

# Odnos uloga vlasnik-menadžer mikropoduzeća

---

**Franjić, Tijana**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:275022>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-04**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ODNOS ULOGA VLASNIK-MENADŽER  
MIKROPODUZEĆA**

**Mentor:**  
**prof. dr. sc. Srećko Goić**

**Studentica:**  
**Tijana Franjić**  
Mat. br.: 8100284

Split, veljača 2018.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**  
Matice Hrvatske 1

**POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ**

**Poslovna ekonomija**

Tema: **ODNOS ULOGA VLASNIK-MENADŽER**  
**MIKROPODUZEĆA**

**Mentor: prof. dr. sc. Srećko Goić**

Split, veljača 2018.

## **Izjava o autorstvu rada**

Ja, Tijana Franjić, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog rada pod naslovom „Odnos uloga vlasnik-menadžer mikropoduzeća“ te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način korišteni dijelovi tuđih radova.

---

Tijana Franjić

Sva nazivlja korištena u ovom radu imaju rodno neutralan stav.

# SADRŽAJ

<b>Predgovor.....</b>	<b>1</b>
<b>Sažetak .....</b>	<b>2</b>
<b>Summary.....</b>	<b>3</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>4</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	5
1.2. Ciljevi i hipoteze rada.....	7
1.3. Metodologija .....	9
1.4. Struktura rada .....	9
<b>2. POSLOVANJE MALOG PODUZEĆA.....</b>	<b>11</b>
2.1. Povijesni pregled poduzetništva .....	11
2.2. Poduzeće: pojam, vrste i podjele .....	13
2.3. Struktura nacionalnih gospodarstava zemalja članica EU .....	19
2.4. Struktura privrednika na području Republike Hrvatske .....	25
2.5. Nacionalne razvojne strategije i poduzetništvo .....	28
2.6. Poslovanje malog poduzeća .....	32
2.6.1. Pravni aspekt poslovanja.....	36
2.6.2. Financijski aspekt poslovanja .....	38
2.6.3. Organizacija poslovanja .....	39
2.6.4. Marketing malog poduzeća .....	41
2.6.5. Upravljanje ljudskim resursima .....	42
2.6.6. Menadžment maloga poduzeća .....	43
<b>3. RAZVOJ I RAST MIKROPODUZEĆA.....</b>	<b>44</b>
3.1. Životni ciklusi razvoja poduzeća.....	44
3.2. Kriza, vodstvo i posljedice .....	47
3.3. Poduzetnička ekonomija i ciljevi menadžmenta .....	52

<b>4. ISTRAŽIVANJE: ODNOS ULOGA VLASNIK-MENADŽER ....</b>	<b>55</b>
4.1. Pregled dosadašnjih istraživanja .....	55
4.2. Ciljevi istraživanja .....	56
4.3. Opis metoda i instrumenata istraživanja .....	58
4.4. Ograničenja istraživanja .....	59
4.5. Analiza rezultata.....	60
4.6. Hipoteze rada.....	95
4.7. Teorijske i praktične implikacije rezultata istraživanja.....	104
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>107</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>112</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>116</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>117</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>118</b>
<b>PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK.....</b>	<b>120</b>
<b>PRILOG 2. ZBIRNI PREGLED REZULTATA .....</b>	<b>125</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>135</b>

## Predgovor

Poduzetništvo je, kao i menadžment, prisutan u ljudskom društvu od najranijih vremena. S razvojem suvremenog gospodarstva, ove se dvije funkcije dijele u zasebne kategorije: jedna je profesionalna orijentacija školovanog kadra, a druga je kategorija inicijatora privrednih aktivnosti. Iako u stvarnosti i jedno i drugo obilježje podupire razvoj i rast mikropoduzeća, takva se očekivanja u stvarnom okruženju ne potvrđuju. Slična je situacija i u drugim europskim državama, gdje su mikropoduzeća s udjelom od 97% do 99% gospodarske strukture. Njihova dinamika osnivanja i gašenja ukazuje na devijacije u socijalnom, kulturološkom i znanstvenom značaju.

Odnos uloga vlasnika-menadžera apelira na različitost uloga, međutim, uloge kao takve su zanemarujućeg značaja u odnosu na sveukupnost zadatka kojeg osnivač mikropoduzeća preuzima ulaskom u poduzetništvo. Isprva je uloga poduzetnika dostatna, a potom se poduzetnik treba transformirati u menadžera koji je sposoban zapošljavati, delegirati poslove, planirati i kontrolirati poslovanje. U praksi je detektiran izostanak menadžerskih tehnika i vještina kod osnivanja mikropoduzeća: ne postoji marketinški plan, ne postoji poslovni plan, a poduzetničke aktivnosti su predvođene dnevnim poslovima bez strategijske orijentacije. Uz navedeno postoji otpor poduzetnika da širi organizaciju uz pomoć školovanog kadra (menadžera), pa je problematika tim kompleksnija.

U radu je problem rasta mikropoduzeća u mala i srednja poduzeća opisan kroz nekoliko koraka. Isprva je dat uvid u povijesni kontekst poduzetništva, u razvoj poduzeća, kao i rezultati sveukupnih mijena na strukturu nacionalnih gospodarstava u državama EU. Ukazano je na postojanje Strategija razvoja poduzetništva i na postojeću infrastrukturu koja je prilagođena tom cilju, a potom je objašnjeno što se podrazumijeva pod poslovanjem malog poduzeća, sagledano kroz funkcije u društvenom, pravnom i gospodarskom kontekstu. U drugom koraku fokus je na osobi osnivača mikropoduzeća. Anketnim upitnikom (N=64) ispitana je važnost uloge poduzetnika i važnost uloge menadžera sa stajališta osnivača mikropoduzeća.

Rezultati ukazuju na potrebu da se poduzetništvo redefinira, da se poduzetnička kultura unaprjeđuje, prvenstveno programima prilagođene edukacije. U protivnom, gospodarstvo u Republici Hrvatskoj neće pokazati potencijal koji je u ovom prijelaznom razdoblju potreban.

## Sažetak

Odnos uloga vlasnik-menadžer mikropoduzeća u teoriji i praksi tumačeno je s prizvukom prevage profesije (menadžmenta) koja se poduzetništvu *a priori* ne pripisuje. U ovome radu istraživanje je predvođeno pitanjem: zbog čega mikropoduzeća ne rastu i ne razvijaju se? Isti problem je detektiran i u drugim državama članicama EU 28. Na temelju istraživanja stavova i mišljenja vlasnika mikropoduzeća na području Republike Hrvatske, došlo se do uvida da je poduzetnička kultura jača u odnosu na profesionalno vođenje poslovanja, što je potvrđeno nalazom kako je očekivani profit prevladavajući motiv za ulazak u poduzetništvo. Istodobno postoji visoka razina potrebe poduzetnika za savjetovanjima i usmjeravanjem, no to poduzetnici u praksi ne čine jer smatraju da je delegiranje rizično za posao. Ukupno uzevši, očekivanja od ulaska u poduzetništvo su visoka, a tek manjina uspijeva potvrditi da je izvan opasnosti preživljavanja u prve tri godine poslovanja. Uz izostanak poslovnog planiranja, detektiran je i izostanak marketinškog planiranja kod poduzetnika početnika, što ukazuje na krizu u poduzetničkom sektoru, a pripisuje se društvenoj i socijalnoj neefikasnosti menadžmenta ljudskih resursa i ljudskih potencijala na nacionalnoj razini.

*Ključne riječi: poduzeće, poduzetništvo, menadžment, mikropoduzeće, menadžment ljudskih potencijala, menadžment ljudskih resursa.*



## Summary

The relation between the roles of owner and manager of the micro - enterprises so far in theory and practice has been interpreted with a hint of preponderance of the profession (management), which is not primary attributed to entrepreneurship. The main focus of this research was the question: why micro - enterprises do not grow and develop? However the same problem has been detected in 28 other EU countries. Based on the research of attitudes and opinions of the owners of micro-enterprises in Republic of Croatia, we came to a conclusion that entrepreneurial culture is stronger than a professional management, which was confirmed by the fact that the expected profit is the main motivator for start-ups and stepping into entrepreneurship. At the same time there is a high level of need for consulting and advising entrepreneurs, but in practice this is avoided as they believe that delegating is risky for the job. That being said, the expectations of entering into entrepreneurship are high and only minority manages to survive during their first three years of the business. The lack of business planning and marketing planning in beginners brings crisis in entrepreneurship sector, which is attributed to social inefficiency of management of human resources and human potential at the national level.

*Keywords: enterprise, entrepreneurship, management, micro - enterprises, human resource management.*

## 1. UVOD

Autorica Nanić<sup>1</sup> u dokumentu „Mala i srednja poduzeća kao nosilac razvoja privrede Europske unije“ ističe da su „male tvrtke generator novih radnih mjesta, inovacija, gospodarske dinamičnosti i jačega društvenog uključivanja u Europsku uniju“. Mala i srednja poduzeća (MSP) čine 99,8% svih tvrtki, a oko 30% MSP tvrtki u EU kao glavni cilj ima rast. Prema podacima Europske komisije<sup>2</sup> MSP sektor u EU čine najmanja, takozvana mikropoduzeća (93%) s manje od deset zaposlenih. U Hrvatskoj MSP sektor okuplja 99,7% poduzeća i zapošljava 68,96% radnog kontingenta. To su najvećim udjelom poduzeća s manje od 10 zaposlenika (91,6%)<sup>3</sup>. Državni zavod za statistiku bilježi da je 2008. godine bilo 167.292 poduzeća koja su zapošljavala 1.180.108 osoba. Godine 2014. u Republici Hrvatskoj bilo je 146.627 poduzeća koja su zapošljavala 996.631 osoba.<sup>4</sup> U promatranom vremenskom intervalu i prirodni prirast stanovništva ima negativan trend.

Ukoliko se pozovemo na teoriju rasta autora Larry E. Greiner<sup>5</sup>, tada je poznato da se razvoj (rast) organizacije odvija u fazama ili kroz životne cikluse. U svakoj fazi dominiraju specifična obilježja rasta, dok svaka faza završava krizom koja prijete preživljavanju organizacije. Na taj način i poslovanje, kao skup interakcija, možemo pojmiti proučavajući i analizirajući odabrane elemente. U okolnostima, u kojima je pretežiti udio mikropoduzetnika, osnivači poduzeća su ključne osobe i istodobno to su kadrovi (ljudski resursi i ljudski potencijali) koji samovoljno izabiru djelovati kroz poduzetničku i menadžersku ulogu. U tim dvjema potencijalno konfliktnim ulogama kreiraju se pretpostavke krize rasta mikropoduzeća. Kriza rasta mikropoduzeća ima širih implikacija, a to je slika nacionalnih gospodarstava, gdje je pretežiti broj mikropoduzeća u realnom sektoru, te da se mikropoduzeća brzo osnivaju i relativno brzo gase.

Struka u sklopu poduzetničke infrastrukture podupire poduzetnike-menadžere programima za cjeloživotno obrazovanje. Potreba za cjeloživotnim obrazovanjem je neupitna u danom kontekstu, no nije i jedini činitelj razvoja. U značajnoj mjeri to je i

---

<sup>1</sup> Nanić, A. (2013.), Mala i srednja poduzeća kao nosilac razvoja privrede Europske unije, Tranzicija, Vol. 15., str. 96-106.

<sup>2</sup> Eurobarometar Team of the European Commission (2007.), str. 7., [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl196\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl196_en.pdf) (10.06.2016.)

<sup>3</sup> Isto.

<sup>4</sup> Državni zavod za statistiku (2016.), Statistički ljetopis 2015., DZS, Zagreb, str. 237.

<sup>5</sup> Greiner, L. E. (1972.), Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, str. 37 do 46, <http://www.bbt757.com/bond/pdf/moi/EvolutionandRevolutionsasOrganizationsGrow.pdf> (11.07.2016.)

kultura obnašanja poslovnih i društvenih uloga, a kompetentnost poduzetnika se potvrđuje kroz trajanje i opstanak mikropoduzeća na tržištu, financijski rezultat poslovanja, broj zaposlenih u organizaciji i drugim pokazateljima koji se koriste u ekonomskom ozračju komunikacije.

Postavlja se pitanje: *je li rast i razvoj mikropoduzeća očekivani slijed?*

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Poduzetnici kroz poduzetništvo testiraju svoju kompetentnost da poslovnu ideju pretvore u tržišno opravdanu i organiziranu aktivnost. To zahtjeva svakodnevnu svijest o okruženju i uvjetima te iskorištavanju prilike. „Poduzetničke vještine i sposobnosti odnose se na aktivno upravljanje projektom: uključujući vještine i sposobnosti planiranja, organiziranja, upravljanja, vođenja, delegiranja, komuniciranja, razumijevanja, evaluiranja i memoriranja, kao i mogućnosti pojedinačnog i timskog rada.“<sup>6</sup> Ove vještine također su neophodne pri ispunjenju menadžerskih funkcija.

O odnosu poduzetnika i menadžera može se govoriti s više aspekata:

- s poslovnog aspekta i pozicije u poslovnom procesu – uloga poduzetnika je pokretačka, stvarateljska, konstruktivno-idejna i usmjerena na osiguravanje inicijalnih resursa. Osoba poduzetnika u mikropoduzećima u pravilu istodobno nastupa i u ulozi menadžera te je suočena s izazovima ostvarenja kontinuiteta poslovanja i poslovnog rezultata. Iako su ove uloge pojedinačno dostatno proučavane, inovativan pristup je shvaćanje uloge poduzetnog menadžera u kontekstu mikropoduzeća;
- s aspekta osobina, profila ličnosti – poduzetnik i menadžer trebali bi imati bitno različite osobine ličnosti. U mikropoduzećima riječ je o jednoj osobi koja djeluje kroz potencijalnu prevagu menadžerskog ili poduzetničkog mentalnog sklopa. Postojanje prevage jednog ili drugog, vodi poduzeće u krizu. Točka ravnoteže i djelovanje u skladu sa zadatkom (menadžerskim ili poduzetničkim) potencijalno je izvorište sukoba na razini ličnosti što se može reflektirati i na organizaciju mikropoduzeća u razvoju;
- s aspekta ponašanja – poduzetnik-menadžer uvodi tvrtku u okolinu zadatka gdje ponašanjem uređuje interakcije s dobavljačima i zaposlenima te kupcima i

---

<sup>6</sup> Štefica, V. (2012.), Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2., No. 2., str. 270 i 271.

potrošačima. Ponašanje koje potvrđuje očekivanja promatrača je ključni moment regulacije toka informacija, financijskih, materijalnih i ljudskih resursa, što svakako može biti vezano uz prethodna dva aspekta i odražava se na opstanak, razvoj i rast mikropoduzeća.

U poduzećima je istaknut **problem** odnosa uloga poduzetnika (vlasnika) i menadžera. U mikropoduzećima nema podvojenosti osoba poduzetnika i menadžera, a u idealnom bi trebali biti izbalansirano prisutni u istoj osobi. Najčešće prevladava jedan aspekt ličnosti koji je razvijen a drugi nije, ili je slab, pa konflikt iscrpljuje osobu neuravnoteženim ciljevima i prioritetima. Upravo ovdje je detektiran problem, odnosno problem je što se od mikropoduzeća očekuje da prevladavaju operativne, taktičke i strateške prepreke te ostvare rast i razvoj u uvjetima kada ključna osoba u svakodnevnom poslovanju balansira između potencijalno konfliktnih uloga: poduzetničke uloge i uloge menadžera.

U prilog prethodno istaknutom navodi se iskustveni uvid autora Grkovića<sup>7</sup>. On nudi novi pogled na probleme rasta u organizacijama. Inovativno ga naziva "sindrom vlasnika" i definira kao stanje kada vlasnik/rukovoditelj gotovo sve odluke donosi sam; često radi aktivnosti ispod nivoa svoje pozicije i kompetencije; nema vremena za strateške aktivnosti jer se bavi rutinama, posao negativno utječe na njegov obiteljski i društveni život; izgara (engl. *burnout*) na poslu; od posla nema nikad vremena za sebe i obitelj; općenito je nezadovoljan stanjem. Autor ističe da takav vlasnik/rukovoditelj (ne zamjećuje učinke svoga ponašanja te postaje kočnica, smetnja i prepreka rastu organizacije.

**Predmet istraživanja** u ovome radu je ponašanje ili skup vidljivih i nevidljivih intelektualnih, fizičkih, verbalnih, vizualnih i inih reakcija i manifestacija osobe (vlasnika-poduzetnika-menadžera) na poticaj (ili okolinu ili situaciju). Ponašanje kreira posljedice (kvalitetu) i rezultate (kvantitetu) poslovanja mikropoduzeća. Osoba (u interakciji) koja promatra promatranog, je promatrač. Promatrač „očitava“ ili tumači, ponašanje promatranog i na poticaj uzvraća ponašanjem (odobravanjem, neutralno ili neodobravanjem). Promatrani ne mora nužno biti svjestan svoga (naučenog) ponašanja, ali je svjestan svoje uloge, posljedica (kvalitete) i rezultata (kvantitete). Ispunjenje uloge kroz ponašanje moguće je vrednovati (izmjeriti) njegovim/njezinim subjektivno

---

<sup>7</sup>Grković, M. (2015.), Jeste li u sindromu vlasnika i želite li ga riješiti?, [http://www.portalalfa.com/poslovni\\_savjetnik\\_clanci/jeste\\_i\\_u\\_sindromu\\_vlasnika\\_i\\_zelite\\_li\\_ga\\_rijesiti.pdf](http://www.portalalfa.com/poslovni_savjetnik_clanci/jeste_i_u_sindromu_vlasnika_i_zelite_li_ga_rijesiti.pdf) (22.03.216.)

doživljenim zadovoljstvom poslovnim posljedicama (dobrim ili manje dobrim) i svojim poslovnim rezultatom (postignutim ili manje postignutim). Očekuje se izraženo viši stupanj zadovoljstva kod osoba poduzetnika-menadžera koje djeluju kroz uravnoteženu ulogu poduzetnika i ulogu menadžera. Nezadovoljstvo (izraženije) se predviđa detektirati kod ispitanika koji crpe svakodnevna poslovna rješenja iz pretežito jedne uloge: ili menadžerske ili poduzetničke (sindrom vlasnika). Pretpostavka je da stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera bude razmjeran opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća, odnosno da kumulativno postizanje zadovoljstva kroz ulogu poduzetnika i ulogu menadžera vodi prema rastu i razvoju poduzeća. Za razliku od navedenoga scenarija, ponašanje tzv. sindrom vlasnika, kreira učinak nezadovoljstva i iscrpljivanja te gašenja mikropoduzeća. **Predmet istraživanja** u ovom radu istražuje ulogu menadžera i ulogu poduzetnika isprepletenu u istoj osobi-mikropoduzetnika. Nalaz i spoznaje mogu biti poticaj za daljnja promišljanja (interdisciplinarno i multidisciplinarno).

## 1.2. Ciljevi i hipoteze rada

Ovaj završni rad ima zadatak ispuniti sljedeće ciljeve:

1. Istražiti karakteristike i posebnosti poslovanja malog poduzeća na početku svog djelovanja.
2. Detektirati unutarnje i vanjske pretpostavke koje podržavaju razvoj i rast (mikro)poduzeća.
3. Analizirati stavove i mišljenja vlasnika mikropoduzeća o čimbenicima rasta i razvoja njihovog mikropoduzeća.
4. Analizirati iskaze temeljene na samoprocjeni poduzetnika-menadžera o utjecaju funkcije poduzetnika i funkcije menadžera na rast mikropoduzeća.

Problemsko pitanje: *je li rast i razvoj poduzeća očekivani slijed?*, i: *je li rast i razvoj poduzeća odraz sindroma vlasnika?*, polazi od definicije i teorije te praksom potvrđenih činjenica da se mnogo mikropoduzeća osniva i mnogo se mikropoduzeća unutar prve tri godine poslovanja zatvara. Međutim, statistički podaci nisu u središtu interesa istraživača. U središtu interesa istraživača su odnosi uloge poduzetnika i uloge menadžera unutar iste osobe-vlasnika mikropoduzeća. Zanima nas da li poduzetnici-menadžeri (njihov subjektivan stav) kreiraju pretpostavke razvoja i rasta njihovog mikropoduzeća u skladu s njihovim (samoprocjenjenim) kompetencijama.

Na temelju polazišnih pitanja postavljene su hipoteze rada:

**H<sub>1</sub>: Vlasnik mikropoduzeća na početku poslovanja predvodi se očekivanim profitom (dobitkom).**

Prva pretpostavka ispituje prevladavajuće motive osnivača i opravdanost pokretanja mikropoduzeća (zašto pojedinac odabire postati vlasnikom tvrtke). Iako se očekuje različitost motiva kroz splet subjektivnih i poslovnih očekivanja, interes istraživača je usmjeren na prepoznavanje i detektiranje privredno aktivnih vlasnika malih tvrtki koji u poslovanju imaju implementirane funkcije menadžmenta. Istodobno se promatra i njihova subjektivna samo-procjena uspješnosti organizacijskih, financijskih i tržišnih poslovnih rezultata.

**H<sub>2</sub>: Izostanak funkcije poduzetnika ili funkcije menadžera u sustavu mikropoduzeća kreira krizu.**

Druga pretpostavka je da poduzetnici „vide“ biznis, a iz vida izgube sebe kao menadžera-vođu. Zamor i gubitak entuzijazma poduzetnika, nakon početnog uzleta, nagovještaj je krize za biznis. Kriza za biznis znači gašenje tvrtke, ali se ne gasi (poduzetnička) voljnost za ponovnim uzletom što dovodi do istog obrasca (poduzetničkog) ponašanja: od uspona do pada. Uspon (osnivanje) i pad (gašenje) mikropoduzeća kreira specifičnu kulturu malog biznisa.

**H<sub>3</sub>: Poduzetnik-vlasnik krizu detektira kada se suoči sa insolventnošću.**

Treća pretpostavka je da u većini slučajeva poduzetnik detektira krizu kada nastane financijska *ne-moć*. Za razliku od toga, uloga menadžera je da krizu (rizike) implementira u plan poslovanja te da uspostavi kontrolne mehanizme i da osigura „prostor za manevar“ (djelovanje po unaprijed predviđenim i razrađenim scenarijima). Uloga menadžera je da djeluje u okvirima prihvatljivog rizika pa je kriza činjenica i/ili posljedica izostanka menadžerske funkcije planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i/ili kontrole.

#### **H<sub>4</sub>: Stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera razmjernan je opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća.**

Četvrta pretpostavka je da poduzetnici-vlasnici mikropoduzeća „zapnu“<sup>8</sup> na određenoj točki razvoja poslovanja. To je situacija kada se organizacija zbog stjecanja konkurentске prednosti treba širiti, a vlasnik-poduzetnik u ulozi rukovoditelja ne izgrađuje strukture za prijenos odgovornosti i ovlaštenja drugima da se to i dogodi. Poduzetnik-menadžer sa tzv. sindromom vlasnika, postaje prepreka razvoju i tvrtka zapada u teškoće. Povećanje osobnog stresa (neispunjenje uloge poduzetnika) i nezadovoljstva stanjem i rezultatima (neispunjenje uloge menadžera), pobuđuje krizu pa je pretpostavka da su zadovoljstvo i opstanak recipročne varijable.

### **1.3. Metodologija**

Odabrane metode rada su opće i posebne. U radu su korištene metode analiza ili raščlanjivanje neke složene materije na njene komponente sve do elemenata koji više nisu djeljivi, a u ovom slučaju to je definiranje pojmova iz područja istraživanja. Sinteza ili spajanje više elemenata u jednu cjelinu je korištena kako bi se udovoljilo multidisciplinarnom pristupu problematici iz područja poduzetništva i menadžmenta, sagledano iz perspektive teorije rasta i menadžmenta ljudskih potencijala. Dedukcija ili oblik posrednog zaključivanja kod kojeg se sud izvodi od općeg ka posebnom ili pojedinačnom, koristi se kod analize stanja poduzetništva u specifičnom gospodarskom i socijalnom okruženju Hrvatske. Indukcija ili vrsta posrednog zaključivanja kod kojeg polazimo od pojedinačnog ka općem, služi kod kreiranja stava spram detektiranja motiva i modela ponašanja poduzetnika-menadžera mikropoduzeća.

Od posebnih metoda u radu je korišteno terensko istraživanje (virtualno okruženje) s ciljem prikupljanja kvalitativnih podataka tehnikom on-line anketnog upitnika na prigodnom uzorku poduzetnika-menadžera mikropoduzeća.

---

<sup>8</sup> Ne obuhvaća poduzetnike i obrtnike koji su svojevrijem odlučili kontrolirati rast unatoč realno raspoloživim i dostupnim resursima i potencijalu tržišta.

#### **1.4. Struktura rada**

Rad je osmišljen i prezentiran kroz ukupno pet dijelova.

Uvodni dio definira problem, predmet, ciljeve i hipoteze rada te metodološki pristup, s najavom svrhe i zadatka pojedinog dijela rada.

Drugi dio rada obuhvaća tri elementa. Prvi je teorijski obuhvat definicija iz poduzetništva i podjele poduzeća, strukturu nadnacionalnog (EU) i nacionalnog (RH) realnog sektora i podsustave poslovnog sustava poduzeća.

Treći dio rada je osvrt na teoriju rasta (mikro)poduzeća s posebnim interesom detektiranja uloge poduzetnika i uloge menadžera u start-up tvrtkama.

Četvrti dio rada obuhvaća prikaz rezultata terenskog istraživanja na prigodnom uzorku mikropoduzetnika sa sjedištem u Republici Hrvatskoj.

Peti dio rada sažima uvide, rezultate i nalaze. Zaključci će biti potkrijepljeni preporukama.

