredita je pogodna za održavanje likvidnosti i solventnosti, zbog čega se smatra da je ovo kreditiranje efikasnije za poduzeća. Bankarski krediti se uzimaju na rok od 3 do 5 godina. Kamatna stopa je viša od kamate na kratkoročne kredite. Najveća prednost ovog kredita je prilagođavanje potrebama dužnika koji pronalazi razna rješenja za smanjenje troškova koji također dolaze od kamata. Podnošenjem zahtjeva za kreditiranje banaka ozbiljnije se shvaćaju poduzeća, a i fizičke osobe koje uzimaju srednjoročne kredite.

U odnosu na kratkoročne kredite, srednjoročni krediti su ozbiljnija vrsta kredita što se tiče vremena otplate i količine novčanih sredstava. Srednjoročne kredite mogu odobravati i osiguravajuća društva. Dio sredstava koriste za isplatu štete od nastalih rizika, dok drugi dio koriste za investiranje u različite fondove koji donose prinose. Osiguravajuća društva godinama efikasno posluju zbog svojeg sustava koji posjeduju uz maksimalno osiguranje i maleni rizik od štete. Ova vrsta kredita je većinom srednjoročni i mogu ih odobravati čak i proizvođači opreme. Prodavanjem svoje robe mnogi kupci u trenutcima kupnje nemaju dovoljno novčanih sredstava stoga uzimaju opremu na kratkoročni i srednjoročni kredit.

---

<sup>14</sup> Marković, I. (2000): *Financiranje, Teorija i praksa financiranje trgovačkih društava*, RRIF, Zagreb, str. 69

### 6.3 Dugoročno financiranje

Zadnji oblik financiranja prema roku dospijeca je dugoročno financiranje. Dugoročno financiranje namijenjeno je za kupnju strojeva, opreme, vozila odnosno za veće investicijske projekte. Financiranje je namijenjeno na rok dulji od 5 godina čime je samo planiranje uzimanje kredita zahtjevnije. Dugoročni kredit može se dobiti od financijskih institucija putem investicijskih kredita ili emisijom vrijednosnih papira ukoliko poduzeće kotira na burzi.

| <i>Dugoročni krediti</i> |   |
|--------------------------|---|
| Iznos:                   | pretežito od 50.000,00 kn, maksimalni iznos kredita ovisi o konkretnom investicijskom projektu i kreditnoj sposobnosti klijenta |
| Trajanje:                | do 15 godina  |
| Kamata:                  | promjenjiva   |
| Osiguranje:              | moguća je različita kombinacija instrumenata osiguranja, ovisno o projektu.   |

Slika 5. Primjer dugoročnog kredita

Izvor: Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>)

Slika 5. prikazuje primjer dugoročnog kredita kojemu je minimalan iznos 50.000,00 kuna a maksimalan iznos nema limita. Vremenski period vraćanja kredita je do 15 godina uz promjenjivu kamatu i raznoliku kombinaciju instrumenata osiguranja. Zanimljivo je naznačen da iznos nije ograničen, ali ovisi o konkretnom investicijskom projektu i kreditnoj sposobnosti klijenta. Dakle vidljivo je da banci nije svejedno davati dugoročne kredite, već dubinskom analizom koja u nekim slučajevima ulazi u intimnost poduzeća.

Dobivanje kredita nije jednostavan postupak kada se radi o dugoročnim kreditima jer u tom slučaju banka radi dubinsku analizu za provjeru kreditne sposobnosti, međutim nije teško odobriti kredit koliko isplanirati buduća događanja za određeno poduzeće. Rizika ima mnogo uzimanjem dugoročnog kredita, a jedan od njih je kamatna stopa koja je izrazito velika zbog uzimanja velikih novčanih sredstava na dugi rok. Pošto je takva vrsta kredita najrizičnija banke odrađuju mnoga ispitivanja, provjeru papirologije unazad 5 godina itd., što uzrokuje visoke troškove. Vjerovnici su također prije zahtjeva za dugoročnim kreditiranjem proučili i isplanirali budućnost samog poduzeća, ali i samog tržišta što je najbitnija stavka jer ukoliko poduzeće maksimalno procjeni tijek događaja u budućnosti, ono će na planirani način vratiti

kredit. Prednost dugoročnog kredita je dobivanje velikih novčanih sredstava koja poduzeća mogu iskoristiti za moderniziranje proizvodnje ili ulaganje u mnoge druge čimbenike unutar poduzeća.

## **6.4 Financiranje prema izvorima**

U prethodnom slučaju objašnjeni su izvori financiranja prema roku, a u ovom dijelu se ukratko pojašnjavaju neke od unutarnjih i vanjskih izvora financiranja. Financiranje prema izvorima je rjeđe financiranje jer se mnoga poduzeća okreću kreditima iako imaju raspoloživa novčana sredstva na raspolaganju. Ukoliko dođe do neplaniranih troškova, poduzeća koriste vlastita sredstva kako ne bi zapala u još veće dugove. Neki od vlastitih izvora financiranja su uplata kapitala od strane vlasnika, akumulirana dobit, amortizacija od vanjskih kredita, izdavanje obveznica, faktoring, leasing.