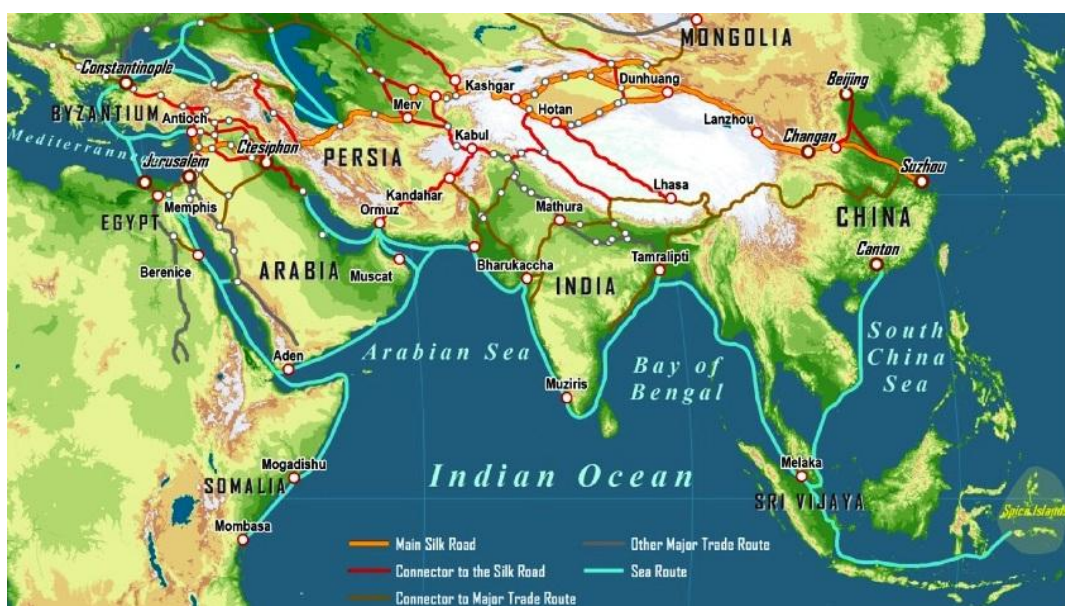


## 2. POSLOVANJE MALOG PODUZEĆA

### 2.1. Povijesni pregled poduzetništva

Prvi zapisi o poduzetništvu nisu poznati, a dostupni izvori navode razna polazišta. Prema Kolaković<sup>9</sup> korijeni poduzetništva mogu se detektirati upravo u starim civilizacijama: babilonskoj, egipatskoj, arapskoj i kineskoj. Karta prikazana na Slici 1. ukazuje na glavne povijesne trgovinske putove (pomorske, kopnene i riječne).

Slika 1. Trgovinski putovi



Izvor: Startup guide, Creating a Better World Through Entrepreneurship, <http://startupguide.com/world/the-history-of-entrepreneurship/> (20.09.2016.)

Formiranjem prvih naselja, omogućeno je da se ustaljene trgovačke rute koriste za promet dobrama u naseljena središta (gradove). Iako je takva praksa u ondašnje vrijeme bila dostatna, Kristofor Kolumbo bio je uvjeren da se u Indiju može doći ploveći na zapad. Njegova inventivna putovanja započinja 1492. godine i smatraju se poduzetničkom investicijom (brodovi, posada) s očekivanom dobiti iz poduzetnih aktivnosti. Na slici 2. prikazane su plovne rute i otkrića novih područja od 1492. do 1502. godine. Europske sile su od koloniziranja novootkrivenih područja uzimale ono što im je bilo potrebno ili novo, a osnovni motiv bio je eksploatacija zaposjednutih područja i jačanje vlastite moći i bogatstva.

<sup>9</sup> Kolaković, M., (2006.), Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb., str. 6.

Slika 2. Trgovinski odnosi iz kolonijalizma



Izvor: The Effects of Colonialism: buy Empire Goods from home and overseas, <http://www.slideshare.net/fbrande/the-effects-of-colonialism> (30.04.2016.)

Trampa, kao oblik razmjene, s vremenom je uznapredovala u trgovinu robe za ekvivalent vrijednosti (srebro, zlato, banknotu). Iz trgovinskih aktivnosti i akumulacije bogatstva, ratova i osvajačkih pohoda, zemljoposjedništva i višeklasnoga društva, poduzetništvo se uvijek održavalo u nekom od svojih transformacija.

Valja spomenuti i Benka Kotruljevića<sup>10</sup> koji je 1468. napisao djelo „O trgovini i o savršenom trgovcu“. Ovo je djelo tiskano u Veneciji 1573. godine. Kotruljević pišući o korisnosti trgovine ističe njenu ulogu u posredovanju da roba dospije do onih koji tu robu nemaju. Lokaciju trgovačkog poduzeća promatra u makrosmislu: u kojim i kakvim mjestima valja otvoriti trgovinu, i u mikrosmislu: gdje u gradu locirati trgovinu da bi se ostvarivao što bolji rezultat. Kad piše o rezultatu, to promatra kroz tadašnja shvaćanja morala koji je propovijedala Crkva, te razmišlja o tome kako u dobicima ne treba pretjerivati, ali da je dobitak logičan rezultat trgovine.<sup>11</sup> „Poduzeće mora ostvariti dobitak, ali taj dobitak ne bi trebao odmah potrošiti, nego njime racionalno gospodariti.“<sup>12</sup>

Kotruljević piše i o novcu, načinima plaćanja, a objašnjava i korištenje mjenice, što je daleko ispred njegovoga vremena. „Mjenica je plemeniti pronalazak... Preći ću na

<sup>10</sup> Kotruljević, B. (prijevod Ž. Muljačić) (1985.), O trgovini i savršenom trgovcu, JAZU, Zagreb, str. 138 do 147.

<sup>11</sup> Ruža, F. (1992.), Poduzetništvo u djelu Benka Kotruljevića, Journal of Information and Organization Science, No. 16., str. 194 i 195.

<sup>12</sup> Kotruljević, B. (1985.), O trgovini i savršenom trgovcu, op.cit., str. 95.

stvar. Ti si mislio da doneseš čohu iz Katalonije u Napouljsku kraljevinu. Što valja činiti? Reći ćeš: Treba da imam u Barceloni hiljadu dukata, koji se prema postojećoj uredbi ne mogu iznijeti iz kraljevine zbog zabrane... pa je stoga potrebno da nađeš nekoga tko ima novca u Barceloni kojemu je taj novac potreban u Napulju. Ti ćeš mu reći: Ja ti ovdje polažem hiljadu dukata a ti mi to daj u Barceloni u tamošnjem novcu računajući po toliko solida za dukat.“<sup>13</sup>

Unaprjeđenje trgovine i bankarstva potiče daljnji razvoj poduzetništva u novim smjerovima. Inovacije u tehničkim i tehnološkim dostignućima, izum parnog stroja 1712. godine pripisuje se poduzetničkoj inovaciji kao i čitav niz invencija i inovacija koje su potakle razvoj civilizacije.

Autor Sikavica<sup>14</sup> poduzetništvo opisuje kao spontanu i urođenu težnju ljudi za stvaranjem boljih uvjeta za život i zajednicu kroz rezultate proizvodnje s učinkom razvoja sredstava za rad. Sredstva za rad su postajala bolja (učinkovitija), a to je dovodilo do boljih metoda rada i primjereniju organizaciju. Sveukupno se povijesni razvoj poduzetništva može prikazati kao niz uzročno-posljedičnih i primjenjivih rješenja koja su prvenstveno inovativna, svrhovita i učinkovita za ekonomiziranje uložene energije (rada) i postizanje većih rezultata toga rada.

## 2.2. Poduzeće: pojam, vrste i podjele

Začeci poduzeća vezani su uz razvijanje trgovine i trgovanja s dalekim zemljama, a time i uz velike pojedinačne pothvate<sup>15</sup> na otkrivanju novih zemljopisnih područja. Ponavljanje pothvata zahtijevalo je trajniju organizaciju.<sup>16</sup> Osnovni motiv ostaje profit, a temeljno načelo poslovanja ekonomičnost. S vremenom se uz osnovni motiv poduzetništva prepoznaju i drugi motivi, kao što je socijalna sigurnost, participacija, zadovoljavanje potrošača, briga za okoliš i slično.

Poduzetništvo (engl. *entrepreneurship*) je spremnost pojedinca ili više partnera da uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika, uz neizvjesnosti, uđu u poslovni pothvat s ciljem stvaranja profita. To je način gospodarskog djelovanja u kojem poduzetnik odlučuje što, kako i za koga stvoriti i na tržištu realizirati posao, ulazeći u

---

<sup>13</sup> Više u: Zebić, M. (1963.), Život i rad dubrovčanina Benka Kotruljevića i njegov spis – O trgovini i o savršenom trgovcu, Titograd.

<sup>14</sup> Sikavica, P. (1999.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 3.

<sup>15</sup> Od svog postanka, poduzeća se pojavljuju i kao oblik organizacije razbojstava i gusarstva.

<sup>16</sup> Dželjin, J., Vujić, V. (1992.), Vlasništvo – poduzetništvo – menadžment, Alineja, Zagreb, str. 39.

poduzetnički pothvat na svoj trošak i rizik s ciljem stjecanja dobiti.<sup>17</sup> Poduzetništvo nije profesija, to je sposobnost da se pokrenu neke aktivnosti radi postizanja određenog cilja, preuzimajući rizik i odgovornost.<sup>18</sup> Poduzetništvo je djelatnost poduzetnika usmjerena na pokretanje, organiziranje i inoviranje poslovanja poduzeća s temeljnom svrhom stvaranja novog tržišta. Poduzetništvo stalno teži novom i nikad se ne miri s postojećim. U modernom poduzetništvu vrijedi načelo da sve što je dobro danas nije dobro za sutra. Zato se na poduzetništvo ne smije gledati kao na oruđe vlastitog probitka, već ono oblikuje, trajno potiče i biva značajnim dijelom društvenog napretka. Poduzetništvo današnjice obnavlja, transformira i potiče razvoj ekonomija diljem svijeta, ono generira pojavljivanje novih poslovnih pothvata, otvaranje brojnih novih, najčešće malih trgovačkih društava, novo zapošljavanje i obnavljanje „svježom krvi“ nacionalnih ekonomija, pružajući im vitalnost, inovativne proizvode i usluge i povećavajući im mogućnost za opći društveni, kulturni i socijalni napredak.<sup>19</sup>

U literaturi se može naći nebrojeno primjera gdje se poduzetnika opisuje prema unaprijed određenim obilježjima osobnosti i prema psihološkom profilu. Ono što je u ovom dijelu rasprave bitno jest da je poduzetnik osoba koja posjeduje vlastito poduzeće, njime upravlja i od toga živi. Poduzetnik podrazumijeva duh, marljivost, ideju.<sup>20</sup> Po jednim to je osoba koja stvara biznis ili proizvod, upravlja resursima i preuzima rizik da bi ostvario profit<sup>21</sup>, odnosno osoba koja organizira, vodi te preuzima rizik poslovanja u cilju stjecanja dobiti. Po drugima, poduzetnik se može promatrati i kao kreator pa se tada može definirati i kao osoba koja procjenjuje glavni rizik stvaranja povećanog bogatstva pomoću glavnice, vremena i/ili karijere uz obvezu namicanja vrijednosti proizvoda ili usluge. Razlikuju se tri ključna elementa koja definiraju poduzetnika. To su:<sup>22</sup> stvaranje povećanog bogatstva, namicanje vrijednosti i preuzimanje rizika.

---

<sup>17</sup> Marković, I. (1995.), Temeljne pretpostavke razvoja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, sv. 2.

<sup>18</sup> Marković, I. (2000.), Financiranje, Teorija i praksa financiranja trgovačkih društava, Računovodstvo revizija i financije, Zagreb.

<sup>19</sup> Vlada Republike Hrvatske, (2011.), Operativni plan poticanja malog i srednjeg poduzetništva za 2011. godinu, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb.

<sup>20</sup> Buble, M., Kružić, D. (2006.), Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRiF plus, Zagreb.

<sup>21</sup> Horvat, Đ., Kovačić M. (2004.), Menadžment u malom poduzetništvu, Cera Prom d.o.o., M.E.P. Consult, Zagreb.

<sup>22</sup> Siropolis, N. C. (1995.), Menadžment malog poduzeća, Mate, Zagreb, str. 22.

Teško je iskazati osobine koje bi okarakterizirale poduzetnika, ali neka su istraživanja pokazala da će kao poduzetnici vjerojatno uspjeti oni koji posjeduju sljedećih šest osobina<sup>23</sup>:

1. inovativnost,
2. razumno preuzimanje rizika,
3. samouvjerenost,
4. uporan rad,
5. postavljanje ciljeva i
6. odgovornost.

Različiti autori izvode različite tipologije poduzetnika, od kojih velika većina polazi od osobina poduzetnika. Prema kriteriju talenta i temperamenta<sup>24</sup>, razlikuju se sljedeća gledišta tipologije poduzetnika:

- univerzalac je onaj poduzetnik koji je svestran i koji pokazuje interese za sva područja biznisa, ali ni u jednom nije takav da bi se mogao smatrati vodećim;
- pionir je onaj poduzetnik kojega karakterizira spremnost na promjene, ali uz manju sklonost organizaciji i kontroli;
- organizator je onaj poduzetnik koji pokazuje sklonost za temeljna načela moderne organizacije i
- rutiner je onaj poduzetnik koji (suprotno od pionira) pokazuje neznatnu spremnost na promjene.<sup>25</sup>

Poduzeća su u svom razvoju prošla različite faze, od inokosnih poduzeća, tj. poduzeća u vlasništvu jednog individualnog vlasnika, preko ortačkih društava s dva ili više vlasnika, da bi se na kraju razvila dionička društva, odnosno korporacije s velikim brojem vlasnika – dioničara, koja su danas sinonim i model suvremenog poduzeća u svijetu.<sup>26</sup>

Na slici 3. prikazana je kronologija razvitka poduzeća sa stajališta integriranog upravljačkog procesa, gdje su prisutni upravljanje (U), menadžment (M) i izvršenje (I).

---

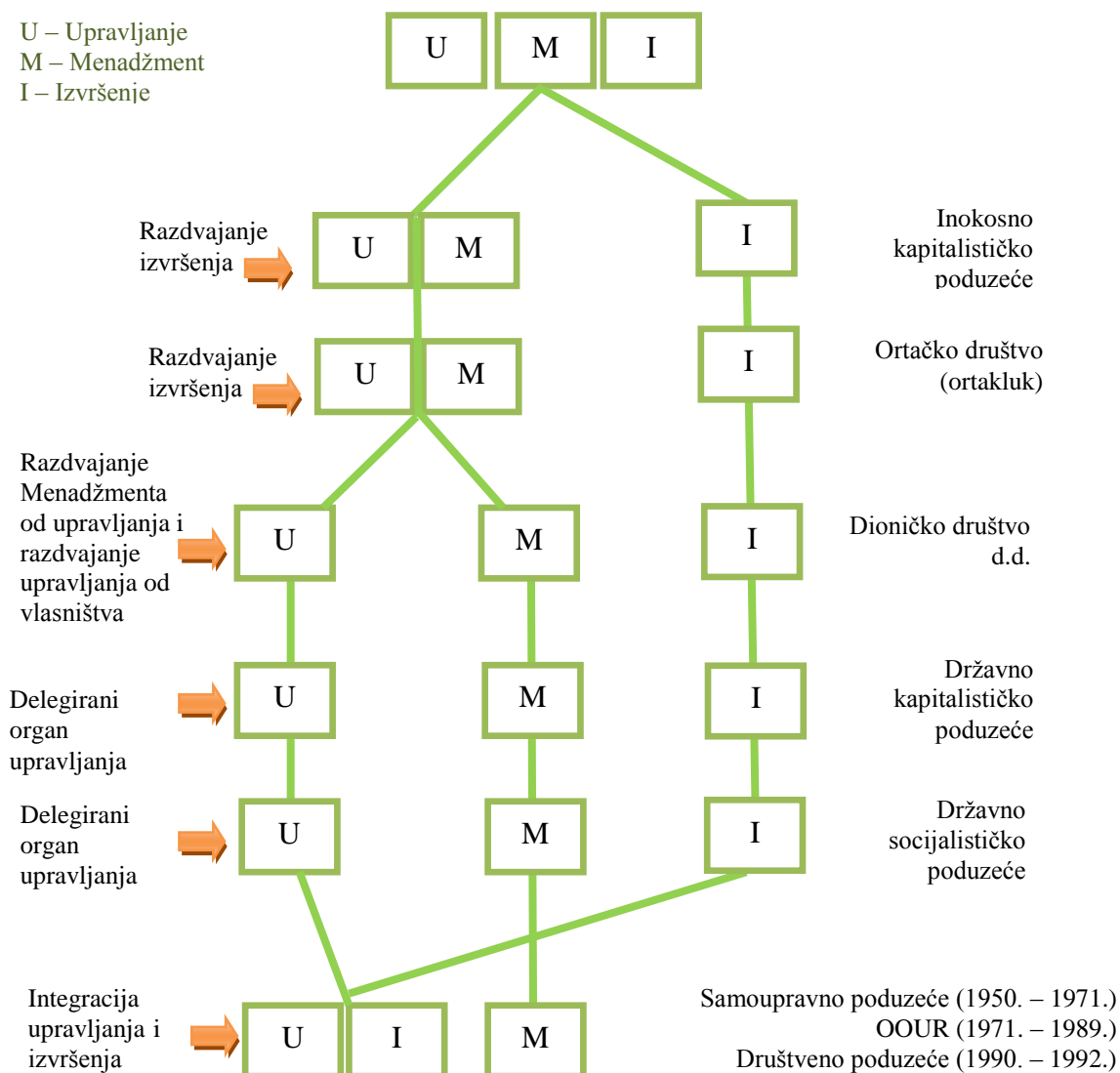
<sup>23</sup> Švaljek, S. (2007.), Pristupanje Europskoj uniji: očekivani ekonomski učinci, Ekonomski institut, Zagreb.

<sup>24</sup> Vidučić, Lj. (2005.), Mala i srednja poduzeća: financijski, računovodstveni i pravni aspekti osnivanja i poslovanja, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.

<sup>25</sup> Rajsman, M., Petričević, N., Marjanović, V. (2013.), Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj, Ekonomski vjesnik, br. 1., str. 251.

<sup>26</sup> Sikavica, P. (1992.), Poduzeće, poduzetništvo, poduzetnik, RIF 1/92, Zagreb, str. 104.

**Slika 3. Shema integralnoga upravljačkog procesa i njegovih nositelja**



Izvor: Sikavica, P. (2011.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 609.

Slika 3. prikazuje da za uspješno funkcioniranje bilo koje organizacije trebaju biti zadovoljeni preduvjeti kvalitetne organizacije upravljanja i menadžmenta, ali na način da se njihov odnos kroz ovlasti i kompetencije ne miješa s izvršnom funkcijom.

Prema Sikavici „funkcija upravljanja je funkcija vlasništva. Upravljanje se, prema tome, temelji na pravu vlasništva nad materijalnim i inim čimbenicima proizvodnje, odnosno poslovanja. Onaj tko je vlasnik čimbenika proizvodnje ujedno je i nositelj funkcije upravljanja. Za razliku od upravljanja koje izvire iz vlasništva, menadžment je funkcija koja proizlazi iz položaja u procesu rada. Osnova i izvor

menadžmenta je tehnička podjela rada, dok upravljanje ima svoju osnovu u vlasništvu. Dakle, dok je funkcija upravljanja funkcija kapitala, funkcija menadžmenta proizlazi iz položaja u procesu rada jer je tehnička podjela rada u procesu rada, prema kojoj većina zaposlenih obavlja izvršne poslove, a manji broj (menadžera) obavlja poslove planiranja.<sup>27</sup>

Ipak, u poduzetničkoj fazi (fazi izgradnje poduzeća) ne možemo govoriti o podjeli funkcija kao što je to prisutno u razvijenim organizacijama. „U poduzetničkoj fazi, koja započinje osnivanjem poduzeća, veliku ulogu ima kreativnost poduzetnika koja joj osigurava opstanak i rast. U toj fazi poduzetnik je posve predan poslu i u cijelosti je posvećen organizaciji. To je svakako pozitivno, ali ako organizacija u toj fazi brzo raste, taj isti poduzetnik može se pojaviti kao prepreka u njezinom daljnjem rastu i razvoju jer i dalje želi sve napraviti sam. S rastom organizacije i rastom broja zaposlenih nastaje prva kriza i prvi problemi. Veći broj zaposlenih donosi neizbježno i veće probleme zato što uspješni poduzetnici, osnivači, ne mogu više uspješno voditi nastalu organizaciju.“<sup>28</sup> Tu se zapravo javlja kriza vođenja, zbog nespremnosti poduzetnika da funkciju obnaša kao menadžer, ili da prepusti vodstvo profesionalnim menadžerima. Rješavanjem ovog pitanja organizacija se može razvijati i rasti.

Vođenje<sup>29</sup> je jedina prava funkcija menadžmenta. Sve ostale funkcije menadžmenta, osim što su sastavni dio menadžerskog posla ovisno o veličini organizacije, obavljaju se i profesionalno u sklopu odgovarajućih organizacijskih jedinica. Upravo je zbog toga vođenje, kako navode Koontz i Weihrich, najvažniji aspekt menadžmenta. Bit je vođenja u slijedeću, tj. u volji ljudi da slijede ono što je vođa naredio ili rekao i da se toga pridržavaju.<sup>30</sup>

Pojam vođenja svoje mjesto pronalazi u kontekstu grupe, organiziranog rada i djelovanja zbog određenog cilja, što je svojstvo i poduzeća. Praksa vođenja i teorija poduzeća predstavlja posebno područje izučavanja i pronalaženja adekvatnih rješenja.

Uzmimo za primjer Sjedinjene Američke Države gdje je normiranje malih poduzetnika započelo 1953. godine, kada je vladala masovna industrija u kojoj su bile

---

<sup>27</sup> Sikavica, P. (2011.), Organizacija, op.cit., str. 607.

<sup>28</sup> Isto, str. 260.

<sup>29</sup> Pojam menadžment izveden je iz termina *management*, engleske riječi koja se prevodi kao upravljanje, rukovođenje, a potječe od latinske riječi *manus agere* – vođenje za ruku, tj. vođenje i poticanje drugih prema određenom cilju. Dakle, u terminu menadžment isprepliću se pojmovi upravljanja i rukovođenja, što predstavlja osnovni razlog da se izraz menadžment od slučaja do slučaja upotrebljava u različitim značenjima, nekad kao upravljanje, a nekad kao rukovođenje.

<sup>30</sup> Kontz, H., Weihrich, H., (1990.), *Essentials of Management*, 5th edition, McGraw Hill, New York, str. 251.

dominantne velike korporacije. Tada je usvojen Zakon o malim poduzetnicima, a malim poduzetnikom se definiralo subjekte sa 250 ili manje zaposlenika (industrija); veletrgovina se smatrala malim poduzetništvom ukoliko je ostvarivala do 22 milijuna USD godišnjeg prometa od prodaje; za trgovinu je taj kriterij u rasponu do 7,5 milijuna USD vrijednosti godišnje prodaje, ovisno o vrsti trgovine; dok je za usluge to do 10 milijuna USD vrijednosti godišnje prodaje, ovisno o vrsti usluge. U praksi se najčešće definiranje veličine poduzeća vezuje uz broj zaposlenih radnika. Prema tom kriteriju gospodarski subjekti klasificiraju se u četiri kategorije: sasvim mali (manje od 20 zaposlenika), mali (od 21 do 90 zaposlenika), srednji (od 91 do 499 zaposlenika) i veliki sa više od 500 zaposlenika.<sup>31</sup>

U Velikoj Britaniji se, po ovom pitanju, u literaturi navodi Boltonov izvještaj (engl. *Bolton Report*) iz 1971. godine. Izvještaj pretpostavlja da mali gospodarski subjekti imaju tri temeljne karakteristike: (1) njima upravljaju vlasnici vlastitim metodama, (2) zauzimaju razmjerno malen tržišni udjel u odnosu na temeljne ekonomske parametre i (3) neovisna su cjelina jer ne pripadaju većoj kompaniji, a vlasništvo je razmjerno slobodno od vanjske kontrole glavnih odluka. Navedeni elementi su podložni kritikama: (1) malen tržišni udjel nije uvijek odlučujući ili bitan; mali gospodarski subjekti mogu djelovati u visokospecijaliziranim nišama ili zemljopisno ograničenom tržištu gdje imaju razmjerno visok udjel, (2) neovisnost je teško mjeriti. Boltonova definicija uključuje npr. franšize koje se pojavljuju kao dijelovi većih kompanija, ali uključuju podugovaratelje vrlo ovisne o jednom kupcu, (3) kvantitativni pokazatelji su vrlo dvojbeni (50 zaposlenika malo je za industrijsku organizaciju, ali mnogo za savjetodavnu) te su ti kriteriji često beskorisni za statističke usporedbe jer se zemlje koriste različitim definicijama.<sup>32</sup>

Europska komisija također je definirala male i srednje gospodarske subjekte. Te su definicije bile podložne promjenama pa su nekada mali poduzetnici imali od 10 do 99 zaposlenika, a srednji od 100 do 499. Danas je sektor malih i srednjih gospodarskih subjekata definiran na način da mikropoduzeća imaju od nula do devet zaposlenika, mala poduzeća imaju od deset do 49 zaposlenika, a srednje velika poduzeća od 50 do 249 zaposlenika.

---

<sup>31</sup> Horvat, Đ., Kovačić, M. (2004), Menadžment u malom poduzetništvu, Cera parom, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 14 i 15.

<sup>32</sup> Horvat, Đ., Kovačić, M. (2004), Menadžment u malom poduzetništvu, op.cit., str. 17.



Definiranje maloga gospodarstva u Hrvatskoj također je bilo podložno promjenama. Slika 4. prikazuje aktualne granične vrijednosti za klasifikaciju gospodarstvenika u Republici Hrvatskoj.

Slika 4. Granične vrijednosti za klasifikaciju poduzeća

Skupina poduzeća	Broj zaposlenika: godišnje jedinice rada	Ukupni godišnji promet ili	Zbroj bilance
<b>Srednje velika</b>	< 250	≤ 50 mil. € (1996. 40 mil. €)	≤ 43 mil. € (1996. 27 mil. €)
<b>Mala</b>	< 50	≤ 10 mil. € (1996. 7 mil. €)	≤ 10 mil. € (1996. 5 mil. €)
<b>Mikro</b>	< 10	≤ 2 mil. € (ranije nedefinirano)	≤ 2 mil. € (ranije nedefinirano)

Izvor: Europska komisija (2005.), Nova definicija MSP-a Vodič za korisnike, <https://poduzetnistvo.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/IZRACUN%20MSP.pdf> (09.10.2016.), str. 14.

Redefiniranje kriterija prema kojima se određuje veličina poduzeća, predvođena je potrebom da se sektor malog i srednjeg poduzetništva potiče i da se poduzetnicima olakšava poslovanje u početnom razdoblju. Razlog zbog kojeg su mala i srednja poduzeća posebna kategorija interesa u nacionalnom i nadnacionalnom okruženju, pojašnjeno je u nastavku.