### **6.4.1 Vlastito Financiranje**

Svaki poduzetnik treba osigurati dovoljnu količinu kapitala za osnivanje i početak rada poduzeća. Tekućim izvorima treba osigurati dovoljne količine kratkoročnih izvora za potrebe poduzeća. Vlastito financiranje je najbolji oblik financiranja jer se koriste vlastita sredstva i poduzeće ne dolazi u rizik sa kreditima. Takav oblik je najčešći na početku osnivanja poduzeća jer se mnogi poduzetnici ne žele nositi sa rizikom u početku dok poduzeće ne stane na noge. Iako najbolji oblik financiranja, nije učestao i rijedak je jer uvijek postoje izvanredni troškovi koji pomrse planove. Međutim, svako poduzeće nastoji biti što uspješnije u poslovanju i održavanju solventnosti i likvidnosti. Težiti rastu i razvoju potrebno je svakom poduzeću jer se otvaraju poslovne prilike za uspjeh.

### **6.4.2 Faktoring**

Faktoring je financijski posao u kojem banke otkupljuju kratkoročna potraživanja koja poduzeća potražuju od kupaca-dužnika. Drugim riječima faktoring je namijenjen malim i srednjim poduzećima koji na temelju isporučenih roba ili usluga imaju nepodmirena potraživanja prema kupcima.

Prednosti faktoringa<sup>15</sup>:

- „Poboljšanje likvidnosti - brzim dolaskom do novca znatno možete poboljšati likvidnost svog poduzeća,
- Ravnoteža odnosa između kratkoročnih potraživanja i kratkoročnih obveza,
- Povećanje kreditne sposobnosti i boniteta,
- Smanjenje rizika,
- Povećanje rentabilnosti poslovanja,
- Mogućnost ekspanzije poslovanja, povećanje prodaje i veća konkurentnost“.

Factoring je financiranje na temelju fakture, odnosno unaprijed plaćen iznos fakture umanjen za kamate i naknade. Kada faktura bude u cijelosti plaćena faktor isplaćuje preostali iznos fakture vjerovniku, umanjen za kamate (ukoliko kamata nije već obračunata) te za moguće naknadne troškove.

### 6.4.3 Leasing

Jedan od najčešćih oblika financiranja malih i srednjih poduzeća je upravo Leasing. Koristi se za nabavljanje strojeva, opreme, osobnih i gospodarskih vozila. Prema članku 4. zakona o leasingu u (Republika Hrvatska (NN 141/13)), „posao leasinga je pravni posao u kojem davatelj leasinga pribavlja objekt leasinga na način da od dobavljača objekta leasinga kupnjom stekne pravo vlasništva na objektu leasinga te primatelju leasinga odobrava korištenje tog objekta kroz određeno vrijeme, a primatelj leasinga se obvezuje za to plaćati naknadu“. Leasing se dijeli na financijski i operativni leasing. Kod financijskog leasinga primatelj leasinga plaća ukupnu vrijednost objekta kako je naznačeno ugovorom. Kod operativnog leasinga primatelj leasinga plaća određenu naknadu vrijednosti objekta, nema ugovorene opcije kupnje, a rizik ostaje većinom kod davatelja leasinga.

„Tijekom 2018. godine u Hrvatskoj je poslovalo 16 registriranih leasing društava, a za jedno društvo pokrenut je postupak likvidacije. Ukupna aktiva leasing društava u 2018. godini iznosila je 19.5 milijardi kuna što je povećanje od 1.4 milijarde kuna u odnosu na prethodnu godinu. U odnosu na 2017. godinu porastao je broj i vrijednost novozaključenih ugovora. Kod financijskog leasinga došlo je do porasta vrijednosti novozaključenih ugovora od 1.6 milijardi

---

<sup>15</sup> <http://factoring.pbz.hr/prednosti-factoringa.html>



kuna u odnosu na prethodnu godinu, dok je kod operativnog leasinga došlo do pada vrijednosti od 101.5 milijuna kuna u odnosu na prethodnu<sup>16</sup>.

Za mala i srednja poduzeća su najbitniji financijski posrednici koji u svakom segmentu podupiru i rješavaju problem ponude u poslovanju. Leasing uvelike pomaže poduzećima putem dodatnog financiranja od HBOR-a. Najam odnosno posudba strojeva, opreme, gospodarskih vozila spašava poduzeće od dodatnog zaduženja. Iako postoje mnoge usluge putem leasinga, najčešći leasing je gospodarskim vozilima. Poduzećima je najprihvatljiviji takav način jer posuđuju vozila koja služe svrsi, a time su troškovi iznajmljivanja manji nego kod kupnje istog. Tijekom 2018. godine promet u financijskom leasingu je bio veći od 281.56 milijuna kuna.