### 2.3. Struktura nacionalnih gospodarstava izabranih zemalja članica EU

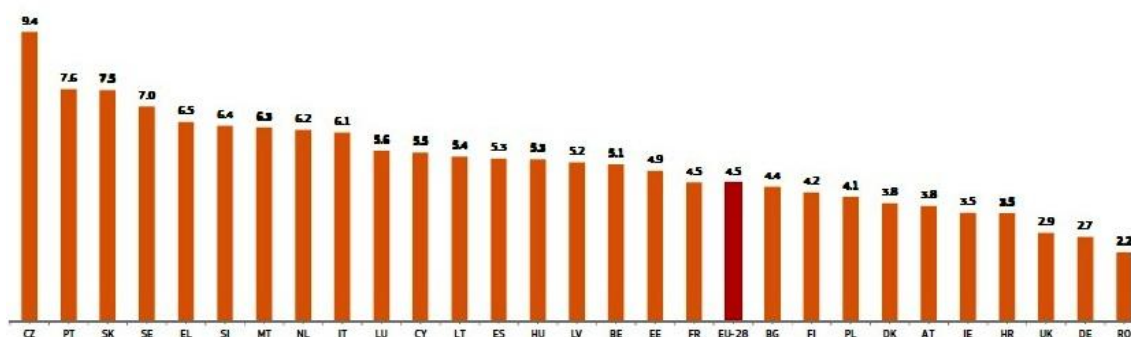
Europska unija nastoji povećati konkurentnost industrije i konkurentnost poduzeća na području 28 država članica te promicati otvaranje radnih mjesta i gospodarski rast stvaranjem okruženja naklonjenog poduzećima. U središtu interesa upravo je kategorija malih i srednjih poduzeća. Prema podacima objavljenim na web stranici europa.eu<sup>33</sup> na području Europske unije djeluje 23 milijuna poduzeća sa

<sup>33</sup> Europa.eu: [https://europa.eu/european-union/topics/enterprise\\_hr](https://europa.eu/european-union/topics/enterprise_hr) (11.09.2016.)

zajedničkim obilježjem<sup>34</sup> mala i srednja poduzeća. Ova poduzeća čine 99% ukupnog broj poduzeća, osiguravaju 67% radnih mjesta i otvaraju 85% novih radnih mjesta. Također postoji i neiskorišten poduzetnički potencijal, prepoznat u istraživanjima stavova i mišljenja građana EU, gdje 38% ispitanika kaže da bi voljelo biti „svoj šef“, no samo je 10% samozaposlenih kroz malo poduzetništvo. EU želi povećati taj postotak, jer se na taj način otvaraju nova radna mjesta i obnavlja se gospodarstvo nakon dugotrajne recesije.

Broj otvorenih poduzeća na 100 stanovnika u državama članicama EU 28 u 2015. godini prikazuje slika 5.

Slika 5. Broj malih i srednjih poduzeća na 100 stanovnika u 2015. g. u EU 28.



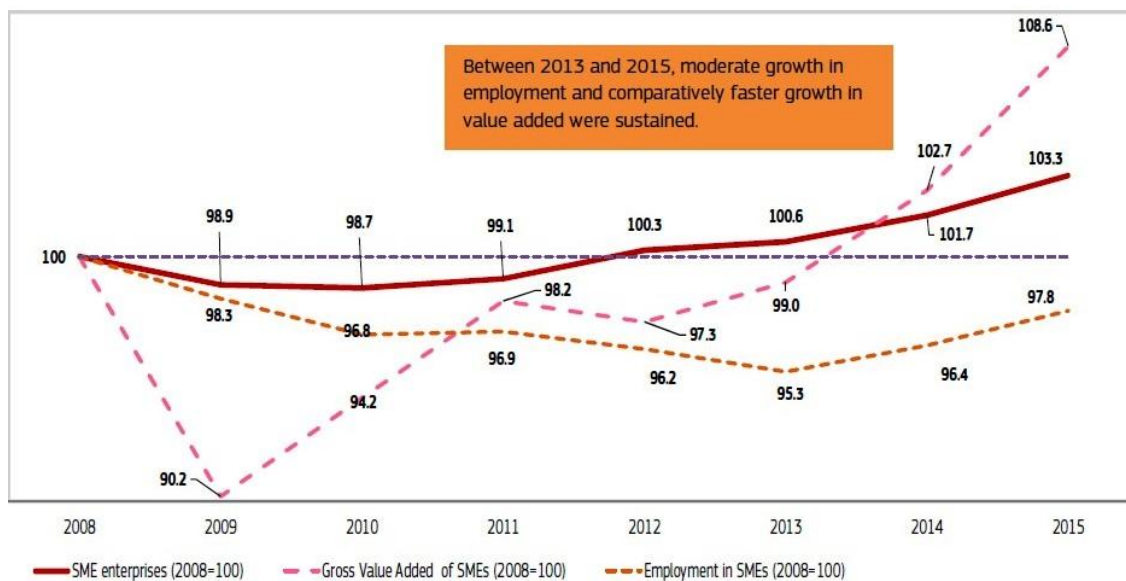
Izvor: Eurostat, European Commission (2016.), Annual Report on European SMEs 2015/2016, str. 6., [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016\\_en#annual-report](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_en#annual-report) (10.02.2017.)

Slika 5. prikazuje države članice Europske unije prema podacima o broju malih i srednjih poduzeća na 100 stanovnika. Na prvom mjestu nalazi se Češka s 9,4 poduzeća na 100 stanovnika. Prosjek za EU 28 iznosi 4,5 poduzeća na 100 stanovnika. Rumunjska je na posljednjem mjestu s 2,2 poduzeća na 100 stanovnika. U Republici Hrvatskoj u 2015. godini na 100 stanovnika bilo je 3,5 poduzeća.

Na slici 6. prikazane su tri varijable (bazni indeks 2008.) za EU 28 i to: broj malih i srednjih poduzeća na 100 stanovnika, ostvarena dodana vrijednost i broj zaposlenih u malim i srednjim poduzećima.

<sup>34</sup> Vidjeti granične vrijednosti za klasifikaciju poduzeća (Slika 4.).

**Slika 6. EU 28: broj malih i srednjih poduzeća na 100 stanovnika, dodana vrijednost i broj zaposlenih u malim i srednjim poduzećima (baza 2008. g.).**

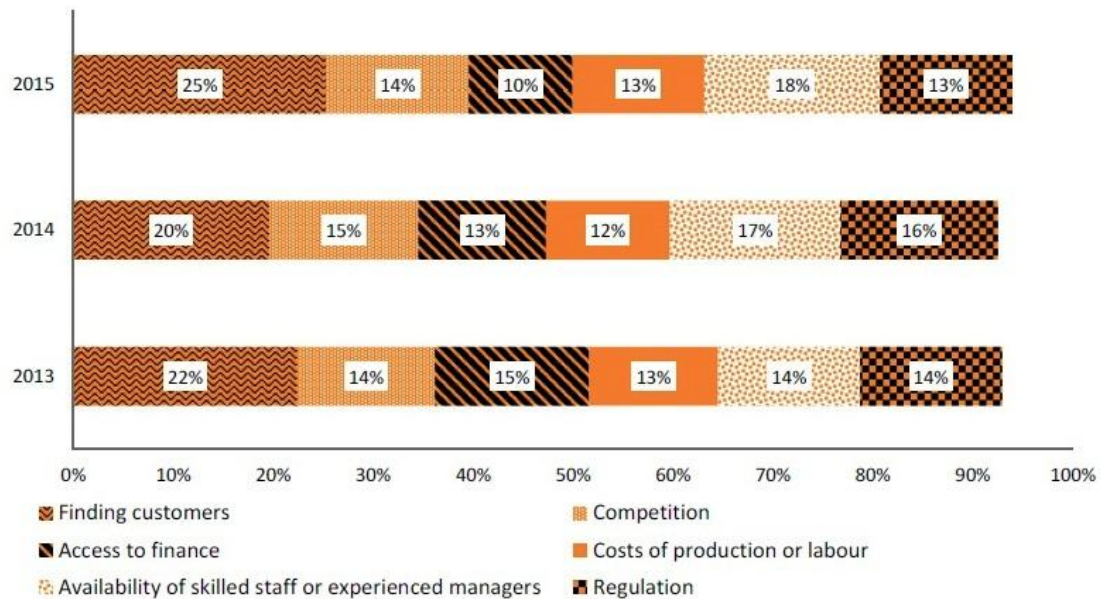


Izvor: Eurostat, European Commission (2016.), Annual Report on European SMEs 2015/2016, str. 9., [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016\\_en#annual-report](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_en#annual-report) (10.02.2017.)

Na Slici 6. je vidljivo da je financijska kriza nakon 2008. godine utjecala negativno na ostvarenu dodanu vrijednost malih i srednjih poduzeća na području EU 28. Oporavak se u odnosu na 2008. godinu bilježi 2013. godine. Broj poduzeća tijekom krize je bio manji za približno 10% u odnosu na 2008., a pokazatelj oporavka je evidentan 2012. godine. Glavni problem na području EU 28 je zapošljavanje jer u odnosu na 2008. godinu broj zaposlenih 2015. godine u malim i srednjim poduzećima nije dosegao razinu prije financijske krize.

Problemi s kojima se mala i srednja poduzeća na području EU suočavaju u poslovanju prepoznata su u dijelu: pronalaska kupaca, konkurencije, dostupnost financiranja poslovanja, cijene proizvodnje i radnika, dostupnost potrebnih kadrova i regulative poslovanja (slika 7.).

**Slika 7. Problemi u poslovanju malih i srednjih poduzeća EU 28**

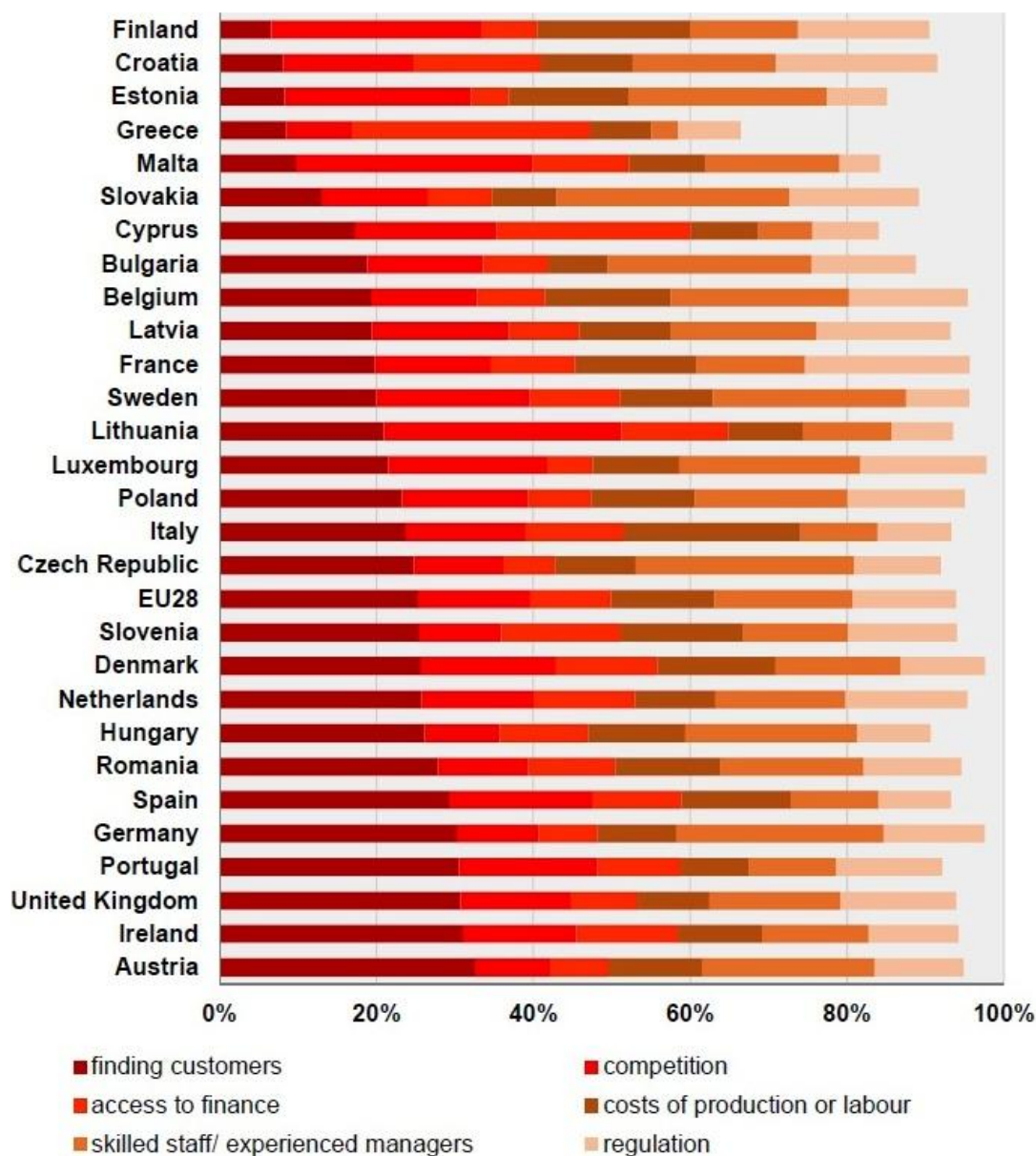


Izvor: Eurostat, European Commission (2016.), Annual Report on European SMEs 2015/2016, str. 20., [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016\\_en#annual-report](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_en#annual-report) (10.02.2017.)

Usporedbom stanja malog i srednjeg poduzetništva na području EU 28 (slika 7.), može se uočiti da je od 2013. do 2015. učinjeno manjih pozitivnih pomaka u dijelu dostupnosti financiranja malim i srednjim poduzećima te u dijelu pojednostavljenja regulativnih propisa poslovanja malih i srednjih poduzeća. Lošije uvjete u 2015. u odnosu na 2013. imaju kod pronalaska tržišta i povećane konkurentnosti. Ostali pokazatelji su ostali nepromijenjeni.

Analizom stanja u pojedinoj članici EU 28 (na slici 8.) može se zamijetiti da svaka država iskazuje različite uvjete poslovanja malih i srednjih poduzeća. Primjerice u Finskoj je najmanji problem malim i srednjim poduzećima pronaći kupce za svoje proizvode i usluge, a to je najteže malim i srednjim poduzećima u Austriji. Konkurencija i dostupnost financiranju je najizraženija u Litvi, Cipru i Malti. Regulative su najveća prepreka u Republici Hrvatskoj i u Francuskoj (slika 8.).

Slika 8. Članice EU 28 i ograničavajući čimbenici poslovanja malih i srednjih poduzeća u 2015. godini



Izvor: Eurostat, European Commission (2016.), Annual Report on European SMEs 2015/2016, str. 83., [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016\\_en#annual-report](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_en#annual-report) (10.02.2017.)

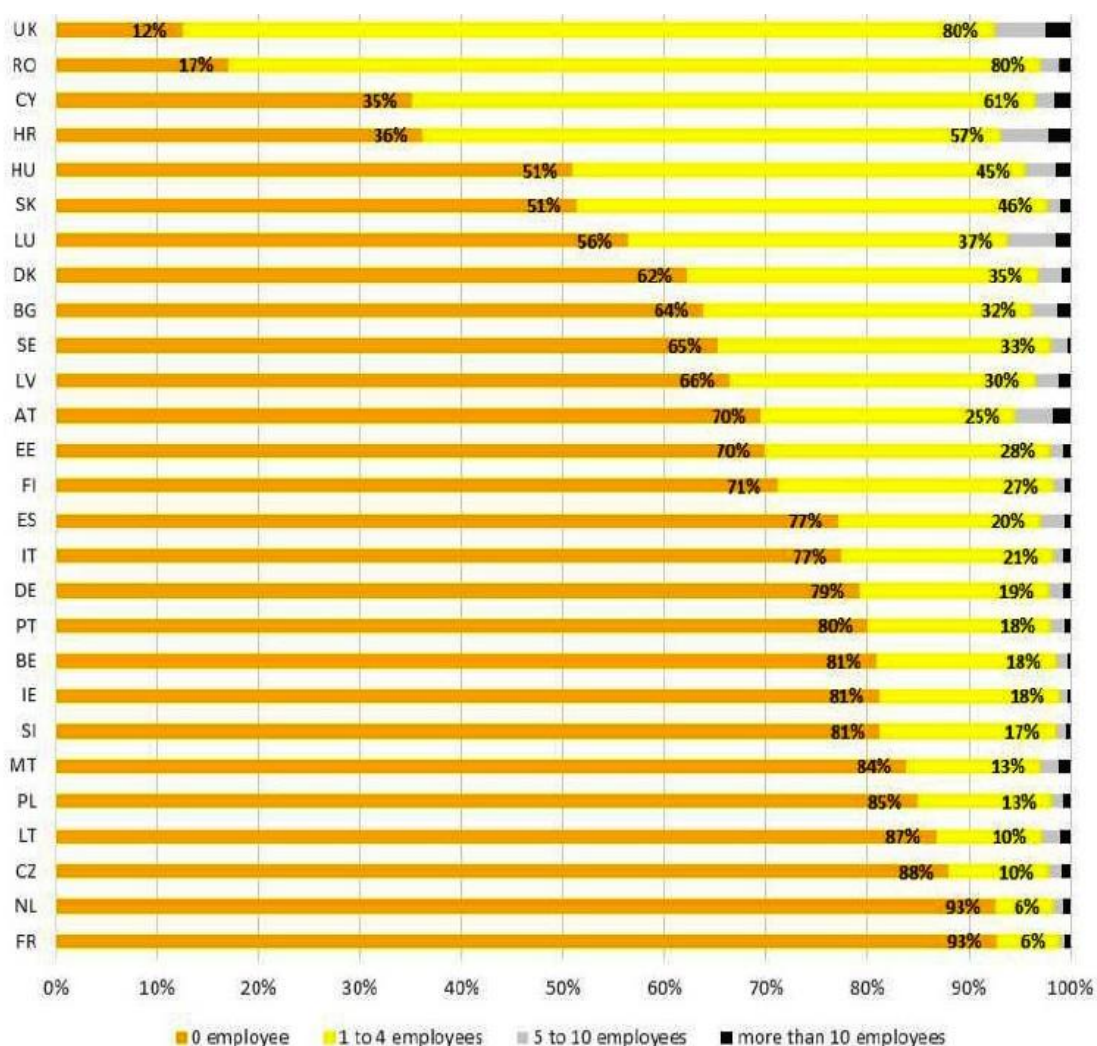
Pregledom stanja u Europskoj uniji (EU 28) mogu se uočiti pravilnosti u strukturi gospodarstva s prevladavajućim učešćem malih i srednjih poduzeća, pa su problemi s kojima se gospodarstvenici suočavaju univerzalne prirode. Tako se može postaviti pitanje rasta i razvoja poduzeća i u drugim europskim državama, kod kojih je institut vlasništva prisutan dulje vrijeme nego što je to praksa u Republici Hrvatskoj. Također, u pojedinim državama koje su nedavno ušle u članstvo Europske unije, bilježi se iznadprosječan rast broja malih i srednjih poduzeća, što se može pripisati intenziviranju



financiranja (bespovratna sredstva) i subvencioniranje (samo)zapošljavanja u malim i srednjim poduzećima. To je dio politike Europske unije koja se temelji na pet ciljeva do 2020. godine, među kojima je i cilj promicanja malih poduzeća i poduzetničke kulture.

Prema veličini poduzeća, mjereno prema broju zaposlenih, struktura malog poduzetništva na području EU 28 prikazana je na slici 9.

**Slika 9. Broj zaposlenih u malim poduzećima EU 28 u 2013. godini**



Izvor: Eurostat, European Commission (2016.), Annual Report on European SMEs 2015/2016, str. 58., [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016\\_en#annual-report](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_en#annual-report) (10.02.2017.)

Na slici 9. je vidljivo da na području članica EU 28, veliki broj malih i srednjih poduzeća nema zaposlenih. Primjer su poduzeća u Francuskoj i Nizozemskoj. Najveći broj poduzeća s manje od pet zaposlenika djeluje na području Velike Britanije i Rumunjske. Tvrtke koje zapošljavaju pet ili više zaposlenika zastupljene su s niskim udjelom u ukupnom broju tvrtki malog i srednjeg poduzetništva.

## 2.4. Struktura privrednika na području Republike Hrvatske

Iz prethodnih statističkih uvida mogu se iščitati i usporediti podaci za Republiku Hrvatsku u odnosu na države članice EU. Izvor podataka o stanju i dinamici malog i srednjeg poduzetništva za Republiku Hrvatsku je Statistički ljetopis u kojem stoji podatak da je najveći broj mikropoduzeća 2014. godine detektiran u području djelatnosti trgovine na veliko i malo (G) 35.801 tvrtki. Druga po redu zastupljena djelatnost je (M) stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti s 22.294 poduzeća (slika 10.).

**Slika 10. Poslovanje poduzeća prema veličini razreda broja zaposlenih osoba (NKD 2007.) za 2014.**

	Ukupno Total	Veličina poduzeća prema broju zaposlenih osoba Enterprise size classes, by number of persons employed					velika Large (250+)
		srednja i mala poduzeća (SMP) Small and medium-sized enterprises (SMEs)				velika Large (250+)	
		ukupno SMP Total SMEs	mikro Micro -sized (<10)	mala Small (10 – 49)	srednja Medium -sized (50 – 249)		
Broj poduzeća Number of enterprises							
B Rudarstvo i vađenje	245	242	188	43	11	3	B Mining and quarrying
C Prerađivačka industrija	20 087	19 943	16 784	2 526	633	144	C Manufacturing
D Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	560	554	506	38	10	6	D Electricity, gas, steam and air conditioning supply
E Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	845	832	475	258	99	13	E Water supply; sewerage, waste management and remediation activities
F Građevinarstvo	18 359	18 331	16 774	1 343	214	28	F Construction
G Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	37 886	37 801	35 105	2 367	329	85	G Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles
H Prijevoz i skladištenje	8 642	8 612	7 997	505	110	30	H Transportation and storage
I Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	19 532	19 510	18 244	1 148	118	22	I Accommodation and food service activities
J Informacije i komunikacije	6 147	6 135	5 646	428	61	12	J Information and communication
L Poslovanje nekretninama	3 899	3 895	3 750	136	9	4	L Real estate activities
M Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	23 236	23 228	22 294	859	75	8	M Professional, scientific and technical activities
N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	6 324	6 301	5 815	403	83	23	N Administrative and support service activities
S95 Popravak računala i predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo	1 575	1 575	1 538	33	4	-	S95 Repair of computers and personal and household goods

Izvor: Državni zavod za statistiku, (2016.), Statistički ljetopis, DZS, Zagreb, str. 230.

Prema broju zaposlenih najveći broj zaposlenika pronalazimo u području djelatnosti trgovine na veliko i malo (82.838 zaposlenih) i u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (52.392), vidljivo na slici 11.

Slika 11. Poslovanje poduzeća prema broju zaposlenih osoba (NKD 2007.) za 2014.

	Ukupno <i>Total</i>	Veličina poduzeća prema broju zaposlenih osoba <i>Enterprise size classes, by number of persons employed</i>					
		srednja i mala poduzeća (SMP) <i>Small and medium-sized enterprises (SMEs)</i>				velika <i>Large</i> (250+)	
		ukupno SMP <i>Total SMEs</i>	mikro <i>Micro</i> -sized (<10)	mala <i>Small</i> (10 – 49)	srednja <i>Medium</i> -sized (50 – 249)		
B Rudarstvo i vađenje	13 278	2 366	512	976	878	10 912	B Mining and quarrying
C Prerađivačka industrija	254 850	164 090	43 498	51 295	69 297	90 760	C Manufacturing
D Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	14 739	2 653	818	937	898	12 086	D Electricity, gas, steam and air conditioning supply
E Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	22 951	17 868	z	z	10 283	z	E Water supply; sewerage, waste management and remediation activities
F Građevinarstvo	102 296	87 203	40 288	25 967	20 948	15 093	F Construction
G Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motornikla	232 648	158 384	82 838	44 061	31 485	74 264	G Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles
H Prijevoz i skladištenje	84 712	40 171	19 325	9 248	11 598	44 541	H Transportation and storage
I Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	97 649	83 683	52 392	19 463	11 828	13 966	I Accommodation and food service activities
J Informacije i komunikacije	38 409	26 363	11 688	8 219	6 456	12 046	J Information and communication
L Poslovanje nekretninama	11 852	9 663	6 152	2 569	942	2 189	L Real estate activities
M Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	74 682	71 028	48 322	15 670	7 036	3 654	M Professional, scientific and technical activities
N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	47 163	29 322	12 183	8 073	9 066	17 841	N Administrative and support service activities
S95 Popravak računala i predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo	4 190	4 190	3 254	574	362	-	S95 Repair of computers and personal and household goods

Državni zavod za statistiku, (2016.), Statistički ljetopis, DZS, Zagreb, str. 230.

Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva<sup>35</sup> (CEPOR) u Izvješću o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2015., daje uvid u stanje sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Prema podacima iz navedenog izvješća (tablica 1.), sektor malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj je prema broju subjekata bilježio udio od 99,5% 2010. godine. U naredne tri godine, udio malih i srednjih poduzeća je porastao na 99,7% u ukupnom broju poduzeća na području Republike Hrvatske. Broj velikih poduzeća od 2010. do 2014. godine, prema podacima CEPOR-a, smanjio se sa 375 na 354 poduzeća. Riječ je o udjelu velikih poduzeća u strukturi domaće privrede na razini od 0,5, odnosno 0,3% (tablica 1.).

<sup>35</sup> CEPOR – Centar za politiku malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, (2016.), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2015. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2014. godinu, <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2016/06/Cepor-izvjesce-2015-HR.pdf> (02.02.2017.)



**Tablica 1. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2010. do 2014. godine**

	2010.		2011.		2012.		2013.		2014.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	96.383	99,5	90.831	99,6	96.906	99,6	100.841	99,7	104.116	99,7
Mala poduzeća	95.004		89.539		95.597		99.537		102.895	
Srednja poduzeća	1.379		1.292		1.309		1.268		1.221	
Velika poduzeća	375	0,5	359	0,4	348	0,4	350	0,3	354	0,3
Ukupno	96.758	100	91.190	100	97.254	100	101.191	100	104.470	100

Izvori: HGK, (2014.), *Gospodarska kretanja – 06/2016*, Hrvatska gospodarska komora, str. 49.; FINA, (2015.), *Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2014.godini*, FINA, str. 21. i 22.

Iz podataka prikazanih u tablici 1. proizlazi da je brojčano stanje tvrtki promjenjiva stavka jer se tvrtke osnivaju i gase. Stopa opstanka malih poduzeća je 2010. godine negativna u odnosu na 2011. godinu. Nakon 2011. broj se u kontinuitetu povećava. Razlozi prestanka poslovanja su različiti. Prema izvješću CEPOR-a, uzroci prekida poslovne aktivnosti u Hrvatskoj i uzroci prekida poslovne aktivnosti na području Europskih država je različito rangirano prema stupnju učestalosti. U Hrvatskoj će poduzeće prestati s radom kada ono nije profitabilno (33,24%). Na drugom mjestu po važnosti prekida rada poduzeća poduzetnici navode osobni razlog (23,83%). U državama Europske unije 33,6% poduzeća prestaje obavljati djelatnost ukoliko nije profitabilno. Kao drugi po važnosti razlog navodi se problem u pristupu financiranja (23,55%).<sup>36</sup> Problemi s kojima se suočavaju mali i srednji poduzetnici bilo gdje u svijetu su slični pa je za pretpostaviti da u malom i srednjem poduzetništvu postoje stereotipi ponašanja. Međutim, valja istaknuti i nacionalnu strategiju za razvoj poduzetništva, koja potiče tzv. poduzetničku kulturu podržanu nacionalnim interesima razvoja i prosperiteta. Prethodno je spomenuto da je Europska komisija postavila ciljeve EU razvoja do 2020. godine. U skladu s istim i Republika Hrvatska je usvojila strateški dokument kojim se potiče poduzetništvo i gospodarski rast do 2020. godine.

<sup>36</sup> Isto, str. 25., <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2016/06/Cepor-izvjesce-2015-HR.pdf> (02.02.2017.)

## 2.5. Nacionalne razvojne strategije i poduzetništvo

Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013. – 2020. usvojena je s ciljem jačanja poduzetničkog potencijala i unapređenja kulture poduzetništva. Da bi se to postiglo, neophodno je da što veći broj građana prepozna poduzetništvo kao atraktivnu mogućnost. Vlada Republike Hrvatske je početkom 2017. godine usvojila Akcijski plan za administrativno rasterećenje gospodarstva, a usporedo je izvršena i porezna reforma s pozitivnim učincima za gospodarstvenike i građane.

Akcijski plan za administrativno rasterećenje gospodarstva<sup>37</sup> predstavlja dio reformskog paketa iz Nacionalnog plana reformi u okviru Europskog semestra. Svrha je stvoriti poticajnu investicijsku klimu, jednostavnije uvjete poslovanja i osigurati lakši pristup tržištu usluga kroz punu implementaciju Direktive 123/2006/EZ o uslugama na unutarnjem tržištu. Provedbom 104 mjere sadržane u Akcijskom planu tijekom 2017. godine kumulativno se očekuje rasterećenje gospodarstva za 30% u prosjeku po području, što predstavlja procijenjenu uštedu poslovnom sektoru do 1,5 milijardi kuna te povećanje konkurentnosti i slobode tržišta usluga.

Rok provedbe mjera iz Akcijskog plana je od I. do IV. kvartala 2017.<sup>38</sup> Akcijski plan za administrativno rasterećenje gospodarstva se sastoji od dva dijela: (1) mjere za smanjivanje suvišnih administrativnih troškova poslovanja i (2) mjere za liberalizaciju tržišta profesionalnih usluga.

Akcijski plan<sup>39</sup> za administrativno rasterećenje gospodarstva proizlazi iz dosadašnjih okolnosti da propisi značajno opterećuju poslovni sektor u stvaranju vrijednosti i otežavaju slobodan pristup tržištu usluga. Primjeri administrativnih rasterećenja od suvišnih troškova su sljedeći:

- Cjelokupan proces pokretanja poslovanja trgovačkog društva biti će omogućen elektroničkim putem, bez obveze ovjere dokumenata kod bilježnika i izrade pečata.

---

<sup>37</sup> Vlada Republike Hrvatske, (2017.), Akcijski plan za administrativno rasterećenje gospodarstva, <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/2017/01%20sije%C4%8Danj/15%20sjednica%2014%20V/RH/15%20-%201%20a.pdf> (6.03.2017.)

<sup>38</sup> Detaljan popis mjera sa predviđenim uvođenjem mjere nalazi se na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/2017/01%20sije%C4%8Danj/15%20sjednica%2014%20V/RH/15%20-%201%20a.pdf> (6.03.2017.)

<sup>39</sup> Akcijski plan nastavlja se na 34 mjere administrativnog rasterećenja gospodarstva koje su već provedene tijekom 2016. godine u području javne nabave, zaštite na radu, otvaranja obrta, trgovine, posredovanja u prometu nekretninama, poreznog savjetništva i računovodstva, a donose administrativne uštede gospodarstvu veće od 116 milijuna HRK.

- Prijava Poreznoj upravi i na obvezna osiguranja također će biti elektronička, kao i otvaranje računa u banci. Time će se poboljšati pozicija na ljestvici Doing Business u području pokretanja poslovanja.
- Potiče se korištenje e-Obrt usluge.
- Ukida se obveza izrade pečata.
- Prijava Poreznoj upravi i na obvezna osiguranja također će biti elektronička.
- Za 25% se snižava cijena ispita za agente za posredovanje u prometu nekretnina.
- Za 58% se snižava cijena izobrazbe za energetske certificiranje u području gradnje.
- Ukida se ograničenje marketinga odvjetnika i regulacija fiksne tarife za izvansudske odvjetničke usluge pravnog savjetovanja i davanja mišljenja.
- Ukidaju se ograničenja broja novoosnovanih autoškola po pojedinoj županiji ovisno o procjeni države, pa će se auto škole moći slobodno osnivati prema tržišnim uvjetima ukoliko ispunjavanju uvjete kvalitete.
- Ukida se fiksna regulacija minimalne cijene nastavnog sata u autoškoli.
- Ukida se propisivanje starosti autobusa kao uvjeta da bude korišten za pohađanje vožnje.
- Ukida se ograničenje trajanja ovlaštenja revizora na tri godine.
- Ukida se ograničenje prema kojemu ovlašteni samostalni revizor može osnovati samo jedan revizorski ured u kojem mora biti zaposlen.
- Za 30% se snižavaju cijene ispita i obveznih članarina pri strukovnim komorama za porezne savjetnike i revizore te obvezna članarina za odvjetnike.
- Pojednostavljaju se evidencije radnog vremena.
- Članovi uprave i izvršni direktori trgovačkog društva oslobađaju se obveze da sami sebi blokiraju račun pri FINA-i zbog neisplate plaće na vrijeme.
- Snižavanju se cijene javnobilježničkih usluga.
- Elektroničko poslovanje se oslobađa obveze fiskalizacije.
- Kroz nekoliko mjera provoditi će se novouvedena zakonska mogućnost da se pristojbe naplaćuju elektronički, bez obveze kupnje državnih biljega.

- Kroz nekoliko mjera provoditi će se zakonska mogućnost da se od poduzetnika ne traže podaci koje tijela javne vlasti već imaju (tzv. *once-only* načelo, npr. izvod iz registra i sl.).

Porezna reforma u Republici Hrvatskoj od 01. siječnja 2017. godine također ima cilj podržati poduzetničku aktivnost u Hrvatskoj. Revidirano je i dopunjeno petnaestak važnih zakona:

1. Zakon o porezu na dobit – izmjene i dopune,
2. Zakon o porezu na dohodak – novi,
3. Zakon o doprinosima – izmjene i dopune,
4. Zakon o porezu na dodanu vrijednost – izmjene i dopune,
5. Zakon o porezu na promet nekretnina – novi,
6. Zakon o lokalnim porezima – novi,
7. Zakon o trošarinama – izmjene i dopune,
8. Zakon o posebnom porezu na cestovna motorna vozila – izmjene,
9. Opći porezni zakon – novi,
10. Zakon o administrativnoj suradnji s Europskom unijom – novi,
11. Zakon o fiskalizaciji u prometu gotovinom – izmjena,
12. Zakon o Poreznoj upravi – novi,
13. Zakon o carinskoj službi – izmjene,
14. Zakon o poreznom savjetništvu – izmjene, te
15. Zakon o upravnim pristojbama – novi.

Navedene promjene podržane su i Mjerama aktivne politike zapošljavanja, a od početka 2017. godine građanima i poduzetnicima se nude modeli:<sup>40</sup>

1. potpore za zapošljavanje,
2. potpore za usavršavanje,
3. potpore za samozapošljavanje,
4. obrazovanje nezaposlenih,
5. osposobljavanje na radnom mjestu,
6. stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa,
7. javni rad,
8. potpore za očuvanje radnih mjesta i
9. stalni sezonac.

---

<sup>40</sup> Mjere.hr, <http://mjere.hr/> (1.03.2017.).

U Republici Hrvatskoj poduzetnicima je omogućeno da za početak svojeg poslovanja koriste sjedište tvrtke u poduzetničkoj zoni i da koriste podršku poduzetničke potporne infrastrukture. Poduzetničke zone su infrastrukturno opremljena područja definirana prostornim planovima, namijenjena obavljanju određenih vrsta gospodarskih aktivnosti. Osnovna karakteristika poduzetničkih zona je zajedničko korištenje infrastrukturno opremljenog i organiziranog prostora od strane poduzetnika kojima se poslovanjem unutar poduzetničke zone omogućuje racionalizacija poslovanja i korištenje raspoloživih resursa poduzetničke zone s ostalim korisnicima poduzetničke zone. Poduzetničke potporne institucije su gospodarski subjekti usmjereni na stvaranje kvalitetnog, korisnički orijentiranog poduzetničkog okruženja u Republici Hrvatskoj i provode programe usmjerene na razvoj poduzetništva. To su:<sup>41</sup>

- Razvojne agencije (lokalne, županijske, za određene djelatnosti) koje su zadužene za operativno provođenje mjera za razvoj gospodarstva i poduzetništva, poticanje i privlačenje investicija te iniciranje i realizaciju projekata poticanja gospodarskog razvitka i poduzetništva, objedinjavajući rad gospodarskih subjekata, lokalnih i regionalnih poduzetničkih institucija, te visokoobrazovnih institucija i centara znanja.
- Poduzetnički centri su zaduženi za operativno provođenje mjera za razvoj i poticanje poduzetništva na lokalnom i/ili širem području (županija, regija) i predstavljaju središta stručne i edukativne pomoći poduzetnicima radi razvoja poduzetništva u svojim sredinama.
- Poslovni inkubatori (poduzetnički, za nove tehnologije) zaduženi su za pomoć i podršku poduzetnicima u ranoj fazi razvoja poduzetničkih projekata te pružaju stručnu, tehničku i edukativnu pomoć za pokretanje poduzetničkih projekata i poduzeća te njihov brz i održiv razvoj.
- Poduzetnički akceleratori su zaduženi za pružanje podrške poduzetnicima u post-inkubacijskoj fazi, odnosno u fazi razvoja i širenja poslovanja na domaćem i stranom tržištu.
- Poslovni parkovi raspolažu fizičkim prostorima, zemljištem i resursima za smještaj malih, srednjih i velikih poduzetnika na komercijalnoj osnovi, s posebnim fokusom na privlačenje domaćih i inozemnih investicija.

---

<sup>41</sup> Središnji državni portal, <https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/pokretanje-poslovanja/poduzetnicka-infrastruktura/1842> (11.02.2017.)

- Znanstveno-tehnološki parkovi se osnivaju radi komercijalizacije znanstvenih rezultata i poticanja suradnje znanstvenika i gospodarstvenika.
- Centri kompetencije provode istraživačke projekte razvojnog ili proizvodnog karaktera i razvijaju kompetencije u pojedinim područjima, gdje drugi poslovni subjekti mogu ugovoriti usluge istraživanja i razvoja u svrhu jačanja pojedinih industrijskih grana.

Navedeni primjeri ukazuju kako u Republici Hrvatskoj poduzetništvo može jačati svoj potencijal. U tom kontekstu ne treba izostaviti glavne motive za ulazak u poduzetništvo, poduzetničku kulturu i realnost poduzetničke održivosti. Isto tako valja sagledati sliku i sa stajališta poslovanja, realizacije poslovne ideje u stvarnom ambijentu i okruženju gdje poduzetnik osigurava pretpostavke održivosti, rasta i razvoja svoga poduzeća.

## **2.6. Poslovanje malog poduzeća**

Poslovanje malog poduzeća, sagledano kroz prethodno opisane makroekonomske mjere „podešene“ da podrže poduzetnika u ispunjenju funkcije gospodarstvenika, mogu se sagledati i kao infrastruktura prilagođena određenoj svrsi. Informiranost poduzetnika i sposobnost poduzetnika da se afirmira u okruženju uz istodobno ekonomiziranje resursa i vlastitog vremena i energije, utječe u kojoj mjeri će poduzetnik implementirati ponuđene mogućnosti u svoj koncept. Uspjeh poduzetnika uobičajeno se mjeri brojem zaposlenih u vlastitom poduzeću, ostvarenim profitom, rastom kapitala koje tvrtka posjeduje, širenjem na nova tržišta, inovacijom koju uvodi na tržište, itd. Ukoliko tržište potvrdi poduzetničku inicijativu, a poduzetnik uspješno zadovoljava potražnju, postoji šansa da poduzeće opstane, da se razvija i da raste. Da bi se ostvarila sinergija na putu rasta i razvoja, isto je potrebno unaprijed planirati, jer, kao što je prethodno istaknuto, poduzetnička infrastruktura poduzetnicima nudi opća rješenja. Poduzetnik je taj koji donosi odluku o tome koji element će inkorporirati u svoj poslovni plan i jesu li takva rješenja podržavajuća u početnom razdoblju poslovanja.

Autori Horvat i Kovačić, navode da „utemeljenje novog gospodarskog subjekta uključuje prednosti kao što su: neovisnost, financijske mogućnosti, sigurnost posla, obiteljsko zapošljavanje i izazov.

Više o svakom elementu u tablici 2.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Horvat, Đ., Kovačić, M. (2004), Menadžment u malom poduzetništvu, op.cit., str. 24.

**Tablica 2. Prednosti osnivanja novog gospodarskog subjekta**

Opis prednosti osnivanja novoga gospodarskog subjekta	
Neovisnost	Sve veći broj pojedinaca želi biti sam svoj šef, što im gotovo u potpunosti omogućuje autonomno djelovanje. Međutim, taj znatan stupanj autonomnosti prati i velika odgovornost za uspješno poslovanje. U velikim organizacijama stupanj odgovornosti ovisi o hijerarhijskom položaju unutar hijerarhijskog sustava. Za razliku od toga u malim gospodarskim subjektima odgovornost za uspjeh preuzima u pravilu utemeljitelj.
Financijska mogućnost	Jedan od važnih razloga osnivanja vlastitog gospodarskog subjekta jest mogućnost bitno veće zarade u samostalnom poslu od one kada je zaposlenik u radnom odnosu u većoj kompaniji. U praksi mali poduzetnici često zarađuju više od službenika u velikim gospodarskim subjektima.
Sigurnost posla	Kada utemeljujemo vlastiti gospodarski subjekt, sigurnost posla je zajamčena sve dok se pozitivno posluje. Vlasnik, odnosno poduzetnik, istodobno je i menadžer koji sam odlučuje koliko će i do kada raditi.
Obiteljsko zapošljavanje	Jedna od prednosti je mogućnost zapošljavanja članova vlastite obitelji. Rad sa svojom djecom omogućuje stvaranje dulje tradicije obiteljskog posla. Tako npr. pojedini restorani imaju tradiciju dulju od stotinu godina. Suradnja članova obitelji pozitivno djeluje na moral zaposlenika jer vlada veliko međusobno razumijevanje i poštovanje. Zanimljivo je spomenuti kako se obiteljska povezanost u pravilu negativno odražava u radu državnih institucija, pa se takvi odnosi nastoje izbjeći.
Izazov	Kod vlasnika-poduzetnika snažno je izražena potreba za samoaktualizacijom, odnosno svijest o mogućnosti ostvarenja velikog uspjeha, ali su svjesni i rizika pri izgradnji samostalne poslovne karijere. Oni uživaju u osjećaju samostalnog razvoja te smatraju kako su sami odgovorni za uspjeh ili neuspjeh. Ta spoznaja pruža im veliko stimulativno i psihološko zadovoljstvo.

Izvor: Horvat, Đ., Kovačić, M. (2004), Menadžment u malom poduzetništvu, Cera parom, M.E.P. Consult, Zagreb, str. od 24 do 27.

S druge strane, valja spomenuti i glavne nedostatke pokretanja vlastitog posla. U tablici 3. su objašnjeni elementi kao što su: fluktuacija prodaje, konkurencija, povećana odgovornost, financijski gubici, radni odnosi, normativna regulativa, rizik propasti.

**Tablica 3. Nedostaci osnivanja novog gospodarskog subjekta**

Opis nedostataka osnivanja novoga gospodarskog subjekta	
Fluktuacija prodaje	Mali, ali i srednje i velike kompanije suočavaju se s oscilacijama u prodaji. Tako su npr. za trgovinu božićni i novogodišnji blagdani iznimno profitabilni. Međutim, u siječnju su suočeni sa znatnim opadanjem prodaje. Te fluktuacijske procese lakše podnose veće kompanije koje raspolažu znatnim organizacijski resursima. Zbog toga mali poduzetnik mora precizno planirati novčani tijek (engl. <i>cash flow</i> ) za dulja razdoblja. Ponekad su potrebni kratkoročni novčani zajmovi (30 do 90 dana) kako bi se osiguralo redovito poslovanje. S tim poteškoćama suočene su gotovo sve male kompanije u različitim proizvodnim i uslužnim granama.
Konkurencija	Ponekad je početak poslovanja vrlo uspješan, ali se nakon nekoliko godina vlasnik-poduzetnik ne može nositi s konkurencijom. Prisutne su i tržišne promjene, odnosno drugačije potrošačke potrebe. S tim se preinakama vlasnik-poduzetnik mora suočiti, ali ga to može dovesti i do tržišnog natjecanja sa znatno jačim konkurentima. Tako npr. vlasnik malog restorana može biti primoran na borbu za opstanak s velikim fast-food lancima u svojoj neposrednoj blizini.
Povećana odgovornost	U malom gospodarstvu vlasnik-poduzetnik u pravilu odlučuje o brojnim segmentima poslovanja. Širok raspon odlučivanja u velikoj mjeri povećava odgovornost. Vlasnik-poduzetnik mora biti ulagač (financijer), knjigovođa, prodavač, menadžer, marketinški stručnjak i dr. kako bi uspješno vodio svoje malog gospodarstvo, pa je najčešće sam potpuno odgovoran za poslovni uspjeh. Treba naglasiti kako je poželjno u trenutku snažnijeg rasta maloga gospodarstva određene poslove povjeriti specijaliziranim poduzetnicima (financijskim ili marketinškim). Širenje poslova i odlučivanje podrazumijeva posjedovanje određenog kapitala. Taj način rada primjenjuju i velike kompanije, što omogućuje racionalizaciju vremena i vođenja malog poduzetnika-vlasnika (engl. <i>outsourcing</i> ). Pri pokretanju posla vlasnik-poduzetnik radi dnevno deset do dvanaest sati cijeli tjedan, uključujući i subotu i nedjelju.
Financijski gubici	Bez obzira na preusmjeravanje određenih poslova vanjskim suradnicima vlasnik-poduzetnik mora donositi brojne odluke od kojih neke mogu biti i pogrešne. Tako npr. inventar može biti prevelik ili pak premalen, što remeti poslovni (financijski tijek). Ponekad se uloži veliki novac u (nove) proizvode, ali se ne ostvari očekivana prodaja. Snižavanje cijena odmah ne povećava prodaju. Znatna ulaganja u promociju ponekad nisu opravdana. To su samo neke od mogućih situacija koje dovode do financijskih gubitaka ili čak bankrota. Zbog toga preporučuje se sporiji ritam dok se posao uhodava. Tada je povrat uloženog kapitala manji, ali je olakšano vođenje te se bez većih poteškoća može ostvariti određena kvaliteta uz poštovanje rokova. Upravo ti elementi najčešće su slabost u poslovanju malih gospodarskih subjekata što vodi ka gubitku povjerenja i osiguranju poslovnih partnera.

(nastavak tablice na sljedećoj stranici)



Radni odnosi	Već godinama voditelji shvaćaju da novac nije jedini i najvažniji motiv, a to se ponajprije odnosi na poslove koji zahtijevaju visoku motivaciju. U tu grupu ubrajamo i poslove prodaje. Za prodavače zahtjevnijih proizvoda čija prodaja podrazumijeva pružanje savjeta, nužno je osigurati privlačan radni prostor te kvalitetne radne odnose. Od posebne važnosti su dobri radni odnosi, što uključuje slobodno komuniciranje i otvorene komunikacijske kanale. Nasuprot tome, mnogi vlasnici-poduzetnici smatraju kako povećavaju proizvodnost zabranom razgovora među djelatnicima, što daje posve obrnute učinke. Nužna su znanja, tehnike ili vještine kojima se uspješno rješavaju sukobi koji su redovita pojava u međuljudskim odnosima. Pritom treba razlikovati konstruktivni i destruktivni sukob. Veoma je važno mjerodavne osobe staviti na odgovarajuća radna mjesta kako bi mogle pružiti maksimalan radni učinak te osigurati ravnopravnu raspodjelu posla. Ujedno je nužno ustrojiti stimulativan i pravedan način nagrađivanja te odlučiti jesu li plaće pojedinaca poslovna tajna. Poželjno je da vlasnik-poduzetnik posjeduje određena praktična znanja odnosno umijeća u dizajniranju međuljudskih odnosa. Ta se zadaća komplicira rastom gospodarskog subjekta kada broj zaposlenika postaje sve veći.
Normativna regulativa	Normativno reguliranje svuda u svijetu često je podložno promjenama. Za vlasnike-poduzetnike vrlo je bitno zakonsko reguliranje malih i srednjih gospodarskih subjekata jer o njima ovise mogućnosti kreditiranja, odnosno određene financijske pogodnosti koje uživa malo gospodarstvo u velikom broju zemalja. Zakonskim propisima utvrđuju se porezna opterećenja koja su promjenjiva u izbornim političkim godinama jer je to vrlo važan element za preuzimanje vlasti. Normiraju se i radni odnosi te uloga i položaj sindikata. Lokalne uprave najčešće propisuju radno vrijeme što znatno utječe na rad uslužnih djelatnosti, osobito trgovina i restorana. Državna i lokalna tijela uprave uređuju i cijeli niz drugih segmenata poslovanja, kao što su npr. pitanja sigurnosti ili zaštite okoliša.
Rizik propasti	Vlasnik-poduzetnik donosi brojne manje ili više učinkovite odluke. Međutim, rizik propadanja je velik jer poduzetnik raspolaže oskudnim organizacijskim resursima te vrlo teško ublažava neuspjele poslovne poteze. Zbog toga broj loših ili pogrešnih odluka treba svesti na minimum. Gospodarska recesija ili kriza mogu pogubno utjecati na poslovanje malih gospodarskih subjekata bez obzira na zalaganje i kvalitetno odlučivanje vlasnika-poduzetnika. Prirodne nepogode mogu štetiti poslovanju brojnih malih poduzetnika bez obzira na osiguranje i naknade štete. Treba naglasiti kako je znatan broj bankrota prouzročen menadžerskim neiskustvom i nestručnošću.

Izvor: Horvat, Đ., Kovačić, M. (2004), Menadžment u malom poduzetništvu, Cera parom, M.E.P. Consult, Zagreb, str. od 26 do 31.

S toga kuta gledišta, može se reći da okolnosti ne moraju biti idealne. Planiranje posla podrazumijeva sagledavanje brojnih mogućnosti (alternativa) na putu do realizacije, a poduzetnik je u mogućnosti realizirati gospodarsku aktivnost na više načina, najčešće to ostvaruje osnivanjem novoga poduzeća, kupnjom postojećeg

poduzeća, izborom franšize ili nasljeđivanjem poduzeća. Svaka od navedenih mogućnosti zahvaća u odluke pravnog ustroja, financiranja, organizacije, marketinga i menadžmenta.

### **2.6.1. Pravni aspekt poslovanja**

Pravni aspekt poslovanja podrazumijeva osnivanje poduzeća, pri čemu subjekti malog gospodarstva mogu poslovati kao fizičke<sup>43</sup> ili kao pravne osobe<sup>44</sup>, koje trajno i samostalno obavljaju dopuštene gospodarske djelatnosti radi ostvarivanja dobiti ili dohotka na tržištu, i koji su u poslovanju neovisni.<sup>45</sup>

Subjekti malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj su: obrt, trgovačko društvo, zadruga i ostali oblici organiziranja privatne poduzetničke aktivnosti (slobodna zanimanja). Shodno izboru pravnog ustroja, poduzetnička aktivnost formira se u skladu s pozitivnim pravnim propisima.

Najčešći pravni ustroj mikropoduzeća je trgovačko društvo ili obrt. Razlika u pravnom okruženju jesu pravna polazišta. Obrt je reguliran Zakonom o obrtu<sup>46</sup>, a trgovačka društva su regulirana Zakonom o trgovačkim društvima<sup>47</sup>. Zadruge su regulirane Zakonom o zadrugama<sup>48</sup>. Izborom pravnog ustroja, poduzetnik može utjecati na razinu odgovornosti, rizik kojeg preuzima, dostupnost potporama, olakšicama, subvencijama, umrežavanju s drugim poduzetnicima, izvoz, uvoz, porezno planiranje i druga pitanja bitna za neometano poslovanje novoosnovanog subjekta.

Kupnja poslovnog subjekta je pravni posao. Kod kupnje postojećeg poduzeća, valja razmotriti poslovnu povijest, ugovore koji su sklopljeni i stvaraju pravne učinke te mogućnost da se isti ispune. Kod kupnje postojećeg poduzeća, potrebno je povesti računa i o zaposlenicima, zbrinjavanju viškova, ili zapošljavanje dodatnih radnika. Kupnja postojećeg poslovnog subjekta je posao koji zahtijeva angažman pravnika,

---

<sup>43</sup> Živ čovjek kao subjekt prava naziva se *fizičkom (prirodnom, naravnom) osobom*. Danas je svaki čovjek pravni subjekt, tj. nositelj prava i obveza. Fizička osoba pravnu sposobnost stječe rođenjem, a gubi je smrću.

<sup>44</sup> *Pravna osoba* je društvena tvorevina kojoj je pravni poredak priznao pravnu sposobnost. Pravna osoba je kao pravni subjekt nositelj prava i obveza. Pravne osobe stječu pravnu sposobnost upisom u sudski registar (za trgovačka društva) odnosno registar koji se vodi kod nadležnog tijela državne uprave. Pravna osoba može prestati postojati aktom državne vlasti, propisom, odlukom članova, likvidacijom i stečajem.