---

<sup>16</sup> “Godišnje izvješće 2018“, HANFA (<https://www.hanfa.hr/media/3842/godisnje-izvjesce-2018.pdf>)

## 7. PROBLEMI POSLOVANJA U HRVATSKOJ

Mnoga poduzeća se orijentiraju na manje države poput Hrvatske smatrajući je potencijalom u poslovanju, međutim nailaze na mnoge poteškoće poput pravnih i zakonskih regulativa. Koncentracija na stanovništvo koje ubrzano stari, gdje sustav nije povezan i gdje porezni zakoni udaraju gdje stignu nisu pogodni za pridošla, a kamoli za domaća poduzeća. Hrvatska je konkretno jedna od onih zemalja u kojoj sve površinski izgleda uredno, međutim dubinski je mutna voda. Analiziranjem podataka vidljive su mane i prijetnje za svako osnovano i za novoosnovano poduzeće. Početak analiziranja prikazuje veliki problem u Hrvatskoj u segmentu poslovanja. U Njemačkoj i Sloveniji se poduzeće može otvoriti u prosjeku od 8 dana, dok u Hrvatskoj u 22 dana (Tablica 17.). Dakle u Njemačkoj se mogu otvoriti približno 3 poduzeća, dok se u Hrvatskoj otvori jedno. Otvaranje poduzeća je najteži korak zbog prikupljanja papirologije, stoga ovakva slika odbija buduće investitore i poduzetnike.

Tablica 17. Kvaliteta regulatorne okoline za 2018. godinu

| Regulatorno područje  | Pokazatelj |                                 |          |           |
|---|------------|---------------------------------|----------|-----------|
|   | Hrvatska   | Najbolji indikator(zemlja)      | Njemačka | Slovenija |
| <b>Propisi za otvaranje poduzeća</b>  |            |                                 |          |           |
| Broj procedura  | 8          | 1 Gruzija i Novi Zelan          | 9        | 3         |
| Vrijeme (dani)  | 22,5       | 0,5 Novi Zeland                 | 8        | 8         |
| Trošak (% dohotka <i>per capita</i> )   | 6,6        | 0 Slovenija                     | 6,7      | 0,0       |
| Najniži iznos temeljnog kapitala koji je potrebno uplatiti (% od dohotka po glavi stanovnika) | 11,6       | 0 Australija i Kolumbija        | 31       | 36,8      |
| <b>Plaćanje poreza</b>  |            |                                 |          |           |
| Broj plaćanja godišnje  | 34         | 3 Hong Kong i Saudijska Arabija | 9        | 10        |
| Vrijeme (broj sati godišnje)  | 206        | 49 Singapur                     | 218      | 233       |
| Ukupno porezno opterećenje (% dobiti)   | 20,5       | 26,1 Kanada i Singapur*         | 49       | 31        |

Izvor: Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>)

Porezni zakoni u državi su u problemima što se tiče poduzeća, a i samih građana. Visoki porezi povećavaju cijenu proizvoda i usluga i time povećavaju standard u državi, bez povećanja plaće. U odnosu na Njemačku, Hrvatska ima 34 plaćanja godišnje u odnosu na 9 Njemačkih plaćanja. U drugom značenju, poduzetnik plaća 3,7 puta više plaćanja nego poduzetnik u Njemačkoj. U obzir se uzima da je životni standard u Njemačkoj na višem nivou nego u Hrvatskoj. Najbolje zemlje i regije u tim segmentima su Novi Zeland, Hong Kong i Saudijska Arabija.

Nakon velikih poreznih nameta, sljedeći poslovni problem je kreditiranje. Krediti se uzimaju u svim uvjetima, ali većinom prilikom osnivanja poduzeća. U tablici 18. dobivanje kredita nije problematično, odnosno slično je kao u drugim zemljama. Međutim registracija vlasništva dolazi do izražaja kada se gleda vremenski period. Vrijeme registracije vlasništva u Hrvatskoj traje 47 dana, dok u Njemačkoj i Sloveniji 6 – 7 dana. Dakle 40 dana je razlika u registraciji vlasništva, što proizlazi iz nerazvijenog sustava.

**Tablica 18. Pokazatelji o kvalitetni regulatorne okoline za tržište kredita za 2018. godinu**

| Regulatorno područje                                   | Hrvatska | Najbolji indikator (broj zemalja s tim indikatorom) | Njemačka | Slovenija |
|--|----------|---|----------|-----------|
| <b>Dobivanje kredita</b>                               |          |   |          |           |
| Indeks snage zakonskih prava (0-12)                    | 5        | 12 (5 zemalja)                                      | 6        | 3         |
| Indeks dubine kreditnih informacija (0-8)              | 6        | 8 (42 zemlje)                                       | 8        | 6         |
| Pokrivenost javnog registra (% odraslih)               | 0        | 100 (4 zemlje)                                      | 2        | 100       |
| Pokrivenost privatnog registra (% odraslih)            | 100      | 100 (25 zemalja)                                    | 100      | 0         |
| <b>Registracija vlasništva / Upis prava vlasništva</b> |          |   |          |           |
| Broj procedura   | 5        | 1 (4 zemlje)  |          |           |
| Vrijeme (dani)   | 47       | 1 (2 zemlje)  | 6        | 7         |
| Troškovi (% od vrijednosti imovine)                    | 4        | 0 (Saudijska Arabija)                               | 52       | 50,5      |
| Indeks kvalitete zemljišne administracije (0-30)       | 23,5     | 30 (-)  | 6,7      | 2,2       |
|  |          |   | 22       | 23,0      |
| <b>Zaštita manjinskih ulagača</b>                      |          |   |          |           |
| Indeks jačine prava manjinskih ulagača (0-10)          | 8        | 10 (2 zemlje)                                       | 7        | 8         |
| Indeks opsega objavljivanja informacija* (0-10)        | 5        | 10 (13 zemalja)                                     | 5        | 5         |