<sup>45</sup> Kružić, D. (ur.) (2007.), Poduzetnička radionica: od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana, Sveučilište u Splitu, Split, str. 27 i 28.

<sup>46</sup> Zakon o obrtu, Narodne novine br. 143/13.

<sup>47</sup> Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine br. 111/93. do 110/15.

<sup>48</sup> Zakon o zadrugama, Narodne novine br. 34/11. do 76/14.

knjigovođe i revizora, jer na temelju analize poslovne dokumentacije mogu se donijeti ispravne odluke.

Kupnja franšize je pravni posao kod kojeg poduzetnik otkupljuje pravo korištenja poslovnog rješenja na određeno vrijeme ili na određenom području. Riječ je o ugovornom odnosu u kojem se poduzetnik obvezuje poslovati po unaprijed poznatim procesima i u franšiznom poslu ostvaruje olakšice u vidu skupnog (zajedničkog) marketinga, obuke i treninga, osiguranu dobavu potrebnih materijala i inputa. Ovaj način poslovanja u Hrvatskoj je u začetcima.

Nasljeđivanje poduzeća je najčešće povezano uz obiteljski biznis, gdje se poslovanje zadržava u istoj obitelji i prenosi se s generacije na generaciju. Nasljeđivanje poduzeća može biti s roditelja na djecu, a potom i na njihove potomke. U obiteljskom biznisu najveći je izazov uskladiti obiteljske i vlasničke odnose s poslovnim odnosima u poduzeću.<sup>49</sup>

Izbor pravnog ustroja novog poduzeća poduzetnik bi trebao promotriti sa stajališta poslovnoga plana za svoju poduzetničku ideju. Poslovni plan<sup>50</sup> daje uvid u predviđene interakcije i planirane poslovne aktivnosti, što uključuje pribavljanje materijalnih, financijskih, ljudskih i drugih inputa. Planiranjem budućeg posla, poduzetnik može analizirati planirani posao i sa stajališta poreznog opterećenja, gdje se razmatraju porezna davanja u sustavu poreza na dohodak i u sustavu poreza na dobit. Uz navedeno, izbor pravnog ustroja omogućuje poduzetniku i određene povoljnosti (ili ograničenja) za početak poslovanja. Pri tome se misli na brzinu i troškove osnivanja poduzeća, visinu temeljnog kapitala i kapitala potrebnog za realizaciju poslovnog pothvata, ograničenje odgovornosti prema trećima, stupnju kontrole nad pothvatom, troškovima i dostupnim poticajima, želji da se ostane u relativnoj tajnosti, mogućnosti transfera vlasništva, i drugo.

Rijetko ili gotovo nikad samo jedan od nabrojanih faktora može odrediti što bi za poduzetnika bilo najbolje učiniti glede organizacijske forme, već je to najčešće splet više faktora, koji uključuje i neposredne i dugoročnije poduzetničke potrebe.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Više u Kružić, D., Bulog, I., (2012.), *Obiteljski biznis: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Sveučilište u Splitu, Split.

<sup>50</sup> Pisanje poslovnog plana donosi korist osnivaču poduzeća, jer se na taj način pronalaze odgovori na sva pitanja oko pokretanja, financiranja, organiziranja, vođenja, razvijanja i kontrole poduzetničkog pothvata. Vanjski korisnici poslovnog plana su: banke, poslovni partneri, dobavljači i drugi akteri koji žele znati više o poslovanju poduzeća. Poslovni plan je pisani dokument na temelju kojeg zaposlenici (menadžeri, stručnjaci) mogu saznati informacije koje se odnose na njihov doprinos poduzeću.

<sup>51</sup> Kružić, D. (ur.) (2007.), *Poduzetnička radionica: od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana*, op.cit., str. 27 i 28.

## 2.6.2. *Financijski aspekt poslovanja*

Financijski aspekt poslovanja podrazumijeva osiguranje inicijalnog (početnog) kapitala, a potom i iznalaženje financijskih izvora za razvoj i rast poduzeća. Vlastiti kapital se sastoji od uplaćenog temeljnog kapitala kod osnivanja poduzeća, ukoliko je zakonom to predviđeno, a potom i zadržavanje dobiti koja je ostvarena u poduzeću te reinvestiranje iste u razvoj i rast poduzeća. U ovom je slučaju naglasak na vlastitom kapitalu. Dužnički kapital su posuđena sredstva. Posuđena sredstva mogu se pribaviti putem kredita u bankama kada se ugovaraju rok vraćanja i cijena posudbe (kamate), odnosno može se pribaviti i putem sustava poticajnih mjera, no u tom slučaju se poduzetnik obvezuje ispuniti namjenu sredstava o čemu je dužan izvještavati vjerovnika.

Financiranje poslovanja različito je za velika poduzeća i za mikropoduzeća. Mala poduzeća će prilikom pribavljanja bankarskog kredita biti ograničena na manje iznose, jer neće imati dovoljno veliko osiguranje kolaterala, što proizlazi iz snage kreiranja vrijednosti, vrijednost početnog kapitala, odnosno vrijednost imovine poduzeća. Financiranje poslovanja ograničeno je i pravnim ustrojem poduzeća. Prema tome, dionička društva su u mogućnosti izdavati dionice (što ima implikacije na vlasničku strukturu i upravljačka prava), dok društva s ograničenom odgovornošću takav pristup financiranju ne mogu ostvariti. Za razliku od navedenih, vlasnicima jednostavnih društava s ograničenom odgovornošću (pravne osobe) i obrtnicima (fizičke osobe) je još kompliciranije ostvariti pristup vanjskim izvorima financiranja, jer su banke (općenito) nesklone financirati poduzetnike početnike (start-up poduzeća).

U dijelu planiranja posla, valja razmotriti dostupnost financiranja kroz sustav potpore za samozapošljavanje<sup>52</sup>, kroz korištenje kredita sa subvencioniranom kamatom<sup>53</sup>, kroz bespovratna sredstva i potpore<sup>54</sup> i putem komercijalnih kredita<sup>55</sup>. Povremeno se objavljuju natječaji kojima se podupiru poduzeća čija je djelatnost inovativna, ili za uvođenje informacijske tehnologije u poslovanje, ili za uvođenje standarda kvalitete u poslovanje. Također kod novih poduzeća mogu se koristiti i

---

<sup>52</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje daje potpore za samozapošljavanje svim sektorima osim za primarnu poljoprivrednu proizvodnju, ribarstvo i akvakulturu te za cestovni prijevoz tereta za najamninu ili naknadu.

<sup>53</sup> ESIF Mikro investicijski zajam putem HAMAG BICRO (EU sredstva), ESIF Mikro zajam za obrtna sredstva, ESIF Mali zajam, Sufinanciranje kamate od strane županije, EU fondovi za poduzetnike, i drugo.

<sup>54</sup> Primjer su potpore za očuvanje i razvoj tradicijskih, deficitarnih i proizvodnih obrtničkih djelatnosti. E-impuls 2017. godine.

<sup>55</sup> HBOR krediti: Mikrokreditiranje, Početnici i Žene poduzetnice.

porezne olakotnosti kod zapošljavanja radnika<sup>56</sup> za koje je osiguran određeni vid poticanja zapošljavanja, pa se mogu planirati i ostvariti uštede. U svakom od navedenih modela financiranja, poduzetnici trebaju posjedovati poslovni plan s kojim nastupaju pred institucijom od koje zahtijevaju određeni oblik financiranja. Da bi poduzetnici mogli ostvariti mjere poticaja, subvencija ili ostvariti kreditiranje, neophodno je da financijski aspekt poslovanja usklađuju s računovodstvenim aspektom poslovanja. U tom smislu izbor pravnog ustroja poduzeća, veličina poduzetnika, ostvareni prihod u protekloj poslovnoj godini, i drugi elementi, imaju implikaciju na obujam i sadržaj poslovnog izvješćivanja o financijskoj uspješnosti. To znači da poduzetnik treba imati osnovna znanja iz područja knjigovodstva i financija jer rezultat financijskog knjigovodstva su financijska izvješća koja podupiru poduzetnika u pristupu vanjskim izvorima financiranja. Pri tome se razmatra potencijal poduzetnika da servisira preuzeto dugovanje, da u tom procesu ostvaruje održivo poslovanje i da kontrolira rizik.

### **2.6.3. Organizacija poslovanja**

Organizacija poslovanja je usmjerena na procese proizvodnje i usluživanja. Organizacija poslovanja je u početku (nastanku poduzeća) neformalna ili nerazvijena, jer je u mikropoduzeću osnivač taj koji obavlja sve funkcije. Planiranjem je potrebno predviđati razvoj poslovanja i razvoj organizacije. Pritom valja razmotriti okruženje u kojem organizacija djeluje, te na temelju činjenica, osmisliti organizacijsku strukturu koja će u konačnici najbolje udovoljavati potrebama poslovanja. „Iz različitih poimanja (definiranja) organizacijske strukture, proizlaze i različiti elementi koji ju čine. (...) Tako pojedini izvori ističu podjelu ili raščlanjivanje zadataka, a u nekim drugima to su veze i odnosi među ljudima, pod čime se misli na ljude kao element organizacijske strukture, a u nekim trećim izvorima (definicijama), govori se o razini upravljanja ili alokaciji ovlasti, pod čime se podrazumijeva organizacija upravljanja i menadžmenta kao element organizacijske strukture. Među autorima koji eksplicitno navode elemente organizacijske strukture izdvaja je H. Mintzberg. On smatra da organizacijska struktura

---

<sup>56</sup> Za potpore zapošljavanja radnika potrebno je da poduzeće posluje dulje od 12 mjeseci, a zapošljavanje radnika sa Zavoda za zapošljavanje je ograničeno na način da se određuje prema postotku u odnosu na broj zaposlenih koje je poduzeće imalo u prethodnom obračunskom razdoblju. Za ocjenu zahtjeva bitno je da poduzeće ispunjava uvjete financijske stabilnosti poslovanja te da nema dugovanja prema državi.

organizacije ima pet elemenata: operativni, strateški, središnji, tehnostrukturni i stožerni dio.<sup>57</sup> Pojedinačan opis sadržaja pojedinog dijela predočava tablica 4.

**Tablica 4. Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu**

Operativni dio	čine svi izvršni radnici
Strateški dio	čini vrhovni menadžment odnosno Top Management
Središnji dio	čine menadžeri srednje razine, tzv. Middle Management
Tehnostruktura	čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom, s obzirom na njihovu visoku profesionalnu razinu, tj. razinu znanja premda su izvan formalne organizacijske strukture menadžmenta
Stožerni dio	zadatak mu je pomagati linijskom menadžmentu

Izvor: Sikavica, P. (2011.), Organizacija, Školska knjiga, zagreb, str. 339.

Poduzetnici početnici trebaju planirati, a potom i implementirati različite elemente organizacijske strukture. Prema Sikavici to su:<sup>58</sup>

1. organizacija materijalnih čimbenika, jer obuhvaća organizaciju materijalnih inputa (sirovina i materijala) te organizaciju opreme (kapitalnih dobara),
2. organizacija ljudskog čimbenika, jer obuhvaća sve probleme vezane uz organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini,
3. organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka, jer obuhvaća podjelu cjelokupnog zadatka organizacije na posebne i pojedinačne zadatke te njihovu integraciju,
4. organizacija upravljanja i menadžmenta, jer obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i menadžmenta te ostale međusobne odnose,
5. organizaciju vremenskog redoslijeda poslova, jer obuhvaća istraživanje vremenske usklađenosti svih činilaca proizvodnje i cijelog tijeka proizvodnje i poslova.

Organizacija poslovanja ima svrhu da se ekonomizira resursima, da se postigne optimalna iskorištenost ograničenih resursa (vremenskog, materijalnog, financijskog, ljudskog), te da se predviđaju i otklanjaju prepreke neometanom poslovanju.

U početnoj fazi, poduzetnici najčešće sami obavljaju sve funkcije (nabavu, prodaju, proizvodnju, administrativne poslove i drugo), što je opravdano zbog nemogućnosti da se podmiruju troškovi zaposlenika, troškovi vanjskih usluga i drugo.

<sup>57</sup> Sikavica, P. (2011.), Organizacija, op.cit., str. 339.

<sup>58</sup> Isto, str. 342.

Istodobno, to pokazuje da poduzetnici svoj poslovni koncept temelje na prodaji<sup>59</sup>, bez osmišljavanja cjelovitog marketinškog pristupa, pa su u početku poslovanja zbog toga propusta u nepovoljnijoj poziciji na tržištu.

#### **2.6.4. Marketing malog poduzeća**

Marketing<sup>60</sup> (i marketinški plan) je polazište na kojem poduzetnik analizira potencijal tržišta za svoju poslovnu ideju. U tome se predvodi marketinškim tehnikama i alatima kao što su: segmentacija tržišta, analiza kupaca, definiranje cijene, proizvoda (asortimana), distribucije i promocije. Činjenica da u marketinškom spletu (4P)<sup>61</sup> jedino cijena kreira pozitivan novčani tok iz poslovnih aktivnosti (ostali elementi predstavljaju trošak za poduzetnika), poduzetnik treba izabrati marketinšku strategiju koja će najbolje udovoljiti zahtjevu održivog i profitabilnog poslovanja (da rashodi budu manji od prihoda).

U današnje vrijeme dostupnost informatičke i informacijske tehnologije omogućava poduzećima da svoje usluge i proizvode promoviraju na internetu, da koriste razne digitalne aplikacije sa svrhom dopiranja do većeg broja potencijalnih kupaca, da stvaraju i da grade pozitivan imidž u interakciji s lokalnom zajednicom, te da na temelju dobro koncipiranog marketinškog nastupa privuku dovoljan broj kupaca koji će podržati razvoj i rast poduzeća.

Uz marketing, poduzetnici bi trebali koristiti i odnose s javnostima, pa cjelokupni informativni, informacijski i promotivni program implementirati na službenu web stranicu. Međutim, marketing je poduzetnicima poznat (kao pojam), ali nedovoljno im je jasan kao koncept, pa ga smatraju nepotrebnim (troškom).<sup>62</sup> Objavljivanjem promocijskih sadržaja o proizvodima i uslugama na društvenim mrežama također se može dobiti pozitivnih učinaka na prodaju. Međutim, poduzetnici početnici najvećim su dijelom fokusirani na fizičku lokaciju svoga posla, pa je virtualno okruženje u prvih nekoliko godina poslovanja u potpunosti zapostavljeno, što ima negativnih implikacija i na uspješnost poslovnog pothvata.

---

<sup>59</sup> Prodaja je jednokratna aktivnost u kojoj poduzeće isporučeno dobro ili uslugu naplaćuje i stvara prihod. Marketing je koncept koji pospješuje potencijal prodaje.

<sup>60</sup> Različito se pristupa marketingu orijentiranom na krajnju potrošnju u odnosu na poslovnu potrošnju (poduzeća, država, institucije...).

<sup>61</sup> 4P marketinški splet podrazumijeva: cijenu, promociju, distribuciju i proizvod.

<sup>62</sup> Iz izviđanog istraživanja za potrebe ovoga rada, došlo se do saznanja da poduzetnici početnici ne razrađuju marketinški plan za buduće poslovanje. Također je uočen nedostatak vidljivosti novoosnovanih tvrtki na internetu.

Marketing je poduzetnicima (ali ne i menadžerima) svojevrsna nepoznanica, jer su poduzetnici orijentirani na vlastitu promociju, direktnu prodaju i vezivanje identiteta posla uz svoje osobno ime i prezime i za profesionalnu uslugu koju nude (knjigovođa Marić, majstor Ivan, prijevoznik Branko, agentica za nekretnine Milica, web dizajner Igor...). Ovaj model dugoročno je štetan za afirmaciju novoosnovane tvrtke, jer identitet tvrtke ostaje nevidljiv javnosti, a kupce se navikava na isporuku dobara ili usluga od određene osobe, a ne od poduzeća.

Nadalje, marketing nije usmjeren samo prema kupcima. Vanjsko okruženje (okolina zadatka) podrazumijeva daleko kompleksniju sliku u kojoj novoosnovano poduzeće treba inkorporirati i razviti svoj identitet, a da istodobno bude postignuta različitost (diferencijacija) u odnosu na druge tvrtke koje nude supstitute proizvoda ili usluga, ili identične outpute. U tom smislu i osmišljavanje naziva tvrtke, kreiranje grafički prepoznatljivog identiteta, izjava vizije i misije tvrtke, kreira pretpostavke za bolju komunikaciju s ciljanom publikom.

Uz navedeno, valja razvijati i interni marketing. Ovaj vid marketinga odnosi se na unutarnju okolinu poduzeća, od fizičkog izgleda lokacije do interpersonalnih relacija među ljudima u organizaciji, sagledavanja zahtjeva koje kolektiv treba ispuniti prema zaposlenicima i zahtjeva koje kolektiv stavlja pred zaposlenike. Organizacijska kultura koju se želi ostvariti u organizaciji ovisi o poduzetniku osnivaču, jer od te osobe započinju sve inicijative, odnosno ta osoba može inicijative osporavati, gušiti ili ih ignorirati, što može biti uzrokom kriza (odlaska zaposlenika), ali i kriza vodstva kojima se opstruira rast i razvoj poduzeća (mada takvih intencija na početku osnivanja nije bilo).

#### **2.6.5.     *Upravljanje ljudskim resursima***

Upravljanje ljudskim resursima kod mikropoduzeća je specifičan zahtjev s kojim se poduzetnici početnici suočavaju u svakodnevnom poslovanju. S namjerom da sve poslovne aktivnosti obave sami na najbolji način, oni izbjegavaju mogućnost da svoje poduzeće razvijaju izgradnjom organizacije uključivanjem zaposlenika i delegiranjem poslova. Stoga je prioritet kod „novopečenih“ poduzetnika da nauče upravljati vlastitim vremenom te da prepoznaju zadaće koje svakodnevno obavljaju u svojem poslu, te ih pretvore u procedure i protokole i delegiraju ih drugima. Na taj način sebe rasterećuju i mogu veći dio vremena usmjeriti na poslove planiranja i upravljanja poduzećem. Ukoliko poduzetnik u tome uspije, to je naznaka da u osobi poduzetnika postoje i



menadžerske osobine jer priklanja radu s drugima i pomoću drugih, te racionalno upravlja ograničenim resursima (prvenstveno vlastitim vremenom).

Da bi poduzetnik mogao pristupiti upravljanju ljudskim resursima, poduzeće treba zapošljavati, prema prethodno detektiranim potrebama za radnicima. Istodobno, u mikropoduzećima, zbog nedostatnosti kadrova koji bi se bavili ljudskim resursima i ljudskim potencijalima, ova se funkcija obavlja u neformalnom obliku, sporadično, uz zadovoljavanje osnovnih elemenata propisanih zakonom iz područja rada, sigurnosti na radu, analizi opasnosti na radu i postupanja prema preporukama struke, sigurnosne mjere i druga pitanja vezano uz zaposlenike. Ipak, poduzetnik bi trebao razvijati (planirati) sustav upravljanja ljudskim resursima, predviđanjem načina na koji će pribavljati radnike, angažirati radnike, zapošljavati radnike, usmjeravati radnike prema usavršavanju u poslu, načinu na koji će davati otkaz, kako će organizirati radnike, ocjenjivati njihovu uspješnost, voditi administrativne poslove o radnicima. Ove su aktivnosti važne za razvoj i rast poduzeća, mada u početnoj fazi poslovanja ne dolaze do punog izražaja. S protekom vremena ovako naprijed postavljeni kriteriji postaju oslonac poduzetniku kod donošenja ispravnih odluka za poduzeće i za zaposlenike.

#### **2.6.6. Menadžment maloga poduzeća**

Primjenom navedenih aktivnosti planiranja nove poslovne inicijative, izborom pravnog ustroja, planiranjem izvora financiranja poslovanja, planiranjem razvoja organizacije, marketinga i ljudskih resursa, poduzetnik bi trebao uzeti u obzir da tek na temelju svih prethodno provedenih priprema može provoditi i menadžment u malom poduzeću. To stoga jer su definirani ciljevi poduzeća, definirani su očekivani rezultati poslovanja i postoji instrumentarij mjerenja na temelju kojeg se može vršiti usporedba ostvarenog u odnosu na planirano. Kontrolni dokument je upravo poslovni plan, jer s odmakom vremena i realizacijom poslovnih ciljeva poduzetnik može ocijeniti napredak, može analizirati postojeće stanje i može uvoditi korekcije kojima će se približiti planiranim (željenim) rezultatima. U tom slučaju poduzetnik obnaša vlasničku, upravljačku i menadžersku funkciju i na taj način zaokružuje koncept u djelotvorni sustav koji ima potencijala da se razvija i raste.

### 3. RAZVOJ I RAST MIKROPODUZEĆA

Pozivajući se na autora Sikavicu, mikropoduzeća imaju neka obilježja koja se prepoznaju u sljedećem. Naime, „u prapovijesti čovječanstva postojalo je prirodno stanje procesa rada u kojemu je pojedinac bio nositelj integralne funkcije upravljanja, tj. sam je bio upravljač, menadžer i izvršitelj. Dakle, u najranijoj povijesti čovječanstva pojedinac je zaposjeo neko zemljište, neki prostor, na njemu je organizirao proizvodnju i sam je obavljao sve poslove, pa je time bio istodobno i upravljač i menadžer i radnik. Tako je bilo dugo kroz povijest premda su već i u pretkapitalističkim formacijama razdvajani upravljanje i menadžment s jedne strane od izvršenja koje je uvijek, kroz cijelu povijest čovječanstva, pripadalo ne-vlasnicima.“<sup>63</sup> Također je bitno istaknuti da u suvremenom poimanju poduzeća termini „rast i razvoj poduzeća nisu istovjetni pojmovi. Rast poduzeća koji nije praćen razvojem poduzeća daje rezultat veličine bez organizacijske i menadžerske zrelosti. Tijekom životnih ciklusa poduzeća i poduzetnik se mora mijenjati. Ako se ne mijenja, ako nema znanja i sposobnosti za promjene, tada poduzetnik postaje kočnica i problem svom poduzeću.“<sup>64</sup>

#### 3.1. Životni ciklusi razvoja poduzeća

Ekonomski teoretičar L. E. Greiner razvio je teoriju životnog ciklusa poduzeća. Prema ovoj teoriji, poduzeća prolaze kroz pet faza razvoja, od kojih se svaka završava krizom organizacije. Kronološki, faze slijede jedna nakon druge i to: <sup>65</sup> faza kreativnosti, faza usmjerenosti, faza delegiranja, faza koordinacije, faza suradnje i faza inter-organizacijskog povezivanja (umrežavanja).

Faza kreativnosti je prisutna kod poduzeća koja su tek osnovana. U ovim poduzećima kreativnost je izražena kroz opetovane postupke „proizvedi i prodaj“, usmjerenost je na operativne zadatke, a iz vida se izostavljaju menadžerske funkcije. Fokus je na tržištu, svi zaposlenici rade sve, organizacijska struktura nije razvijena, ne postoje procedure i pravila, a komunikacija je intenzivna i neformalna. Ne razabiru se granice operativnih od upravljačkih aktivnosti. Odnosi među ljudima u organizaciji su

---

<sup>63</sup> Sikavica, P. (2011.), Organizacija, op.cit., str. 608.

<sup>64</sup> Ožanić, M. (2011.). Obrazovanje poduzetnika tijekom rasta i razvoja poduzeća, Učenje za poduzetništvo, Vol. 1., No. 1., str. 209.

<sup>65</sup> Greiner, L. E. (1972.), Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, str. 37 do 46, prilagođeno: <http://www.bbt757.com/bond/pdf/moi/EvolutionandRevolutionsasOrganizationsGrow.pdf> (11.07.2016.)

bliski i neformalni, a radni elan je visok. Kompenzacije za rad nisu visoke, a prekovremeni rad se prihvaća bez posebnih nagrada. Organizacija ima brzu povratnu informaciju s tržišta, pa se odluke donose na dnevnoj razini, bez prikupljanja podataka i analize istih. S vremenom, broj odluka koje treba donijeti se povećava, broj problema koji se pojavljuje također raste. Poduzetnik ne može servisirati sve zahtjeve i naziru se prve naznake krize. Poduzetnik ima osjećaj da gubi kontrolu nad situacijom, nema uvid u svaki segment poslovanja. Raste konfuzija oko podjele rada, nije jasno tko što i kada radi. Nije jasno tko o čemu odlučuje. Frustracija je prisutna. Izlazak iz krize vodstva zahtijeva angažman profesionalnog menadžmenta.

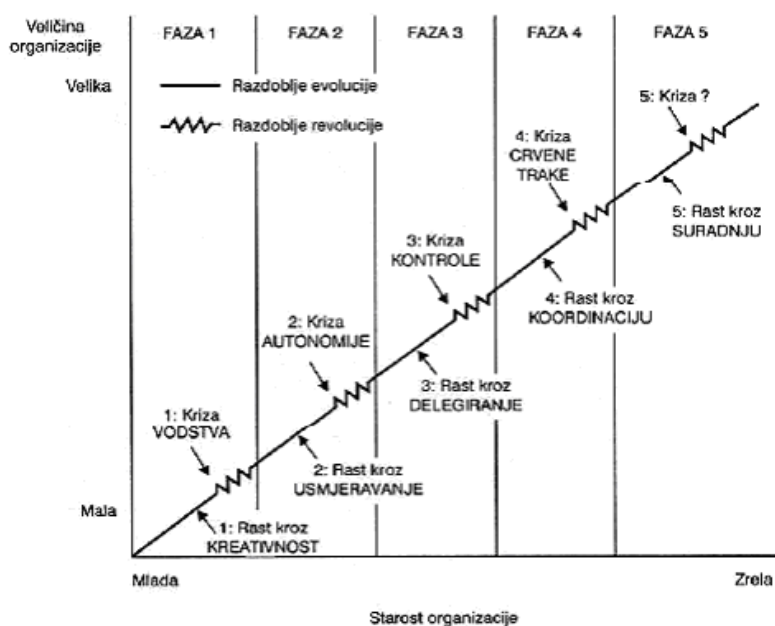
Ukoliko je problem vodstva kvalitetno razriješen, organizacija dobiva usmjerenje. U ovoj fazi organizacija poprima formalne konture funkcionalne organizacijske strukture. Javlja se potreba za dopunjavanjem organizacije menadžerskim kadrovima, a povećava se broj zaposlenih i jasna je podjela rada prema kriteriju specijalizacije. U organizaciji se uspostavljaju formalna pravila, pravilnici i procedure. Stvaraju se pretpostavke za uvođenje sustava planiranja, kontrole, informiranja, internog računovodstva, sustava nagrađivanja zaposlenih, a ujedno se produbljuje i hijerarhija u poduzeću (veći broj razina odlučivanja). Ovo pak u organizaciji umanjuje fleksibilnost kod odlučivanja, ali se efikasnost organizacije povećava, pa se organizacija počinje širiti na nova tržišta ili se organizacija usmjerava na širenje asortimana. Uspostavljena se ravnoteža s vremenom počinje narušavati zbog krize autonomije. Vrhovni menadžment je sve udaljeniji od operativnih problema i odluka, pa je vodstvo najčešće autoritativnog tipa bez dostatnih informacija. Srednji i niži menadžment raspolaže operativnim informacijama, ali nema autoritet da pokrene inicijative. Posao se i dalje širi, no izostanak kontrole operativnog poslovanja ukazuje na probleme pa srednji i niži menadžeri zahtijevaju veću autonomiju. Nastaje kriza koja se razrješava na način da se izgradi sustav kontrole delegiranih odluka nižem menadžmentu.

Ukoliko je faza krize uspješno razriješena, nastupa faza delegiranja. U ovoj fazi naglasak je na decentralizaciji, pa se izdvajaju organizacijske jedinice prema kriteriju proizvodnog i uslužnog asortimana ili na osnovi tržišta. Srednji menadžment dobiva autonomiju nad operativnim dijelom poslovanja i nastaju profitni centri, a strateške odluke donose se na vrhovnoj razini hijerarhije. Sustav nagrađivanja vezuje se uz postignuća. U organizaciji se ponovno događa polet i fleksibilnost. U ovoj fazi prijete kriza kontrole, a izlazak iz ove krize može se ostvariti uvođenjem sofisticiranih (informacijskih) sustava kontrole i planiranja, pa je rezultat - koordinacija.

Uspješnim uvođenjem sofisticiranih sustava planiranja i kontrole postiže se koordinacija u svim segmentima poslovanja i ispunjeni su uvjeti za divizijsku organizacijsku strukturu. U ovoj fazi organizaciji prijete birokratska kompleksnost zasnovana na usvojenim procedurama i pravilima i nastupa kriza, gdje su postupci planiranja važniji od postignuća, a „papirologija“ je važnija od realnih poslovnih aktivnosti koje čekaju dok sustav donese odluku poštujući procedure. Izlazak iz krize je kroz uvođenje novog modela upravljanja, a to je faza suradnje.

U fazi suradnje, organizacijski model se oslanja na timski rad, ojačavaju se horizontalna i vertikalna komunikacija. Ipak, i u ovoj fazi prijete kriza internih granica rasta, što zaustavlja rast poduzeća. Izlaz iz ove krize pronalazi se u interorganizacijskom povezivanju. U fazi interorganizacijskog povezivanja, nastaju novi oblici organizacijske strukture, primjerice, mrežne organizacije.

**Slika 12. Strateške promjene u poduzeću i krize tijekom rasta**



Izvor: Tintor, J. (2009.), Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb, str. 142.

Slika 12. prikazuje prethodno opisane faze životnog ciklusa poduzeća. Također valja istaknuti da pojedina faza nema univerzalno trajanje. Ipak, iz promatranja i statističkih podataka o stopi preživljavanja tvrtki, može se zaključiti da poduzetnici ne predviđaju krize koje se vezuju uz životni ciklus poduzeća pa se kriza produbljuje dok se ne ispune (zakonske) pretpostavke za pokretanje stečajnog postupka.

### 3.2. Kriza, vodstvo i posljedice

„Kriza obično označava početak promjena. Najvažnije su lekcije naučene baš u vrijeme kriza.“<sup>66</sup> U poslovanju, kriza likvidnosti proizvodi rezultate smanjenja stupnja likvidnosti, smanjenje koeficijenta obrtaja, povećanje broja dana vezivanja, smanjenje novčanog toka, računa tokova kapitala i bilance. Kriza uspjeha proizvodi nepovoljne pokazatelje novčanog toka, burzovne vrijednosti, stvaranja vrijednosti, rentabilnosti vlastitog ulaganja, rentabilnosti ukupnog ulaganja, rentabilnosti prometa, dobiti po dionici ili povratu investiranja. Strategijska kriza se prepoznaje ukoliko poduzeće ne ostvaruje željene rezultate konkurentske pozicije, tržišnog rasta, cijena, kvalitete proizvoda, ugleda, odnosa prema kupcima, obujma investiranja, obujma istraživanja i razvoja i/ili vrijednosti za dioničare.<sup>67</sup>

Kvantitativni podaci (financijski i drugi) o poslovanju su rezultati (posljedice) na temelju kojih se može predvidjeti ili detektirati kriza. No ishodište (uzroci) krize su najčešće u nevidljivim (mekim) čimbenicima organizacije: organizacijskoj klimi, organizacijskoj kulturi i međuljudskim odnosima. Osmanagić Bedenik ističe da se prema različitim istraživanjima procjenjuje da je u 60% do 80% slučajeva menadžment osnovni uzrok propasti poduzeća.<sup>68</sup> Menadžment (menadžer) ima karakteristike upravljača, jer mu stvarni upravljači (vlasnik) za to daje mandat. Položaj menadžmenta u odnosu prema upravljanju i izvršavanju prikazuje slika 13.

**Slika 13. Položaj menadžmenta u odnosu prema upravljanju i izvršavanju**



Izvor: Sikavica, P. (2011.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 612.

Problem na relaciji uloge poduzetnika i menadžera je tim kompleksniji kada obje uloge obnaša ista osoba, što je najčešći slučaj kod mikropoduzeća. Pozivajući se na prethodna teorijska stajališta o životnom ciklusu razvoja poduzeća, u ovom dijelu mogu

<sup>66</sup> Sikavica, P. (2011.), Organizacija, op.cit., str. 671.

<sup>67</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2010.), Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, br. 1., str. 107.

<sup>68</sup> Hoffmann, W. R. (1994.), Controlling – eine Standortbestimmung, u: Controlling - State of the Art, zbornik radova s 15. austrijskog kontroling kongresa, Beč, str. 15. i Töpfer, A. (1999.), Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr Ode Chance? Neuwied, Kriftel, Luchterhand, str. 28 i 29.

se detektirati znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku ovisno o fazi razvoja poduzeća.<sup>69</sup>

1. Tijekom faze uvođenja, poduzetnik iskazuje osobine neiscrpane energije koju ulaže u sakupljanje (privlačenje) resursa i organiziranje početnih operacija kako bi poduzeće moglo započeti svoj životni ciklus.
2. Tijekom faze rasta poduzetnik mora promijeniti upravljački stil, a to podrazumijeva prevagu menadžerskih funkcija u odnosu na poduzetničku.
3. Tijekom faze zrelosti poduzetnik-menadžer treba odlučiti hoće li poduzeće voditi prema ekspanziji ili prema diversifikaciji.
4. Tijekom faze opadanja, poduzetnik-menadžer treba iznaći model preživljavanja i ponovnog uzleta.

U fazi ranoga rasta poduzetnik-menadžer treba voditi računa o tri elementa: o ljudima, o kontroli i o financiranju. Vlasnici mikropoduzeća najčešće prave pogrešku kroz neadekvatnu pripremu ljudi, ili čak zadržavaju neodgovarajuće kadrove iako organizacija raste. Ovaj problem nastaje spontano, jer u fazi uvođenja i početka rada, svatko je radio sve poslove i nije se vodilo računa koje vještine i koja znanja su potrebna određenom zaposleniku kako bi on mogao slijediti rast poduzeća. U fazi rasta teško je posvetiti pažnju razvijanju nečijih vještina, pa je potrebno u organizaciju implementirati kadrove sa stručnim znanjima i vještinama. Drugi je izazov lojalnost poduzetnika prema kadrovima koji su bili prisutni od početka, a u fazi rasta ne udovoljavaju izazovima. Stupanj udaljavanja smanjuje motivaciju, nastaju konflikti sa novopridošlim zaposlenicima i menadžerima, pa je poduzetnik pred zadatkom da izgrađuje organizacijsku kulturu koja je motivirajuća sukladno viziji poduzeća (koja sada zamjenjuje inicijalnu poduzetničku viziju). Drugi čimbenik na kojeg u fazi ranoga rasta poduzetnik treba obratiti pozornost je kontrola. Tijekom razdoblja koje je prethodilo rastu, komunikacija je bila neformalna, a odluke su se donosile brzo, ili sporo, ovisno o kontekstu. Plaćanje računa, naplata potraživanja, upravljanje zalihama, sada postaje važno, jer je za rast potreban novac, što je posljedica upravljanja prihodima i rashodima (troškovima). Razumijevanje kako pojedina odluka o upravljanju resursima ima utjecaja na financijski položaj poduzeća, u ovoj je fazi za poduzetnika najvažnije znanje koje mu omogućava da konstruira pretpostavke za pristup vanjskim izvorima financiranja. Pozitivan novčani tijek je pretpostavka za izbjegavanje krize, ali i za samostalno

---

<sup>69</sup> Đorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D. (2012.), Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2., No. 2., str. 95-101.

financiranje rasta poduzeća, a da istodobno budu ispunjene kreditne sposobnosti za zajmove, ili za konkuriranje za bespovratna sredstva putem određenih kanala koji su raspoloživi poduzetnicima.

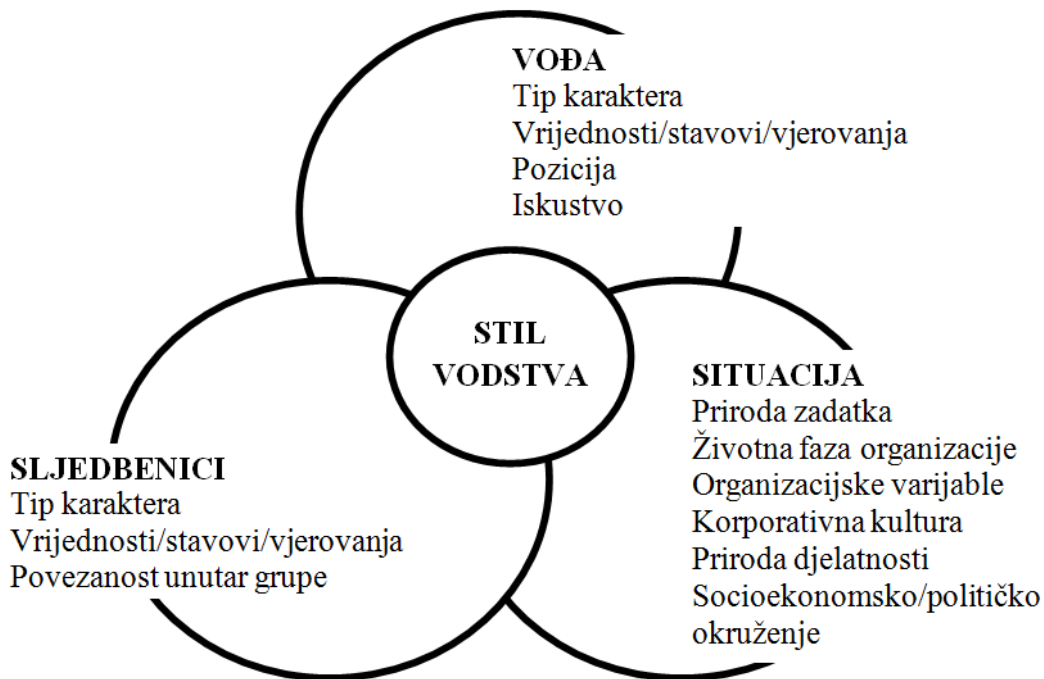
Kasni rast poduzeća, od poduzetnika zahtijeva znanja i vještine delegiranja, uvođenje profesionalaca u poduzeće i strateško planiranje. Delegiranjem se smanjuje opterećenje poduzetnika da donosi sve odluke, pa određene odluke delegira podređenima. Ovo je ujedno i najizazovniji zahtjev za poduzetnika jer prolazi kroz tranziciju iz poduzetničke u menadžersku ulogu. Poduzetniku takva tranzicija najčešće nije ugodna, no sa druge strane, zaposlenici imaju komociju od poduzetnika zahtijevati da odlučuje o svim detaljima, što dugoročno ne daje održiv model. Uvođenje profesionalaca u poduzeće je moment u kojoj poduzetnik proživljava svoju najveću transformaciju, jer ujedno osvještava da ono što je postignuto, da je to maksimum, te da za daljnji razvoj poduzeća ne posjeduje adekvatna znanja i vještine. Neki poduzetnici u ovoj fazi izlaze iz poduzeća, a neki pronalaze mjesto u poduzeću na kojem mogu najviše doprinijeti. Osnovna zadaća poduzetnika u ovoj fazi je da okupi tim koji će preuzeti vođenje poduzeća i koji će izgraditi odgovarajuću organizacijsku kulturu.

Sposobnost poduzetnika da izvršava ulogu vođe, menadžera, poduzetnika, voditelja, rukovoditelja, motivatora, organizatora, planera, kontrolora, proizvođača, prodavača, pregovarača, inovatora... suviše je kompleksna za jednu osobu, osim ako je riječ o poslovnom konceptu koji se temelji na informacijskoj tehnologiji i programiranju. Rad s ljudima i rad za ljude zahtijeva svekoliki angažman i sposobnosti, ali i dostupnost, što nadilazi realno raspoloživo vrijeme i raspoloživu energiju jednog čovjeka u dugoročnom takvom djelovanju. „Domena vodstva sastavljena je od tri elementa: vođe, sljedbenika i situacije. Uz ličnost, poziciju i iskustvo, vodstvo obuhvaća i osobnosti sljedbenika (zajedno s njihovim stavovima, vrijednostima i vjerovanjima, te snagom povezanosti unutar grupe), u kombinaciji sa situacijom (priroda zadatka, tip organizacije, korporativne kulture, faktoru djelatnosti i socioekonomske/političke situacije. U literaturi se za spomenuto može pronaći i naziv „jednadžba vodstva“<sup>70</sup>, prikazano na slici 14.

---

<sup>70</sup> Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, 7, 4., str.406. (405-413.)

Slika 14. Domena vodstva



Izvor: Kets de Vries, M. (2009.), *Tajna vodstva: ponašanje vođa u poduzetništvu*, Profil International, Selectio, Zagreb, 2009., preuzeto: Gotal, M. (2013.), *Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama*, Tehnički glasnik, 7, 4., str.406.

Vodstvo odražava određenu moć. Prema Northouse<sup>71</sup>, pet je izvora moći: uzor, stručnost, zakon, nagrada, prisila. Moć uzora zasniva se na tome da se sljedbenici poistovjećuju s vođom i vođa im se sviđa.<sup>72</sup> Moć stručnosti zasniva se na predodžbi o sposobnosti vođe.<sup>73</sup> Moć zakona je povezana s položajem ili formalnim poslovnim autoritetom.<sup>74</sup> Moć nagrade proizlazi iz mogućnosti nagrađivanja drugih.<sup>75</sup> Moć prisile proizlazi iz mogućnosti kažnjavanja drugih.<sup>76</sup> Moć uključuje sposobnost jedne strane (one koja djeluje) da utječe na drugu stranu (onu na koju se djeluje). Taj fleksibilni način može se koristiti na mnogo načina.<sup>77</sup>

Pristup temeljen na stilu usmjeren je na to što vođe rade i kako se ponašaju. Northouse prepoznaje dvije temeljne vrste ponašanja vođe:<sup>78</sup>

<sup>71</sup> Northouse, P. G. (2010.), *Vodstvo: teorija i praksa*, Mate, Zagreb., preuzeto: Gotal, M. (2013.), *Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama*, op.cit., str.406. (405-413.)

<sup>72</sup> Školski učitelj kojeg učenici obožavaju, ima moć uzora.

<sup>73</sup> Vodič koji je znalac o stranoj zemlji ima moć stručnosti.

<sup>74</sup> Sudac koji izriče kazne u sudnici iskazuje moć zakona.

<sup>75</sup> Nadzornik koji nagrađuje vrijedne radnike koristi moć nagrade.

<sup>76</sup> Trener koji igrača drži na klupi zbog kašnjenja, koristi moć prisile.

<sup>77</sup> Gotal, M. (2013.), *Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama*, op.cit., str.406.

<sup>78</sup> Isto, str. 408.

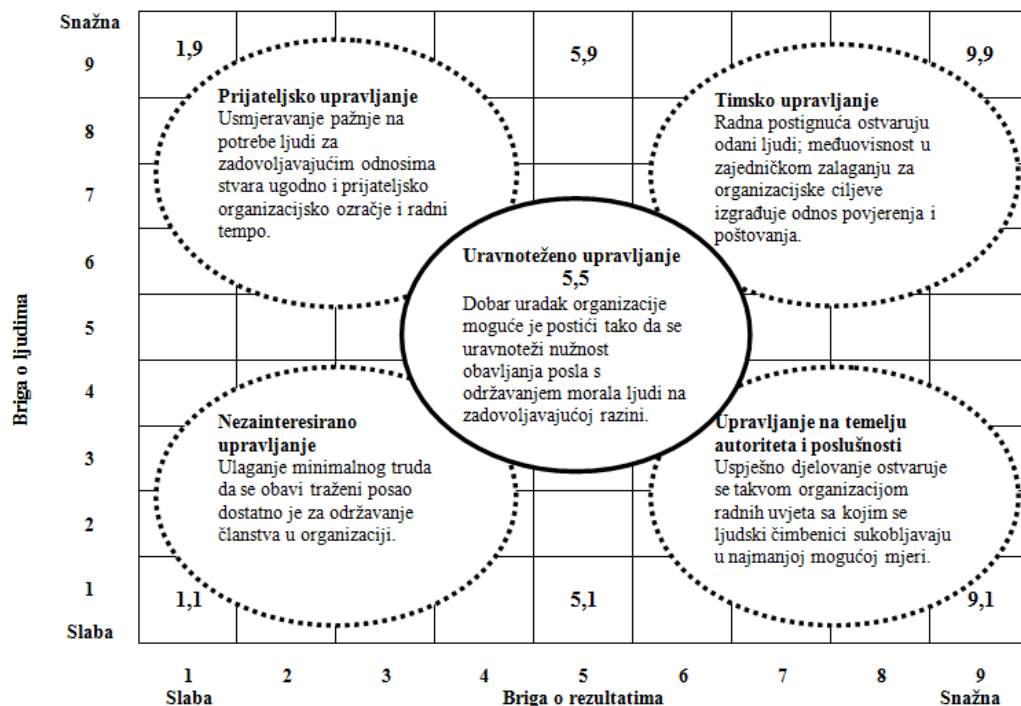


1. Strukturirajuća ponašanja – ponašanja usmjerena na zadatak koji uključuje postupke poput organizacije rada, uvođenje strukture u poslovni kontekst, definiranja odgovornosti povezanih s ulogom, raspoređivanja radnih aktivnosti.
2. Brižna ponašanja – ponašanja usmjerena na odnose koja uključuju izgradnju zajedništva, poštovanja i slaganja između vođe i sljedbenika.

Gotal ističe i druge nalaze o prevladavajućim ponašanjima vođe. Jedan je način usmjerenost na zaposlenike, pri čemu vođe u pristupu podređenima snažno naglašavaju međuljudske odnose, zainteresirani su za radnike kao ljudska bića, cijene njihovu individualnost i posvećuju pozornost njihovim osobnim potrebama. Drugi način je usmjerenost na proizvodnju, pri čemu se radnici doživljavaju kao sredstvo za obavljanje posla.<sup>79</sup>

Srednja vrijednost vodstva, i krajnosti u zauzimanju stava vođe u odnosu na podređene, prikazuje slika 15.

**Slika 15. Mreža vodstva prema Northouse**



Izvor: Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, 7, 4., str.408.

<sup>79</sup> Isto.

Uravnoteženo upravljanje podrazumijeva dobar uradak organizacije kroz ravnotežu nužnosti obavljanja posla s održavanjem morala ljudi na zadovoljavajućoj razini.

### 3.3. Poduzetnička ekonomija i ciljevi menadžmenta

Iz prethodno prikazanih pristupa poduzetništvu moguće je uočiti da je suvremeno poduzetništvo holistička kategorija, a pojedinosti što ga određuju nužno treba promatrati u sklopu cjeline. Uočavajući središnju poziciju poduzetništva u ekonomskim aktivnostima, moguće je uputiti na sljedeće bitne odrednice suvremenog poduzetništva:<sup>80</sup>

- profitno orijentiran pothvat,
- dinamičnost i inovativnost,
- neizvjesnost,
- rizik,
- anticipiranje promjena,
- prosuđivanje i odlučivanje,
- korištenje resursima,
- radost kreacije.

Autor Kružić ističe kako je odrednice suvremenoga poduzetništva (izuzevši profitnu orijentiranost) moguće aplicirati na ukupnu poduzetničku aktivnost koja pokriva puno šire područje nego što je to sfera konvencionalnog oblika poduzetničkog djelovanja u ekonomiji. Poduzetništvo je rasprostranjeno i izvan biznisa i u područjima u kojima profit nema dominantno značenje: u politici (engl. *political entrepreneurship*) stvaranjem klime koja će poticati inovativnost i kreativnost, u neprofitnim organizacijama (engl. *social entrepreneurship*) poduzetničkim doprinosom postizanju socijalnih ciljeva, u lokalnom (gradskom) razvoju (engl. *urban entrepreneurship*) doprinosom javnih i neprofitnih organizacija povećanju mogućnosti zapošljavanja, ekspanziji znanja i povećanju kvalitete življenja, u razvoju akademskih zajednica (engl. *academic entrepreneurship*), zdravstvene skrbi (engl. *medical entrepreneurship*) i slično.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Kružić, D. (2007.), Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji, *Ekonomski misao i praksa*, No.2., str. 174.

<sup>81</sup> Kružić, D. (2007.), Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji, op.cit., str. 174.

U novije vrijeme u literaturi se javlja naziv „poduzetni menadžer“<sup>82</sup>, što odgovara željenom profilu osnivača mikropoduzeća, koji u suvremenom okruženju i sveprisutnim promjenama znanstvenih, tehničkih, tehnoloških, ekonomskih, tržišnih, socijalnih, organizacijskih, kadrovskih, obrazovnih i ostalih promjena, djeluje kroz vlastiti kreativni aranžman poduzetnika kao nositelja aktivnosti u složenom i dinamičkom okruženju. Stoga je izražena sposobnost poduzetnika da istodobno procesuirá misaono i voljno poslovne i razvojne aktivnosti te postigne simbiozu poduzetničke i menadžerske funkcije: planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, rukovođenje, kontroliranje i poboljšavanje, radi unaprijed postavljenih ciljeva. Za poduzetnički menadžment vezani su neizvjesnost, rizik i odgovornost za poslovne i razvojne pothvate, ali i zadovoljstvo postignutim i zadovoljstvo zbog sudjelovanja u tom stvaralačkom procesu. Moderan i uspješan poduzetnički menadžer obdaren je kreativnošću i inovativnošću. Nezadovoljan je osrednjošću, ispunjen je željama za promjenama i uspjehom. Sposoban je učiniti poduzeće poduzetnim, fleksibilnim i adaptabilnim na promjene u okruženju, tržišno usmjerenim, kojemu su u središtu pozornosti kupci i dobavljači. On mora znati odabrati suradnike, zadužiti ih odgovarajućim poslovima, znati komunicirati i surađivati s ljudima, slušati i razmatrati njihove stavove i mišljenja, motivirati ih za rad, primjereno nagrađivati, osiguravati njihovo stalno stručno usavršavanje i napredovanje.

Poduzetni menadžer mora znati donositi prave odluke u pravo vrijeme, biti sposoban odabrati, pribaviti, kombinirati i aktivirati resurse. Treba imati odgovarajuće znanje o poslovima i o ljudima, treba biti vizionar i strateg, otvoren, pošten, smion, ali i razborit, oprezan, ali ne bojažljiv; poduzetan, ali ne i brzoplet. Treba znati postaviti prave ciljeve, shvaćati značenje znanosti, znanja, informacija, vremena i prostora, kao i novih resursa.

Suvremeni poduzetnički menadžer mora razumjeti promjenu mjesta i uloge čovjeka u proizvodnim i društvenim procesima. Treba vladati suvremenim elektroničko komunikacijskim tehnikama, poznavati barem sva svjetska jezika, poduzimati mjere koje će ojačati konkurentnost, i bolji položaj njegovoga poduzeća na tržištu, osiguravajući mu trajnu profitabilnost, razvojnost i dinamičnu stabilnost. Drugim riječima, uspješno upravljanje postaje važnijim od raspolaganja resursima.

Prevaga uslužnog sektora u malom i srednjem poduzetništvu naglasak stavlja na sposobnosti i vještine poduzetnika koji pokreće poduzeće, te njegovu transformaciju u

---

<sup>82</sup> Dželjin, J., Deželjin, J., Dujanić, M., Vujić, V. (2002.), Poduzetnički menadžment – Izazov, rizik, zadovoljstvo, Poduzetništvo i menadžment malih poduzeća, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 225-267.

menadžera u pravovremenom djelovanju i koncipiranju rješenja kojima se rješavaju problemi s ciljem predviđanja kriza i rješavanja istih pravovremeno i učinkovito, bez da to bude subjektivna odluka, već utemeljena na znanju i činjenicama.

U nastavku rada prikazani su rezultati istraživanja stupnja sinergije uloge vlasnika, menadžera i poduzetnika u kontekstu poslovanja mikropoduzeća.

## 4. ISTRAŽIVANJE: ODNOS ULOGA VLASNIK-MENADŽER

### 4.1. Pregled dosadašnjih istraživanja

Dosadašnja istraživanja o poduzetništvu, poduzetniku, poduzeću, menadžmentu, menadžerima, upravljanju, rukovođenju, planiranju i uspješnosti poslovanja, organizaciji i poslovanju, su mnogobrojna<sup>83</sup>. O odnosu poduzetnika i menadžera najčešće se govori kao o različitim akterima unutar iste organizacije (poduzeću), a u određenim se teorijama (agencijska teorija) čak govori i o sukobljavanju na relaciji poduzetnik i menadžer<sup>84</sup>, ili o svojevrsnoj simbiozi poduzetnika i menadžera unutar organizacije (teorija uslužnosti)<sup>85</sup>. Ipak, o odnosu poduzetnika i menadžera može se govoriti s poslovnog aspekta i pozicije u poslovnom procesu, s aspekta osobina, profila ličnosti i s aspekta ponašanja.