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>)

Iako su porezni nameti, kvaliteta dobivanja kredita i registracija vlasništva problem u hrvatskom sustavu, statistički podatak za pristup novcima također nije prijateljski nastrojen. Pristup novcima u EU je 2017. sa 4,48 porastao na 4,73, dok je u Hrvatskoj 2017. pristup novcima sa 4,02 pao na 3,97. Statistički podatak daje jasnu sliku nepravilne organizacije u Hrvatskoj koji se mora popraviti pravilnom strategijom. Iako se kredit može dobiti u povoljnom vremenskom periodu, dobivanje novaca od fonodva, investitora i dioničara je u padu. Naravno da je poduzeću prihvatljivije i profitabilnije dobiti novac od takvih institucija i investitora koji nisu kreditne vrste, međutim vjera u takav izbor odlazi u san. Ovakav izvor sredstava u svijetu je popularan, međutim u Hrvatskoj nije na najboljem nivou.

Tablica 19. Ocjena "pristup novcima" u poduzetničkoj okolini u 2017. i 2018. - GEM istraživanje

|                        | Ocjena 9 pokazuje:   | 2017       |             | 2018.      |             |
|------------------------|--|------------|-------------|------------|-------------|
|                        |  | EU prosjek | Hrvatska    | EU prosjek | Hrvatska    |
| <b>Pristup novcima</b> | „Postoji dovoljno izvora za nova i rastuća poduzeća kao što su: dionički fondovi, financiranje dugova, vladine subvencije, privatni investitori, poslovni anđeli, fondovi rizičnog kapitala; dostupnost inicijalne javne ponude dionica (IPO), crowdfunding“ | 4,48       | <b>4,02</b> | 4,73       | <b>3,97</b> |

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>)

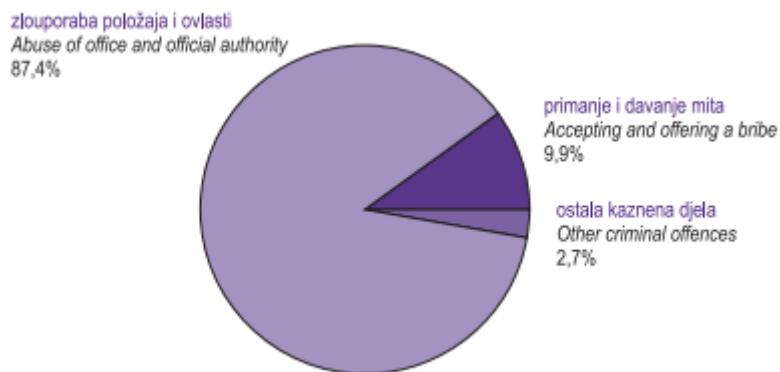
Zadnji najpoznatiji problem u poslovanju tj. u Hrvatskoj jesu mito i korupcija. Takav problem je značajan u mnogim zemljama koje se pokušavaju nositi sa time. U nekim situacijama je pogodan problem, međutim u mnogima nije. U Hrvatskoj je korupcija na visokom nivou u svim djelovima, pogotovo u politici i poslovanju.

Tablica 20. Prikaz rezultata za Hrvatsku prema izvješćima Transparency International, 2013 - 2018

| Indeks percepcije korupcije za Hrvatsku |             |           |
|---|-------------|-----------|
| Godina                                  | Broj bodova | Rang      |
| Corruption Perception Index 2013.       | 48          | 57. / 177 |
| Corruption Perception Index 2014.       | 48          | 61. / 175 |
| Corruption Perception Index 2015.       | 51          | 50. / 168 |
| Corruption Perception Index 2016.       | 49          | 55. / 176 |
| Corruption Perception Index 2017.       | 49          | 57. / 180 |
| Corruption Perception Index 2018.       | 48          | 60. / 180 |

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>)

Prema izvješćima *Transparency International*, Hrvatska se od 2013. godine popela sa 57. mjesta na 60. mjesto po korupciji. Dakle negativan utjecaj korupcije i dalje udara državu u kojoj se kriju brojni problemi. Takva statistika ne prikazuje pozitivnu sliku, jer se poduzeća boje ulagati u takvim zemljama upravo zbog korupcije. Kako se ne bi trebalo bazirati samo na stranim izvještajima, statistički izvještaj Državnog zavoda za statistiku prikazuje još lošije rezultate. Prema izvještajima, zlouporaba položaja u Hrvatskoj u 2018. godini iznosi 87,4%, dok je primanje i davanje mita iznosilo 9,9%.