Uloga poduzetnika je pokretačka, stvarateljska, konstruktivno-idejna i usmjerena na osiguravanje inicijalnih resursa. Osoba poduzetnika u mikropoduzeću u pravilu istodobno nastupa i u ulozi menadžera, jer je suočena s izazovima ostvarenja kontinuiteta poslovanja i poslovnog rezultata. Ipak, poduzetnik i menadžer trebali bi imati bitno različite osobine ličnosti, jer se prema cilju predvode različitim tehnikama i alatima, rješenjima i sagledavanjem situacije. U mikropoduzećima riječ je o jednoj osobi koja djeluje kroz potencijalnu prevagu menadžerskog ili potencijalnu prevagu poduzetničkog mentalnog sklopa. Postojanje prevage jednog ili drugog vodi poduzeće u krizu. Točka ravnoteže i djelovanje u skladu sa zadatkom (menadžerskim ili poduzetničkim) potencijalno je izvorište sukoba na razini ličnosti što se može reflektirati i na organizaciju mikropoduzeća u razvoju. Poduzetnik-menadžer uvodi tvrtku u okolinu zadatka gdje ponašanjem uređuje interakcije s dobavljačima i zaposlenima te kupcima i potrošačima. Prevaga impulzivnog ponašanja i donošenja odluka na temelju subjektivnog stava i preferencija, ili prevaga analitičkog i objektivnog koje sagledava poduzeće kao cjelinu, samo po sebi unosi konflikt unutar osobe osnivača, jer i jedan i drugi način su neophodni da se poduzeće ostvari i afirmira.

Uz navedeno valja istaknuti da obrazovnih ustanova za poduzetništvo nema, a fokus formalnog obrazovnog sustava je na osposobljavanju kadrova za menadžerske

---

<sup>83</sup> Mnogobrojni autori su nastojali objasniti ove relacije, no u literaturi se ne pronalazi univerzalni pristup. Čengić, D. i Jokić, B. (1992.) Management i poduzetništvo (odabir iz raspoložive literature), Revija za sociologiju, Vol 23., No. 1-2., str. 65-73.

<sup>84</sup> Više u Tipurić, D. i sur. (2008.), Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 115.

<sup>85</sup> Više u Tipurić, D. i sur. (2008.), Korporativno upravljanje, op.cit., str. 139.

pozicije koji imaju uvid u teoriju poduzetništva. S tog aspekta, autor Ožanić<sup>86</sup> postavlja pitanje: „Kakvo obrazovanje treba poduzetnik? Gdje i kako steći takvo znanje? Može li se to znanje steći čitajući američke knjige, radeći u nekim institutima ili kroz predavanja na fakultetima? Ne može, zato treba provoditi stalna istraživanja u realnom poslovnom životu, u „poduzetničkim laboratorijima“, poduzetničkim inkubatorima i tehnološkim parkovima? Uobičajeno je da se u poslovnim školama menadžment, organizacija i ostali zadaci poduzetnika proučavaju na statičan način, kroz jedno tipično poduzeće i tipične aktivnosti koje se „odvijaju u svakom poduzeću“. Međutim, ne postoji tipičan menadžer ili poduzetnik niti tipično poduzeće. Poduzeće je sustav, živi organizam koji se stalno mijenja, raste i razvija se...“.

#### 4.2. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja ovoga rada je opisati i ukazati na karakteristike i posebnosti poslovanja malog poduzeća na početku svoga djelovanja, polazeći od pretpostavke da je malo poduzeće osnovano kako bi ostvarilo održanje, rast i razvoj. Polazišno pitanje glasi: *je li rast i razvoj poduzeća očekivani slijed, ili je rast i razvoj poduzeća odraz sindroma vlasnika u domaćoj gospodarskoj zbilji.*

Spona između osnivanja, održanja, rasta i razvoja poduzeća je osoba poduzetnika koja djeluje iznutra (unutarnji resurs poduzeća) te na temelju svojih stavova i mišljenja kreira pretpostavke za održivost, rast i razvoj poduzeća (tvrtke). U tome je bitno razlučiti dvije komponente: **zašto** je poduzeće nastalo i **kako** osnivač usmjerava poduzeće prema održivom rastu i razvoju. „Zašto“ predstavlja viziju osnivača, no valja prepoznati radi li se o osobnoj, profesionalnoj ili poslovnoj orijentaciji (viziji).

Osobna orijentacija (vizija) poduzetnika, predvođena je motivacijom da samostalno obavlja gospodarske djelatnosti kroz koje je u mogućnosti potvrđivati iskustveno i spoznajno da se „stvari rade na takav način“ i da „to funkcionira“. U ovom konceptu poduzetnik investira svoje vrijeme i neznatan udio pomagala (alata). Poduzetnik s takvom motivacijom ostvaruje osobno zadovoljstvo obnašanjem uloge kako bi zadovoljio svoje socijalne i egzistencijalne potrebe. Održanje takvog koncepta je ograničen na osobu poduzetnika, jer kada poduzetnik ode na počinak, i njegov posao

---

<sup>86</sup> Ožanić, M. (2011.). Obrazovanje poduzetnika tijekom rasta i razvoja poduzeća, Učenje za poduzetništvo, Vol. 1., No. 1., str. 213-211.

odlazi na počinak. Razvoj i rast u ovom konceptu nije ostvariv, jer je koncept kreiran da zadovolji osobne potrebe pojedinca.

Profesionalna orijentacija poduzetnika je odraz motivacije za razvojem profesije, pa je riječ o usko definiranim proizvodnim i/ili uslužnim kompetencijama poduzetnika koje poduzetnik „baveći se svojom profesijom“ usavršava. U ovom konceptu poduzetnik investira svoje znanje (stručnost). Ovaj tip motivacije za poduzetništvo fokusiran je na zvanju ili profesiji, koju se unaprjeđuje kroz članstvo u neformalnim grupama sa svrhom razmjene znanja, ideja i koncepata, uz istodobno zadržavanje autonomnosti (neovisnosti) pojedinca poduzetnika. Održanje ovakvog poslovnog koncepta je manje rizičan, jer postoji element uvažavanja profesije kroz koju se filtriraju potencijalni partneri, suradnici i zaposlenici, dobavljači i drugi. Postoji mogućnost delegiranja poslova, pa je i razvoj poduzeća očekivani slijed događaja.

Upravljačka orijentacija poduzetnika, podrazumijeva plansko djelovanje kroz investiciju vlastitog kapitala, a isto promatra na temelju postavljenih ciljeva, koje vrednuje na temelju poslovnog plana i plana marketinga, analize tržišta, analize kupaca, analize konkurencije, planiranju i vrednovanju financijskih rezultata poslovanja i zapošljavanja (rast i razvoj). Istodobno je u ovom konceptu zadovoljen i osobni i profesionalni i poslovni (upravljački) zahtjev. Ovakav je koncept već u samom početku orijentiran na održivost, rast i razvoj, a eventualne poteškoće na koje se nailazi rješavaju se pomoću struke (odgovor na pitanje: kako?).

Ova digresija rezultat je promišljanja o polazišnom pitanju. Poznato je da u Republici Hrvatskoj imamo veliki broj novoosnovanih trgovačkih društava (društva kapitala) tijekom posljednjih desetljeća i imamo veliki broj educiranih ekonomista tijekom posljednjih desetljeća, a istodobno gospodarski sustav trpi dugotrajnu recesiju. U ovome ne bi trebalo posegnuti za stajalištem kako je političko okruženje i fiskalna politika ograničavajući faktor za razvoj gospodarstva. Gospodarstvo čine gospodarstvenici. Njihova izvorna motivacija i njihova stvarna kompetencija (lokalno, regionalno)<sup>87</sup>, određuju smjer i intenzitet gospodarenja i upravljanja sveukupnim materijalnim, ljudskim i prirodnim resursima.

---

<sup>87</sup> U Republici Hrvatskoj postoje značajne razlike u stupnju razvijenosti općina, gradova ili županija: nezaposlenost, broj poduzeća, starost populacije, broj novorođenih, i drugi pokazatelji demografije imaju neposrednog utjecaja i na pokazatelje gospodarskih aktivnosti (nova radna mjesta, samozapošljavanje, visina plaće, raspoloživa radna snaga i slično.).

### 4.3. Opis metoda i instrumenata istraživanja

Da bi se detektiralo prevladavajuću i izvornu motivaciju kod ispitanika i da bi se prepoznalo stvarnu kompetenciju poduzetnika, smjer i intenzitet gospodarenja i upravljanja materijalnim, ljudskim i inim resursima kod novoosnovanih mikropoduzeća, pristupilo se terenskom istraživanju trgovačkih društava upisanih u trgovački registar unatrag 36 mjeseci (tri godine) (slika 16.).

Slika 16. Web stranica sudskog registra za pretraživanje objava

The screenshot shows the web interface of the Croatian Court Register (Sudski registar). At the top, there is a header with the logo of the Ministry of Justice of the Republic of Croatia and the text 'Sudski registar'. Below the header is a navigation menu with several tabs: 'Pretraga subjekata', 'Objave sudskog registra', 'Objave subjekata upisa', 'Predaja objava', 'Brisani subjekti', 'Provjera imena', 'Upute', and 'Korisnička prijava'. The 'Objave sudskog registra' tab is selected. Below the navigation menu is a search form titled 'Pretraga objava sudskog registra'. The form contains several input fields and dropdown menus: 'MBS' (text input), 'OIB' (text input), 'Naziv / ime' (text input with a dropdown for 'Približno počinje s'), 'Postupak' (dropdown menu with '-Svi-' selected), 'Sud' (dropdown menu with '-Svi trgovački sudovi-' selected), 'Tip oglasa' (dropdown menu with '-Svi-' selected), 'Datum objave na webu od' (text input with a calendar icon), 'do' (text input with a calendar icon), 'Broj redaka' (dropdown menu with '15' selected), and a checkbox for 'Prikaži stalne službe'. At the bottom right of the form are two buttons: 'Pretraži' and 'Poništi'. Below the form is a link: 'Napomene o objavama sudskog registra'.

Izvor: Sudski registar: <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:12:10174163206393::NO> (14.09.2016.)

Interval od 36 mjeseci određen je u skladu s pripadajućim pripremnim radnjama ovog završnog rada i definiran je od 14.09.2016. unatrag do 14.09.2013. godine. Prema web pretraživaču trgovačkog suda, u tom razdoblju trgovački sudovi u Republici Hrvatskoj izvršili su više od 3000 objava<sup>88</sup>. Među objavama bilo je potrebno detektirati objave provedbe upisa osnivanja društva s ograničenom odgovornošću i objave provedbe upisa osnivanja jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću. Trgovački sud u istoj bazi prikazuje i druge objave, primjerice, upis promjene temeljnog kapitala, upis brisanja i drugo. Ovaj preglednik nije praktičan za kreiranje statističkog skupa, jer se tvrtka u više navrata pojavljuje u bazi, pa je upisanu tvrtku trebalo provjeriti da li zadovoljava pretpostavke za istraživački postupak. Naime, tvrtka je trebala biti osnovana u definiranom razdoblju, da ima sjedište na području Republike Hrvatske, da na dan

<sup>88</sup> U sudskom registru navedena je naznaka „više od 3000“ upisa za izabrane parametre. Pregledom ponuđenih rezultata može se zaključiti da je javnosti dostupno najviše 3000 zapisa na uvid po jednom ključu (filtriranju). Ponovnim učitavanjem baze prema zadanom ključu, zabilježen je različit poredak zapisa, pa se može zaključiti da je poredak proizvoljnog redoslijeda i da u zadanom intervalu sadrži više od 3000 zapisa.



formiranja statističkog skupa tvrtka bude aktivna (nije brisana), da tvrtka ima na internetu objavljenu e-mail adresu (za slanje anketnog upisnika).

Da bi se racionaliziralo vrijeme, korišteno je filtriranje prema nasumično izabranim početnim slovima tvrtke uz aktivaciju filtera da tvrtka bude aktivna te je dobivena baza od približno 800 subjekata koji zadovoljavaju kriterij upisa osnivačkog akta u zadanom vremenskom intervalu. U uzorak su obuhvaćeni subjekti sa sjedištem na teritoriji Republike Hrvatske.

Druga faza oblikovanja prigodnog uzorka temeljila se na dopunjavanju informacija o poslovnim subjektima i to podatkom o elektroničkoj pošti. Na taj način je prikupljeno 350 kontakata.

Za terensko istraživanje pripremljen je anketni upitnik<sup>89</sup> s pitanjima zatvorenog tipa te pitanjima Likertove skale intenziteta s ciljem mjerenja stupnja slaganja ili neslaganja ispitanika s ponuđenim afirmacijama (tvrdnjama). Tvrdnje su oblikovane prema polazišnim hipotezama rada, a ispituju:

- prevladavajuće motive osnivača prilikom osnivanja tvrtke,
- percipiranu ulogu poduzetnika i ulogu menadžera u krizi,
- ulogu poduzetničke funkcije kod insolventnosti,
- relaciju zadovoljstva osnivanja i opstanka poduzeća.

#### **4.4. Ograničenja istraživanja**

Ograničenja istraživanja detektirano je u postupku formiranja uzorka. U ovom dijelu istraživačkog postupka ograničenje službene baze podataka o novoosnovanim poduzećima sudskog registra ne raspolaže podatak o elektronskoj adresi tvrtke. Tvrtke je moguće detektirati u stvarnom prostoru na temelju upisanog fizičkog sjedišta društva, a o virtualnom sjedištu takav podatak ne postoji. Stoga se pristupilo pretraživanju Interneta s namjerom da se pronađe web adresa službene stranice ili da se pronađe službena elektronska pošta tvrtke prema podacima iz sudskog registra. Zaključak iz iskustva slijedi da približno 80% novoosnovanih poduzeća u prve tri godine poslovanja nema službenu web stranicu ili službenu elektronsku poštu. Ove podatke u većini slučajeva raspolažu novoosnovane tvrtke usmjerene na informacijske ili informatičke djelatnosti, u manjem dijelu i tvrtke za pružanje usluge transporta i proizvođačke

---

<sup>89</sup> Anketni upitnik je oblikovan na informacijskoj platformi Google docs. U Prilogu 1. nalazi se Anketni upitnik.

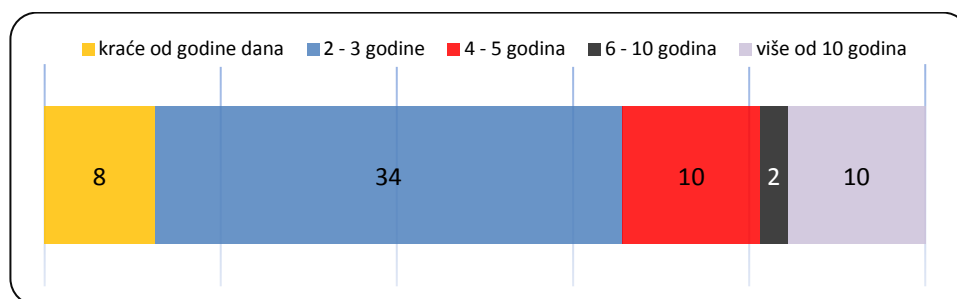
djelatnosti, te djelatnosti uslužnog sektora. Stoga je ograničenje u postupku formiranja statističkog uzorka ujedno pokazatelj da se mikropoduzeća ne predvode marketinškim ili menadžerskim (upravljačkim) tehnikama s ciljem postizanja vidljivosti u virtualnom okruženju i transparentnosti ponude, već su novoosnovane tvrtke usmjerene na mikrolokaciju i prodajne potencijale poduzetnika, pretežito na osobnim kontaktima i poznanstvima, što je istodobno svojevrsni kapital na kojeg mikropoduzetnici „računaju“ za buduće poslovne angažmane.

Drugo, i ne manje važno ograničenje istraživačkog postupka, jest odaziv na anketiranje. Naime, ispitanicima za koje je utvrđena elektronska pošta, njima je dostavljen anketni upitnik sa zamolbom da ispune anketu. Ispitanici ili nisu provjeravali dospjele poruke u elektronskoj pošti, ili nisu našli vremena za anketiranje, ili su pristupili anketiranju ali su tijekom postupka, iz određenih pobuda, napustile postupak (bijeg). Tek je 18,28% ispitanika ispunilo anketni upitnik, što je u konačnici rezultiralo prigodnim uzorkom od 64 mikropoduzeća (N=64).

#### 4.5. Analiza rezultata

Anketnim upitnikom prikupljeni su podaci o profilu ispitanika. Jedno od pitanja bilo je o poduzetnikovom iskustvu u poduzetništvu. Prema rezultatu anketnog upitnika 53,13% ispitanika u trenutku istraživanja imalo je dvije do tri godine iskustva u poduzetništvu. Njih 15,63% je u poduzetništvu je četiri do pet godina i njih 15,63% dulje od deset godina. Tek je 3,13% ispitanika s poduzetničkim stažem u trajanju šest do deset godina. Uzorak je detektirao i 12,50% ispitanika koji su u poslovanju kraće od godine dana (grafikon 1. prikazuje apsolutne frekvencije).

**Grafikon 1. Koliko dugo ste u poduzetništvu?**

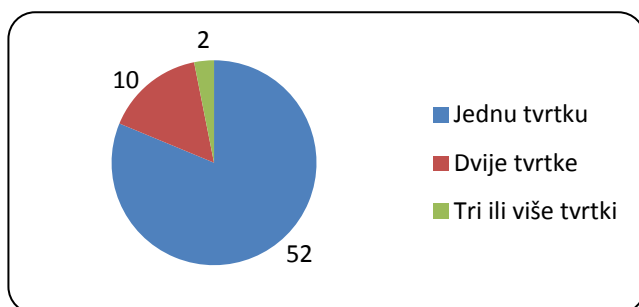


Izvor: Rezultat istraživanja.

Prema rezultatu prikazanom na grafikonu 1., najveći broj ispitanika u uzorku nalazi se u poduzetničkim vodama u trajanju dvije do tri godine.

Grafikon 2. prikazuje rezultat anketiranja o broju tvrtki (trgovačkih društava, obrta) osnovanih samostalno ili u partnerstvu (do provedenog anketiranja). Iz prikupljenih odgovora proizlazi da je 81,25% ispitanika osnovalo jednu tvrtku, 15,63% je osnovalo dvije tvrtke i 3,13% ispitanika tri ili više tvrtki (grafikon 2. prikazuje apsolutne frekvencije).

**Grafikon 2. Koliko ste tvrtki (obrta i trgovačkih društava ukupno) do sada pokrenuli**

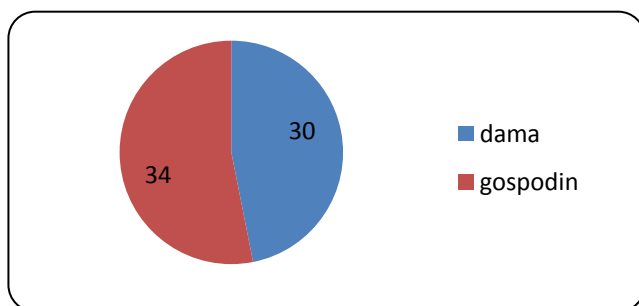


Izvor: Rezultat istraživanja.

Iz rezultata prikazanih na grafikonu 2. proizlazi da je najveći broj ispitanika osnovalo samo jednu tvrtku.

Anketni upitnik je ispunilo 64 vlasnika/osnivača malih poduzeća. Prema rodnom obilježju, uzorak čini 47% ženska i 53% muška populacija. Grafikon 3. prikazuje apsolutne frekvencije dobivene anketiranjem.

**Grafikon 3. Vi ste...**



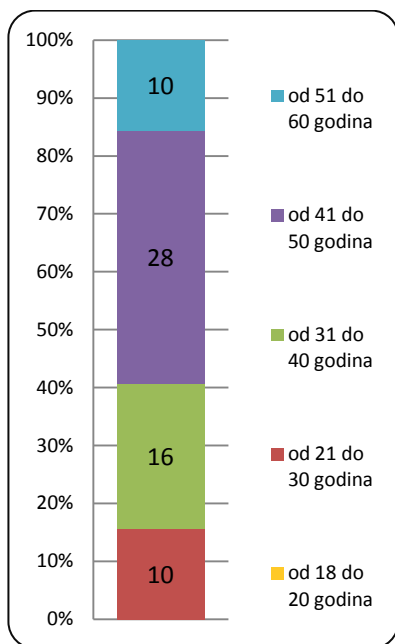
Izvor: Rezultat istraživanja.

Iz rezultata prikazanih na grafikonu 3. proizlazi da uzorak obuhvaća podjednako žensku i mušku populaciju.

Starosna dob ispitanika prikazana je na grafikonu 4. Prema udjelu, među ispitanicima nije bilo osoba mlađih od 20 godina (0%). Najveći udio ispitanika, njih 43,75% je starosne dobi od 41 do 50 godina. Među ispitanicima je 15,63% mlađih

poduzetnika starosti od 21 do 30 godina i 15,63% poduzetnika zrelije životne dobi (grafikon 4. prikazuje apsolutne frekvencije).

**Grafikon 4. Ispitanici prema godinama starosti**



Izvor: Rezultat istraživanja.

Prema podacima na grafikonu 4., uzorak najvećim dijelom čine ispitanici starosti od 41 do 50 godina.

U anketnom upitniku postavljeno je pitanje o veličini poduzetnika. U tablici 5. prikazan je rezultat o homogenosti uzorka prema kriteriju obilježja mikropoduzeća. Svi ispitanici su se izjasnili da predstavljaju mikropoduzeće u anketnom upitniku.

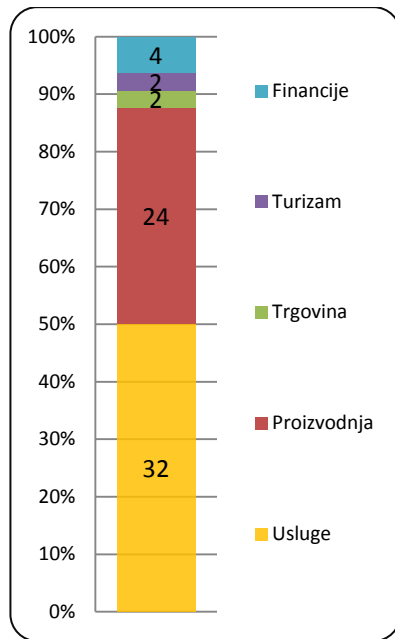
**Tablica 5. Udio mikropoduzetnika u uzorku**

Da li vaša tvrtka udovoljava kriterijima mikropoduzeća?	Postotak
Da	100%

Izvor: Rezultat istraživanja.

Istraživanjem je ispitano kojem sektoru gravitira tvrtka ispitanika. Ponuđeno je pet djelatnosti: usluge, proizvodnja, trgovina, turizam i financije, ili „nešto drugo“. Prema rezultatima, 50% ispitanika su predstavnici mikropoduzeća čija je glavna djelatnost usluga. Glavna djelatnost proizvodnje detektirana je kod 37,50% ispitanika. U manjem udjelu javljaju se trgovina (3,13%), turizam (3,13%) i financije (6,25%).

**Grafikon 5. Kojem sektoru pripada vaša tvrtka?**



Izvor: Rezultat istraživanja.

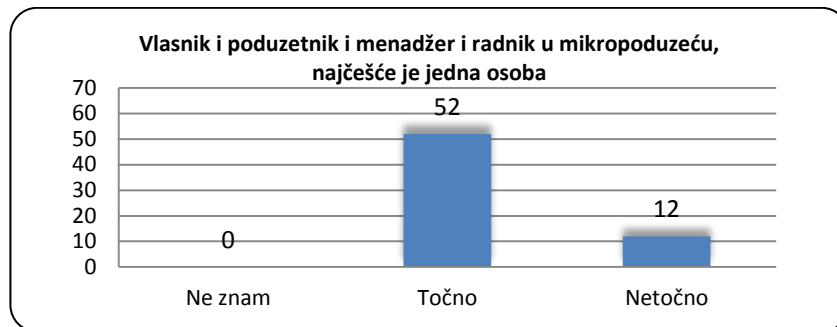
Prema podacima iz grafikona 5., najveći broj mikropoduzeća orijentirano je na usluge i proizvodnju.

U anketnom upitniku zatraženo je da ispitanici izraze stupanj slaganja s ponuđenim tvrdnjama. Ponuđene tvrdnje su opći izrazi, stav, mišljenje, uvjerenje, iskustvo, očekivanje ili ponašanje. Ispitanici su mogli izabrati jedan od tri odgovora: „ne znam“, „točno“, ili „netočno“. U postupku obrade prikupljenih podataka, ovim je odgovorima dodijeljena numerička vrijednost: odgovoru „ne znam“ dodijeljena vrijednost 1, odgovoru „netočno“ dodijeljena je vrijednost 3, a odgovoru „točno“ dodijeljena vrijednost 5. U nastavku su prikazani grafikoni s dobivenim apsolutnim veličinama za pojedinu afirmaciju. Nakon pojedinog grafikona predloženi su rezultati dobiveni u programu SPSS s vrijednostima disperzije i srednjom vrijednosti.

Na grafikonu 6. prikazani su rezultati stava ispitanika za afirmaciju „Vlasnik i poduzetnik i menadžer i radnik u mikropoduzeću, najčešće je jedna osoba“. Željelo se ispitati kako poduzetnik vidi sebe u svakodnevnom poslovnom okruženju i jesu li sve uloge u svojevrsnoj simbiozi. Pretpostavka je da ispitanici koji razlučuju uloge (i daju im značenje u svakodnevnom poslovanju) priklanjaju kombiniranju menadžerskih i poduzetničkih uloga i sposobni su delegirati zadatke. S tog stajališta, a vidljivo na grafikonu 6., većina ispitanika (81,25%) prepoznaje se u simbiozi uloga vlasnika, poduzetnika, menadžera i radnika. Također se iz rezultata može prepoznati da je većina

ispitanika ujedno i sama u svim navedenim ulogama. Tek 18,75% ispitanika uspijeva razlučiti navedene uloge. Grafikon 6. prikazuje apsolutne frekvencije dobivene anketnim upitnikom.

**Grafikon 6. Vlasnik i poduzetnik i menadžer i radnik u mikropoduzeću, najčešće je jedna osoba**



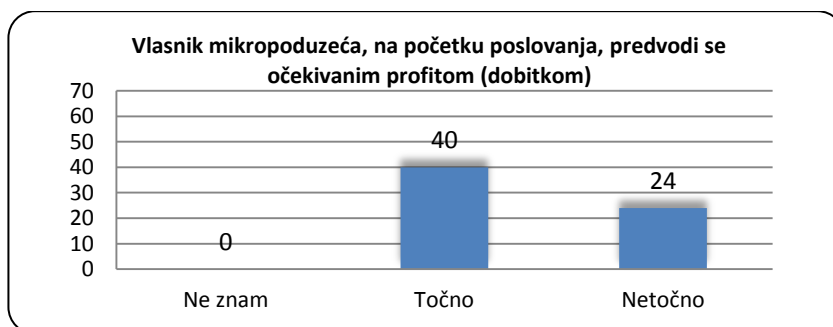
Izvor: Rezultat istraživanja.