**Slika 6. Grafikon - Mito i korupcija u Hrvatskoj u 2018. godini**

Izvor: Državni zavod za statistiku ([https://www.dzs.hr/hrv/publication/studije/Studije-i-analize\\_110.pdf](https://www.dzs.hr/hrv/publication/studije/Studije-i-analize_110.pdf))

Hrvatska je mala zemlja velikih problema koji stvaraju lošu sliku u poslovanju. Problemi koji su navedeni su najznačajniji u državi i neugodniji za mala i srednja poduzeća. Porezni zakoni se mogu i moraju regulirati u nastojanju popravljjanja ekonomske slike, ali i poslovanja. Kao što poduzećima koja se razvijaju treba strategija, isto tako treba i državi. Povezivanjem institucija smanjili bi se dani čekanja i ubrzali bi se svi procesi. Sam životni standard je na nižem nivou nego troškovi i porezni nameti, stoga država treba ravnopravnije sagledati i riješiti probleme. Isto tako mito i korupciju koja je uvelike poznata u zemlji treba spustiti na minimum kako bi se poduzeća, ali i stanovnici bolje i ugodnije osjećali.

## 8. PRIMJER OSNIVANJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ

Na samom završetku rada se prikazuju svi uvjeti koji se moraju ispuniti i poteškoće koje dolaze prilikom osnivanja poduzeća u Hrvatskoj. Problematiku financiranja, tržišta, ali i problematiku samih poduzeća koja moraju ispunjavati vrlo zahtjevne uvjete kako pri samom otvaranju, tako i tijekom poslovanja. Sljedeći primjer vraća cijelu strukturu na početak, objašnjava čitavi proces otvaranja jedne vrste poduzeća te se upoznaje sa problemima kojima se vlasnici pri otvaranju susreću. Činjenica je da otvaranje jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću iznosi 10 HRK, no je li uistinu tako?

Otvaranje poduzeća, u ovom slučaju j. d. o. o., potreban je odlazak kod javnog bilježnika. Kod javnog bilježnika idu vlasnik ili vlasnici poduzeća, ako ih je više te direktor, ukoliko direktor nije i sam vlasnik. Potpisivanje brojnih papira i određivanje djelatnosti kojima će se poduzeće baviti, upisivanje naziva poduzeća te svih potrebnih informacija, košta približno 600 HRK. Nakon bilježnika potrebno je otići u banku sa rješenjem o upisu u sudski registar, gdje se uplaćuje 10 HRK temeljnog kapitala na privremeni račun. Nakon uplate, banka kao transakciju uzima proviziju koja iznosi približno 50 HRK. To znači da će za uplatu temeljnog kapitala od 10 HRK, banka uzeti proviziju od cca. 50 HRK. Međutim, ukoliko vlasnik nije korisnik banke, banka će uzeti najbitnije podatke istog potrebne za registraciju. U međuvremenu je potrebno otići u Državni zavod za statistiku te predati zahtjev za NKD (Obavijest o razvrstavanju poslovnog subjekta) gdje se dobiva novi matični broj koji se razlikuje od glavnog matičnog broja. Isto tako treba platiti približno 55 HRK u državni proračun. Nakon toga potrebno je izraditi pečat za poduzeće. Isti košta približno 200 HRK ovisno o izgledu i namjeni. Otvaranje računa sljedeći je potez gdje treba priložiti potrebnu dokumentaciju uz prisutstvo vlasnika i direktora poduzeća. Kartica će koštati 35 HRK po osobi, a korištenje mobilnog bankarstva, što je najbitniji dio, oko 185 HRK uz dodatno plaćanje naknade, ovisno o vlasnikovom prometu na računu. Porezna uprava je sljedeća stavka u otvaranju, u kojoj se ispunjava dokumentacija i predaju dokumenti. Poduzeće obavezno (ovisno o djelatnosti) mora imati ugovor o najmu koji košta približno 1000 HRK. Mirovinsko i zdravstveno osiguranje nije potrebno ukoliko direktor radi u državnoj instituciji. Nakon odrađivanja većine posla, vlasnici moraju otići do knjigovođe ugovoriti uslugu koju će platiti također približno 1000 HRK, ovisno o prometu i dogovoru. Unatoč svim troškovima, postoje još neki manji troškovi koji su isključivo teret poduzetnicima kao što su članarina Hrvatskoj gospodarskoj komori u iznosu od približno 42 HRK, 395 HRK eRegistru gdje

vlasniku poštom dođe uplatnica koja nije obavezna, itd. Naravno potrebno je imati web stranicu koja košta oko 1500 HRK. Naknadno u poslovanju predajom dokumentacije(GFI) na kraju godine plaća se 230 HRK „Javna objava GFI“ za svaku godinu nakon predaje dokumentaciju. Iz navedenog procesa jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću ne košta 10 HRK već mnogo više. Otvaranje j. d. o. o. približno košta 4500 HRK bez obzira na temeljni kapital od 10 HRK. Država je dala jasnu poruku poduzetnicima koji su se opekli na ovakav način osnivanja poduzeća. Iako se država razvija, broj poduzeća raste, ali postoje brojni troškovi i obaveze koje nisu dovedene do minimuma kako bi poduzeća lakše disala i osiguravala mirniju likvidnost.

Navedeni problemi statistički su prikazani u tablici 21. koja prikazuje problematiku nakon osnivanja poduzeća. Najznačajniji su problemi da „ poduzeće nije profitabilno“ te da postoji „osobni ili obiteljski razlog“ koji prekida poslovnu aktivnost poduzeća. Uspoređivanjem 2018 godinu sa 2017., vidljivo je da se većina uzroka smanjila uzimajući u obzir normalan uzrok. Uzrok koji je vidljiv u tablici je „porezna politika/Administracija“ koja se povećala za 6,7% što podupire teoriju problema u osnivanju poduzeća.

**Tablica 21. Uzroci prekida poslovne aktivnosti u Hrvatskoj 2017. i 2018. godine (%)**

| <b>Uzroci prekida poslovne aktivnosti</b> | <b>2017.</b> | <b>2018.</b> |
|---|--------------|--------------|
| Prilika za prodaju                        | 0            | 0,6          |
| Poduzeće nije profitabilno                | 34,2         | 19,7         |
| Problemi u pristupu financiranju          | 15,2         | 7,4          |
| Drugi posao ili poslovna prilika          | 5,7          | 18,5         |
| Izlaz je bio planiran                     | 1,4          | 1,9          |
| Umirovljenje                              | 4,7          | 9,1          |
| Osobni ili obiteljski razlozi             | 25,4         | 16,5         |
| Incidentne situacije                      | 1,1          | 7,1          |
| Porezna politika/Administracija           | 12,5         | 19,2         |

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR (<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>)

## 9. ZAKLJUČAK

Mala i srednja poduzeća čine velik udio gospodarstva u Hrvatskoj, stoga je njihov rast i razvoj od iznimne važnosti za cijelu državu. Gradnjom temelja, točnije rastom, poduzeće započinje svoj put, dok se razvoj stvara godinama. I tu dolazimo do problema poduzeća u Hrvatskoj.

Ciljevi ovog rada su bili otkriti s kojim se problemima rasta i razvoja susreću poduzeća u Hrvatskoj, a na koji način posluju poduzeća u Europskoj uniji. Uz probleme rasta i razvoja, cilj je bio otkriti na koji način Hrvatska skriva probleme tijekom poslovanja i osnivanja poduzeća.

Proučavajući statističke podatke, izvješća i teorijske vrste, došli smo do zaključka da mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj imaju velikih problema tijekom svojeg rasta i razvoja, počevši od samog osnivanja uspoređujući ih sa drugim zemljama u Europskoj uniji.

Prvenstveno, problem vremenskog trajanja za osnivanje poduzeće koje je za tri puta duže uspoređujući vremenski period u Njemačkoj ili Sloveniji. Nadovezujući se na otvaranje poduzeća, negativna strana je i brojna papirologija koju je potrebno prikupiti, što odbija buduće poduzetnike i investitore. Drugi problem s kojima se poduzeća susreću su porezni zakoni, zbog kojih poduzetnik u Hrvatskoj plaća 3,7 puta više plaćanja nego poduzetnik u Njemačkoj. Problemi registracije vlasništva prikazuju nerazvijeni sustav u Hrvatskoj, gdje se u prosjeku za registraciju čeka 47 dana, dok u Njemačkoj ili Sloveniji svega 6-7 dana. I na koncu, zadnji najpoznatiji problem u poslovanju tj. u Hrvatskoj jesu mito i korupcija, koji su na visokom nivou u svim dijelovima, pogotovo u politici i poslovanju.

Problematika poduzeća u Hrvatskoj očituje se i u veličini poduzeća i njihovom pravu na financiranje. Svakom poduzeću je potrebno financiranje bilo da se radi o investiranju u proizvodnju ili dobivanju poticajnih sredstava za opstanak na tržištu. Iako bi po teoriji svako poduzeće (bilo ono mikro, malo, srednje ili veliko poduzeće), trebalo imati jednake uvjete i pravila za dobivanje određenog izvora financiranja, to u praksi nije tako. Ovisno o veličini poduzeća, ovisi visina kredita. Zbog toga banke više podržavaju velika poduzeća zbog kamate koju će duže naplaćivati nego mala poduzeća koja većinom uzimaju manje kredite. Upravo zbog navedenog je pristup financiranju prepreka manjim poduzećima čime se može znatno oštetiti rast i razvoj, ali i osnivanje samog poduzeća.



Za razliku od Hrvatske, Europska unija poduzetnicima pomaže putem prihvatljivih kredita i bespovratnih sredstava koji služe upravo za rast i razvoj. Isto tako u članicama EU postoje organizirani investitori poput FDI koji ulažu sredstva u mnoga potencijalna poduzeća. Takvih organiziranih investitora ima mnogo, i značajno doprinose napretku poduzeća.

Hrvatska je mala zemlja velikih problema koji stvaraju lošu sliku u poslovanju. Problemi koji su navedeni su najznačajniji u državi i neugodni za mala i srednja poduzeća. Popravljanjem ekonomske ali i poslovne politike države kroz smanjenje poreznih nameta, regulacijom i objedinjavanjem sustava, ostvarili bi se povoljniji uvjeti za poslovanje poduzetnika.

## 10. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Ivan Sudar**

**Matični broj studenta: 0234050470**

**Naslov rada: Rast i razvoj malih i srednjih poduzeća**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

03.12.2020.

Ivan Sudar

## 11. POPIS LITERATURE

### 11.1 Knjige

- Izrada autora na temelju Bujan i Vugrinec (2014)
- Ivanović, Z. (1997). Financijski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu , Opatija, str. 249
- Marković, I. (2000). Financiranje, Teorija i praksa financiranje trgovačkih društava, RRIF, Zagreb, str. 69
- Ricardo D. (1817)., Načela političke ekonomije i oporezivanja
- Schumpeter, J. A. (1912)., Teorija gospodarskog razvoja
- Škrtić, M. i Mikić, M. (2011)., Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, str. 131

### 11.2 Internetski izvori

- Preuzeto s [http://www.nadareljic.com/ekonomisti/zakon\\_rac.htm](http://www.nadareljic.com/ekonomisti/zakon_rac.htm) (1. travnja 2020.)
- Preuzeto s [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/11-01-01\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/11-01-01_01_2019.htm) (4. travnja 2020.)
- Vlada Republike Hrvatske. Preuzeto s <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/2018/03%20o%C5%BEujak//83%20-%2017.5.pdf> (4. travnja 2020.)
- Preuzeto s <http://www.jdoo.info/2014/03/nameti.html> (6. travnja 2020.)
- Preuzeto s [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/11-01-01\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/11-01-01_01_2019.htm) ( 10. travnja 2020.)
- Hrvatska gospodarska komora. Preuzeto s <https://www.hok.hr/gospodarstvo-i-savjetovanje/statistika/trgovacka-drustva-i-obrti> (10. travnja 2020.)
- Izvješća o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018., dostavile CEPORu informacije o svojoj ponudi i uvjetima. Preuzeto s <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf> (8. travnja 2020.)

- Godišnje izvješće 2018“, HANFA, str. 86 – 87. Preuzeto s [https://www.hanfa.hr/media/2635/godisnje-izvjesce-2017\\_web.pdf](https://www.hanfa.hr/media/2635/godisnje-izvjesce-2017_web.pdf) (11. travnja 2020.)
- Strategija je u potpunosti usklađena s Preporukama i dokumentima EU o sektoru MSP.
- Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2019. godini”, FINA, 2014-2018. Preuzeto s <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf> (8. travnja 2020.)
- Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2013 – 2017. godine, FINA, 2018. Preuzeto s <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (12. travnja 2020.)
- GEM Hrvatska, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2018. Preuzeto s <http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima/> ( 11. travnja 2020.)
- HAMAG-BICRO, Godišnje izvješće 2016, 2017. Preuzeto s <https://hamagbicro.hr/e-knjiznica/godisnja-izvjesca/> (10. travnja 2020.)
- Preuzeto s <https://izvoz.hbor.hr/izvozni-vodic/financiranje/> ( 20. travnja 2020)
- Preuzeto s <http://faktoring.pbz.hr/prednosti-faktoringa.html> ( 25. travnja 2020)
- Preuzeto s <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca> ( 27. travnja 2020)
- Preuzeto s [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0129\\_HR.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0129_HR.html) ( 27. travnja 2020)
- Preuzeto s <https://hamagbicro.hr/financijski-instrumenti/kako-do-jamstva/postupak-prijave/> ( 28. travnja 2020)
- Preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/kompanije/obrtnici-pregled-uvjeta-za-dobivanje-kredita-u-bankama-129460> ( 28. travnja 2020)
- Preuzeto s\_Izvješće o globalnoj konkurentnosti 2017.-2018., Svjetski gospodarski forum / Nacionalno vijeće za konkurentnost, 2018. ( 28. travnja 2020)
- Preuzeto s\_HTZ (podaci eVisitor+integrirano eCrew) ( 28. travnja 2020)
- Preuzeto s <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=123> (03. svibnja 2020)
- Preuzeto s <https://arhivanalitika.hr/blog/podaci-ruse-teorije-o-sukobu-kapitala-i-rada-i-stetnosti-stranih-ulaganja/> (07.05.2020)

### 11.3 Pojmovnik

- CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva koji se bavi problematikom malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
- FDI – svjetska organizacija koja pomaže u investiranju poduzećima bez obzira iz države koje dolaze.
- GEM ISTRAŽIVANJA - je najveće svjetsko istraživanje poduzetničke aktivnosti. Istražuje mnoge čimbenike te ih statistički uspoređuje.
- FREELANCER - samozaposlena osoba, koja sama pronalazi poslove i većinom sama vodi brigu o svim onim stvarima koje u firmama inače odrade drugi.
- B2B – nastaje kada je nekoj tvrtki potrebna pomoć ili materijali za proizvodnju, stoga se firme ujedinjuju i pomažu u poslovnim pothvatima.
- CROWDFUNDING - je proces u kojem poduzeća tj. ljudi traže financijsku pomoć u rastu i razvoja proizvoda, usluga i sl. Otvaranjem profila i otvaranjem projekta, mnogi investitori će vidjeti proizvod te će biti u mogućnosti investirati. Međutim velikoj većini je potreban nekakav oblik oglašavanja kako bi se proizvod/usluga proširila putem web kanala.
- Inovacijske misije – platforma za inovacijska poduzeća koja omogućavaju **B2B** stastanke na inozemnim tržištima,
- Erasmus za poduzetnike početnike – poduzetnici koji su početnici putem Erasmusa mogu upoznati i razviti nove ideje i poduzetničke podhvate u drugim zemljama. U vremenu od 1 do 6 mjeseci poduzetnici razmjenjuju iskustva i znanja sa mnogim uspješnim poduzećima,
- Online katalog hrvatskih proizvoda – naručivanje i financiranje proizvoda putem kataloga namjenjeno je investitorima koji žele ulagati u kvalitetne proizvode. Zbog velike konkurencije u svijetu katalog je namjenjen poduzećima koja se žele uzdignuti i pokazati svoju kvalitetu koja je manje vidljiva zbog količine konkurencije,
- Poduzetnik izvoznik – omogućava poduzetnicima pronalaženje inozemnih kupaca, financiranje iz EU fondova i slično,

- „Kupujmo Hrvatsko“ – pokrenuto 1997. godine s ciljem da se prepoznaju i izdvoje kvalitetni proizvodi te da im se dodjele certifikati za kvalitetu domaćih proizvoda pomoću kojih kupci mogu procijeniti i kupiti domaće proizvode bez straha,
- Projekti za žene – osnovano radi provedene ravnopravnosti spola. Pomoć ženama poduzeticama u osnivanju i razvijanju poduzeća,
- Hrvatska obrtnička komora (HOK) – potiče obrtnike koji su najosjetljivija vrsta poduzeća. Daje mišljenje u provedbi zakona i potpori obrtnika, međutim više šteti nego pomaže poduzeticima,
- Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) – udruga koja promiče poduzetnički duh te štiti interes poduzetnika od strane državnih nameta i poreza. Promovira važnost malih i srednjih poduzeća te nastoji poboljšati zakonodavni sustav.

## 12. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

### Popis slika

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Ciljevi i mjere za povećanje konkurentnosti malog i srednjeg gospodarstva u RH.....   | 30 |
| Slika 2. Rastuća poduzeća u hrvatskoj prema kriteriju razvoju novih proizvoda u Hrvatskoj..... | 37 |
| Slika 3. Izvori financiranja.....  | 47 |
| Slika 4. Primjer kratkoročnog kredita.....   | 48 |
| Slika 5. Primjer dugoročnog kredita.....   | 50 |
| Slika 6. Grafikon - Mito i korupcija u Hrvatskoj u 2018. godini.....                           | 57 |

### Popis tablica

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Kriterij za razvrstavanje poduzeća.....   | 8  |
| Tablica 2. Tablica poslovnih subjekata na dan 31. ožujak 2019. godine.....   | 9  |
| Tablica 3. Prednosti i nedostaci inokosnog poduzeća.....   | 9  |
| Tablica 4. Broj OPG-a na dan 31. prosinca 2017. godine.....  | 11 |
| Tablica 5. Statistika osnivanja j. d. o. o. u 2019. godini.....  | 12 |
| Tablica 6. Poduzeća u 2019. godini.....  | 13 |
| Tablica 7. Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u mikro i malim poduzećima 2014. - 2018. godini.....                        | 32 |
| Tablica 8. Prosječan broj zaposlenih i produktivnost u srednjim poduzećima do 2014. do 2018. godine.....                         | 33 |
| Tablica 9. Broj zaposlenih od 2010. do 2018. godine.....   | 41 |
| Tablica 12. Statistički podatak od 2001. do 2016. godine - Dobit i gubita.....   | 34 |
| Tablica 11. Razvoj plaća od 2002. do 2016. godine.....   | 35 |
| Tablica 12. Percepcija kvalitete obrazovanja za poduzetničko djelovanje 2018. i 2019. godini ( ocjena u rasponu od 1 do 9 )..... | 36 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tablica 13. Percepcija o kvaliteti komercijalne i profesionalne infrastrukture za mala i srednja poduzeća u 2017. i 2018. godini.....</b> | <b>36</b> |
| <b>Tablica 14. Rezultati o globalnoj konkurentnosti 2017.-2018. - Hrvatska i referentne zemlje.....</b>                                      | <b>39</b> |
| <b>Tablica 15. Noćenja u razdoblju siječanj-prosinac, indeks 2017./2018.nosti i nedostaci inokosnog poduzeća.....</b>                        | <b>40</b> |
| <b>Tablica 16. Odobrena i izdana jamstva HAMAG-BICRO-a po programima u 2017. i 2018. godini.....</b>   | <b>42</b> |
| <b>Tablica 17. Kvaliteta regulatorne okoline za 2018. godinu.....</b>  | <b>54</b> |
| <b>Tablica 18. Pokazatelji o kvalitetni regulatorne okoline za tržište kredita za 2018. godinu .....</b>                                     | <b>55</b> |
| <b>Tablica 19. Ocjena "pristup novcima" u poduzetničkoj okolini u 2017. i 2018. - GEM istraživanje.....</b>                                  | <b>56</b> |
| <b>Tablica 20. Prikaz rezultata za Hrvatsku prema izvješćima Transparency International, 2013 - 2018.....</b>                                | <b>56</b> |
| <b>Tablica 21. Uzroci prekida poslovne aktivnosti u Hrvatskoj 2017. i 2018. godine(%).....</b>   | <b>59</b> |