Prema rezultatu prikazanom na grafikonu 6., najveći broj ispitanika smatra da je poduzetnik, menadžer i radnik u mikropoduzeću najčešće jedna osoba. Isto može biti pokazatelj problema razvoja i rasta mikropoduzeća i izostanka menadžerske funkcije kod poduzetnika.

Za odgovore predočene na grafikonu 6., dobivena je srednja vrijednost 4,63 (aritmetička sredina). Disperzija od srednje vrijednosti iznosi 0,619 (varijanca), a standardna devijacija 0,787 ukazuje na stupanj varijabilnosti dobivenih vrijednosti.

Afirmacija „Vlasnik mikropoduzeća, na početku poslovanja, predvodi se očekivanim profitnom (dobitkom)“ dala je rezultate koji ukazuju da većina mikropoduzetnika (njih 62,50%) ulazi u poduzetničke vode predvođeno očekivanjima ostvarenja profita (dobitka). Anketnim upitnikom detektirano je 37,50% poduzetnika koji nisu motivirani isključivo profitom. Grafikon 7. prikazuje apsolutne vrijednosti dobivene na navedeno anketno pitanje.

**Grafikon 7. Vlasnik mikropoduzeća, na početku poslovanja, predvodi se očekivanim profitom (dobitkom)**

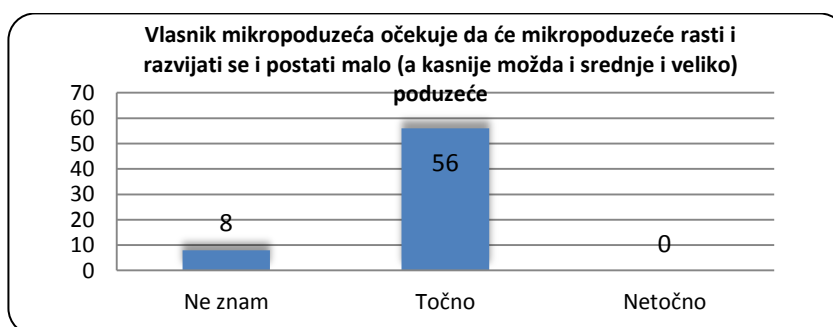


Izvor: Rezultat istraživanja.

Grafikon 7. pokazuje da najveći broj poduzetnika ulazi u poduzetništvo zbog očekivane zarade. Za odgovore prikazane na grafikonu 7. SPSS analizom dobivena je srednja vrijednost 4,25 (aritmetička sredina), disperzija od srednje vrijednosti iznosi 0,952 (varijanca) i standardna devijacija 0,976.

Sljedeće pitanje u anketnom upitniku od ispitanika je tražilo da iskažu viziju svoga posla. Afirmacija je glasila: „Vlasnik mikropoduzeća očekuje da će mikropoduzeće rasti i razvijati se i postati malo (a kasnije možda i srednje i veliko) poduzeće“. Zanimljivo je da 87,50% ispitanika ima očekivanja od svoga posla, dok njih 12,50% nema jasnu viziju glede rasta i razvoja njihovog mikropoduzeća. Grafikon 8. prikazuje apsolutne frekvencije dobivene anketiranjem.

**Grafikon 8. Vlasnik mikropoduzeća očekuje da će mikropoduzeće rasti i razvijati se i postati malo (a kasnije možda i srednje i veliko) poduzeće**



Izvor: Rezultat istraživanja.

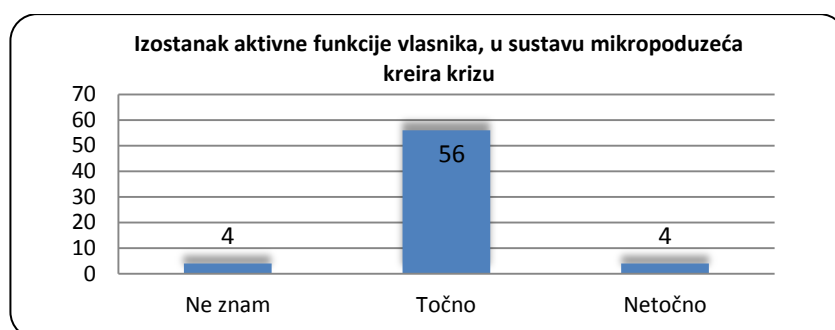
Grafikon 8. prikazuje rezultat da najveći broj ispitanika ima očekivanja od svoga rada i od svoga poduzeća. Za odgovore prikazane na grafikonu 8. SPSS analizom

dobivena je srednja vrijednost 4,50 (aritmetička sredina). Disperzija od srednje vrijednosti iznosi 1,778 (varijanca) i standardna devijacija 1,333.

Ispitanici su u anketnom upitniku bili pitani i o viđenju krize u poslovanju sa stajališta vlasnika, poduzetnika i menadžera. Na grafikonima 9., 10. i 11. prikazane su apsolutne frekvencije dobivene na postavljena pitanja.

Afirmacija „Izostanak aktivne funkcije vlasnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu“, ocijenjena je kao točna u 87,50% slučajeva. Na grafikonu 9. prikazane su apsolutne frekvencije.

**Grafikon 9. Izostanak aktivne funkcije vlasnika u sustavu mikropoduzeća kreira krizu**



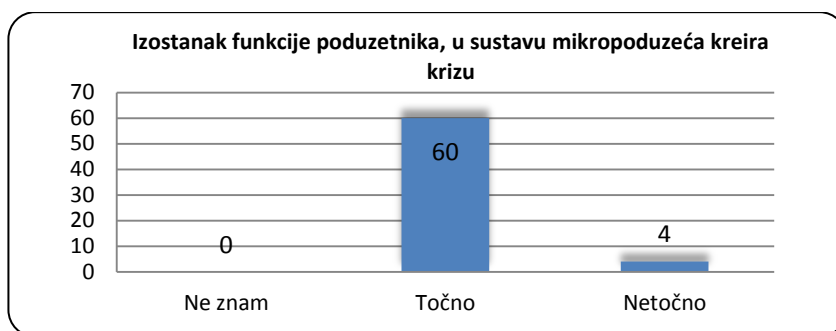
Izvor: Rezultat istraživanja.

Iz nalaza prikazanog na grafikonu 9., može se uočiti da većina ispitanika priklanja mišljenju da je vlasnik taj koji mora biti aktivno uključen u poslovanje kako bi se kriza spriječila. Za odgovore prikazane na grafikonu 9. SPSS analizom dobivena je srednja vrijednost 4,63 (aritmetička sredina), disperzija od srednje vrijednosti iznosi 1,127 (varijanca), a standardna devijacija 1,062.

Usporedo se tražilo da na isti način procijene i ulogu poduzetnika (i opasnost od krize/podbačaja u poslovanju). Prema nalazu prikazanom na grafikonu 10. (uspoređujući ga sa nalazom na grafikonu 9.), uloga poduzetnika je naglašenija (93,75%) prema važnosti u odnosu na ulogu vlasnika (87,50%).



**Grafikon 10. Izostanak funkcije poduzetnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu**

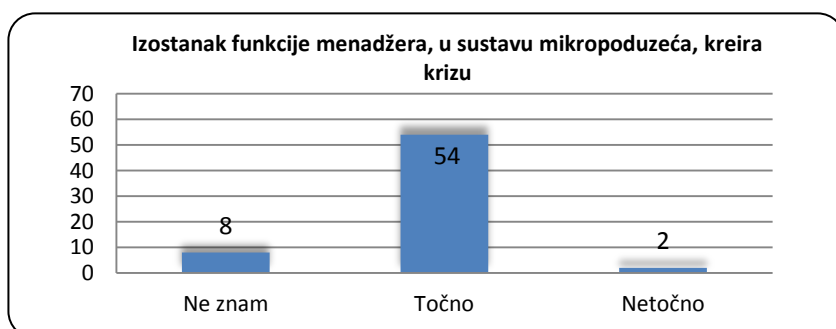


Izvor: Rezultat istraživanja.

Na grafikonu 10. vidljivo je da većina ispitanika priklanja mišljenju kako je izostanak aktivne uloge poduzetnika pretpostavka za nastanak krize. Za odgovore prikazane na grafikonu 10. SPSS analizom dobivena je srednja vrijednost 4,88 (aritmetička sredina), disperzija od srednje vrijednosti iznosi 0,238 (varijanca), a standardna devijacija 0,488.

Treće u nizu pitanja o krizi u poslovanju odnosilo se na aktivnu ulogu menadžera. Rezultat pokazuje da 84,38% ispitanika smatra da je izostanak aktivne uloge menadžera pretpostavka za nastanak krize u poslovanju. Njih 12,50% nema mišljenje te je izabralo odgovor „ne znam“, a 3,13% ispitanika zauzelo je stav da izostanak aktivne funkcije menadžera nema nikakvog utjecaja na nastanak krize. Na grafikonu 11. prikazane su apsolutne frekvencije dobivenih rezultata.

**Grafikon 11. Izostanak funkcije menadžera, u sustavu mikropoduzeća, kreira krizu**



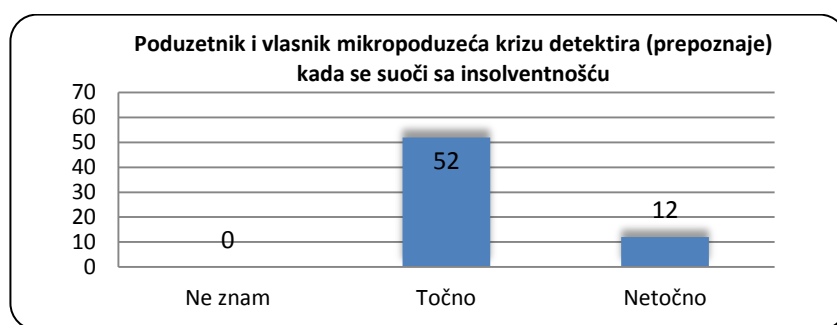
Izvor: Rezultat istraživanja.

Na grafikonu 11. je vidljivo da većina ispitanika potvrđuje kako izostanak funkcije menadžera u sustavu mikropoduzeća kreira krizu. SPSS analizom, dobivena je srednja vrijednost 4,44 (aritmetička sredina), disperzija od srednje vrijednosti iznosi 1,837 (varijanca), a standardna devijacija 1,355.

Može se reći i da je nalaz u skladu sa situacijom koja se u početnim godinama poslovanja postavlja pred osnivača. Poduzetnik je orijentiran na budućnost, na sklapanje novih poslova. Međutim, rast i razvoj poslovanja istodobno podrazumijeva i veću opterećenost poduzetnika operativnim poslovima, pa je rezultat preopterećenja najčešće i uvod u krizu.

Na grafikonu 12. prikazani su rezultati vezano uz afirmaciju koja glasi „Poduzetnik i vlasnik mikropoduzeća krizu detektira (prepoznaje) kada se suoči sa insolventnošću“. Rezultat je da 81,5% ispitanika izražava slaganje s ovom afirmacijom i njih 18,75% izražava neslaganje. Grafikon 12. prikazuje apsolutne frekvencije dobivene obradom anketnog upitnika.

**Grafikon 12. Poduzetnik i vlasnik mikropoduzeća krizu detektira (prepoznaje) kada se suoči sa insolventnošću**

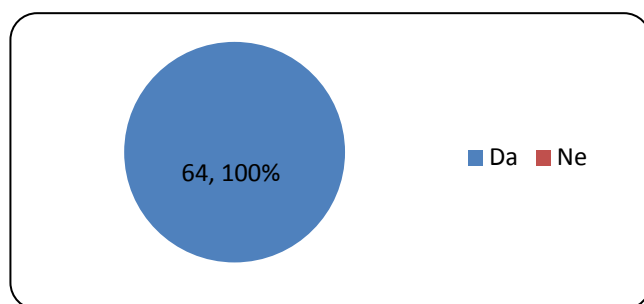


Izvor: Rezultat istraživanja.

Kriza se, prema odgovorima ispitanika detektira kada su prisutne naznake latentne krize i opasnost za opstanak poduzeća. Insolventnost kao krizni moment prepoznaje većina ispitanika. SPSS analizom dobivena je srednja vrijednost 4,63 (aritmetička sredina), disperzija od srednje vrijednosti iznosi 0,619 (varijanca), a standardna devijacija 0,787.

Nadalje, od ispitanika je zatraženo da se opredijele za točnost/netočnost afirmacije koja glasi: „Stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera razmjernan je opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća“. Na ovo anketno pitanje svi ispitanici (100%) odgovorilo je potvrdno („slažem se“). SPSS analizom dobivena je srednja vrijednost 5,00 (aritmetička sredina).

**Grafikon 13. Stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera razmjernan je opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća**



Izvor: Rezultat istraživanja.

Grupa pitanja (prethodno prikazani) obrađena SPSS programom. U nastavku je tablica 6. u kojoj su odgovori ispitanika rangirani prema veličini srednjih vrijednosti. Cilj je ukazati na odgovore koji su prema važnosti poredani silazno.

**Tablica 6. Sumarna statistika za prvu grupu pitanja**

Deskriptivna statistika		N	Srednja vrijednost
1.	Stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera razmjernan je opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća.	64	5,00
2.	Izostanak funkcije poduzetnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu	64	4,88
3.	Vlasnik i poduzetnik i menadžer i radnik u mikropoduzeću, najčešće je jedna osoba	64	4,63
4.	Poduzetnik i vlasnik mikropoduzeća krizu detektira (prepoznaje) kada se suoči sa insolventnošću.	64	4,63
5.	Izostanak aktivne funkcije vlasnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu	64	4,63
6.	Vlasnik mikropoduzeća očekuje da će mikropoduzeće rasti i razvijati se i postati malo (a kasnije možda i srednje i veliko) poduzeće	64	4,50
7.	Izostanak funkcije menadžera, u sustavu mikropoduzeća, kreira krizu.	64	4,44
8.	Vlasnik mikropoduzeća, na početku poslovanja, predvodi se očekivanim profitom (dobitkom).	64	4,25

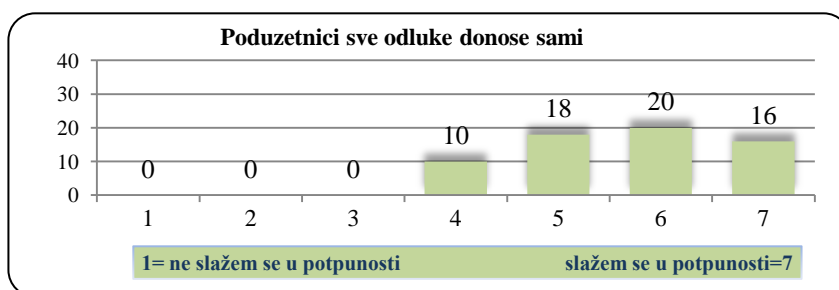
Izvor: Rezultat istraživanja.

Iz poretka u tablici 6. može se vidjeti prihvatljivost pojedine afirmacije prema vrijednosti aritmetičke sredine. Najveća vrijednost 5,00 pripala je tvrdnji koja potvrđuje zadovoljstvo poduzetnika-menadžera kada su ispunjeni opstanak i svrha poduzeća. Najmanju vrijednost (4,25) dobila je tvrdnja da je na početku poslovanja vlasnik mikropoduzeća motiviran profitom (dobitkom).

U sljedećoj grupi pitanja od ispitanika se zatražilo da izraze stupanj slaganja s tvrdnjama na Likretovoj skali od sedam razina intenziteta. Prilikom označavanja stupnja slaganja s ponuđenom tvrdnjom, ispitanici su mogli izabrati vrijednost 1 koja označava „ne slažem se u potpunosti“, do 7 što označava „slažem se u potpunosti“. Da bi se moglo ukazati na pretežitost stavova, valja uzeti u obzir da je vrijednost „4“ na sredini i ukazuje na neutralnost ili neodlučnost ispitanika.

Prva afirmacija u nizu glasila je „Poduzetnici sve odluke donose sami“. Na grafikonu 14. može se vidjeti da je većina ispitanika (84,38%) pozicionirala odgovor na desnoj strani skale u odnosu na središnju vrijednost „4“. Grafikon 14. prikazuje apsolutne frekvencije.

**Grafikon 14. Poduzetnici sve odluke donose sami**

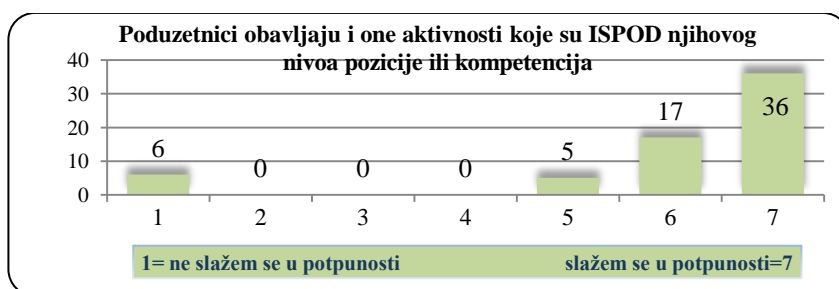


Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 14., dobivena je srednja vrijednost 5,66. Standardna devijacija iznosi 1,027, a varijanca 0,055.

Druga afirmacija ispitivala je opterećenost aktivnostima koje su ispod kompetencija poduzetnika. Njih 90,36% svoj odgovor je pozicioniralo na vrijednosti „5“ ili više. Na grafikonu 15. Prikazane su apsolutne frekvencije dobivene analizom anketnih odgovora.

**Grafikon 15. Poduzetnici obavljaju i one aktivnosti koje su ISPOD njihovog nivoa pozicije ili kompetencija**

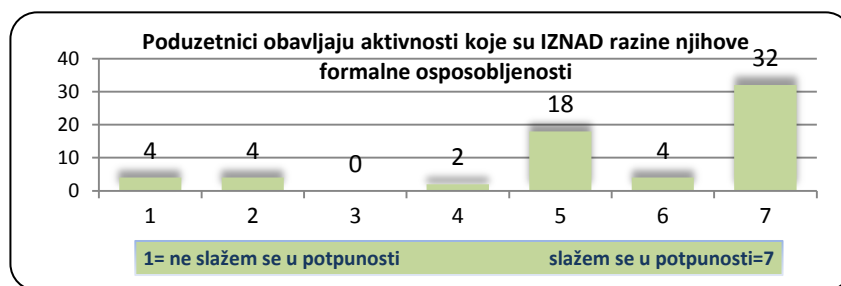


Izvor: Rezultat istraživanja.

Ovaj nalaz ukazuje da mikropoduzetnici ne upravljaju efikasno svojim vremenom jer ne delegiraju jednostavnije poslove i zadatke. Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 15., dobivena je srednja vrijednost 6,02. Standardna devijacija iznosi 1,741 i varijanca 0,031.

Sljedeća afirmacija ispitala je izloženost mikropoduzetnika aktivnostima koje su iznad njihove formalne osposobljenosti. Njih 84,38% izabralo je vrijednosti veće od „4“ i time potvrdili da su u poslovanju izloženi zahtjevnijim aktivnostima za koje nisu formalnim obrazovanjem pripremljeni. Grafikon 16. prikazuje apsolutne vrijednosti dobivene anketnim istraživanjem.

**Grafikon 16. Poduzetnici obavljaju aktivnosti koje su IZNAD razine njihove formalne osposobljenosti**



Izvor: Rezultat istraživanja.

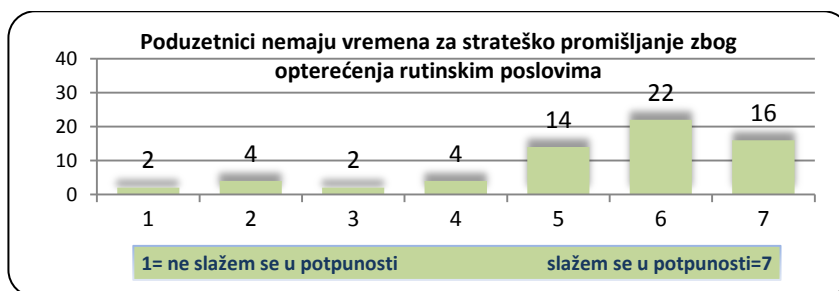
Grafikon 16. prikazuje da je većina mikropoduzetnika opterećena svladavanjem novih vještina i znanja. Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 16., dobivena je srednja vrijednost 5,59. Standardna devijacija iznosi 1,832 i varijanca 3,356.

Izloženost poslovima koji su ispod ili iznad formalne osposobljenosti poduzetnika-početnika upućuje na korisno korištenje vremena. Korisno korištenje vremena podrazumijeva efikasno i efektivno djelovanje s fokusom na poslovne rezultate, razvoj i rast poduzeća i ravnoteža s privatnim životom poduzetnika. Delegiranje poduzetniku znači dodatne troškove pa je poduzetnik najčešće taj koji obavlja sve poslove i istovremeno uči nove vještine i znanja.

Ispitanicima su u anketnom upitniku ponuđene afirmacije kojima se ispituju posljedice preopterećenosti poslovima ispod i/ili iznad njihove formalne osposobljenosti. Rezultati su prikazani na grafikonima koji slijede.

Na grafikonu 17. prikazani su rezultati (subjektivan stav ispitanika) na afirmaciju „Poduzetnici nemaju vremena za strateško promišljanje zbog opterećenja rutinskim poslovima“. Dobiveno je da 81,25% ispitanika priklanja desnoj strani skale. Ujedno ovaj rezultat ukazuje da su poduzetnici opterećeni rutinskim poslovima i zbog toga nemaju vremena za strateško promišljanje. Grafikon 17. prikazuje apsolutne frekvencije.

**Grafikon 17. Poduzetnici nemaju vremena za strateško promišljanje zbog opterećenja rutinskim poslovima**

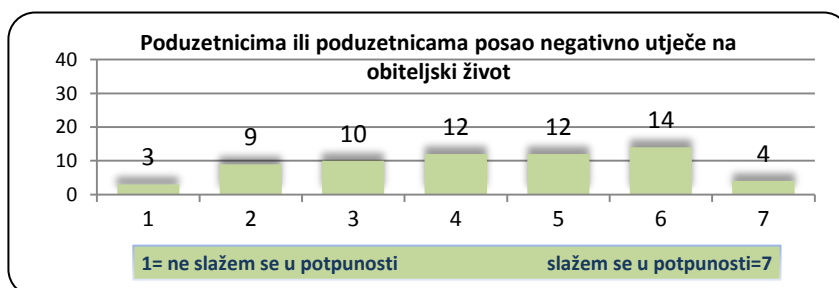


Izvor: Rezultat istraživanja.

Na grafikonu 17. je vidljivo da se većina ispitanika izjasnila da zbog opterećenja rutinskim poslovima nema vremena za strateško promišljanje. Statističkom analizom dobivena je srednja vrijednost 5,41 (aritmetička sredina). Standardna devijacija iznosi 1,571, a varijanca 2,467.

Na grafikonu 18. prikazan je rezultat za afirmaciju: „Poduzetnicima ili poduzetnicama posao negativno utječe na obiteljski život“. U ovom slučaju ispitanici su iskazali ujednačenost stavova na skali od 1 do 7, iako je (zbrojno) prevaga na desnoj strani skale (njih 46,88%). Grafikon 18. pokazuje apsolutne frekvencije.

**Grafikon 18. Poduzetnicima ili poduzetnicama posao negativno utječe na obiteljski život**



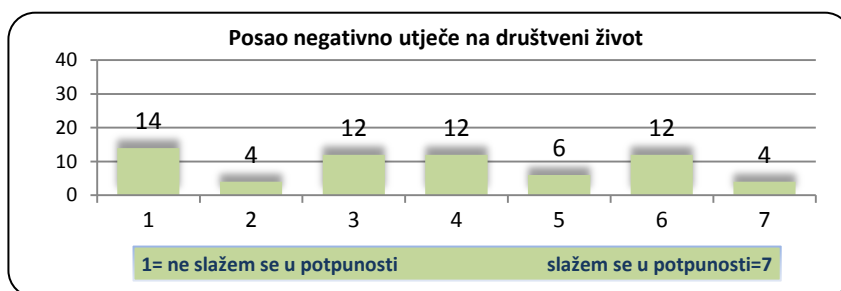
Izvor: Rezultat istraživanja.

Utjecaj posla na obiteljski život različito je percipiran od ispitanika, što daje ujednačenost frekvencija na vrijednosnoj skali. Statističkom analizom odgovora

prikazanih na grafikonu 18., dobivena je srednja vrijednost 4,23. Standardna devijacija iznosi 1,659 i varijanca 2,754.

U sljedećem pitanju od ispitanika je zatraženo da vrednuju utjecaj posla na društveni život. Ponuđena je afirmacija „Posao negativno utječe na društveni život. Rezultat pokazuje da 46,88% ispitanika negira, 18,75% je neutralnog stava i 34,38% se pretežito slaže s tvrdnjom da posao negativno utječe na društveni život. Grafikon 19. prikazuje apsolutne frekvencije dobivene anketnim istraživanjem.

**Grafikon 19. Posao negativno utječe na društveni život**

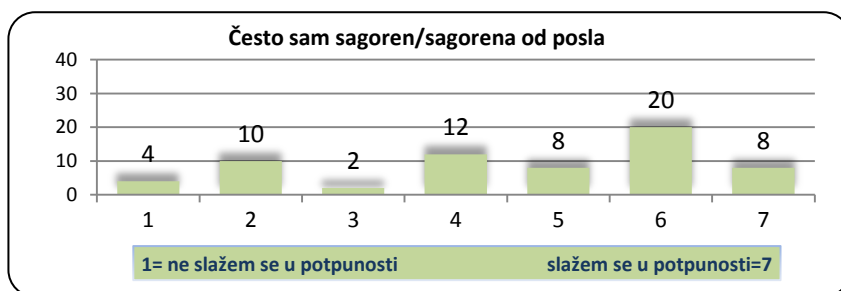


Izvor: Rezultat istraživanja.

Rezultat prikazan na grafikonu 19. može se protumačiti i da poduzetnici zadovoljavaju potrebe za društvenim životom kroz poduzetništvo, tj. kroz poduzetništvo dolaze u kontakt s većim brojem osoba i ostvaruju različite socijalne interakcije. Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 19., srednja vrijednost iznosi 3,69. Standardna devijacija je 1,943 i varijanca 3,774.

Sljedeća afirmacija „Često sam sagoren/sagorena od posla“ je svojevrsna samoprocjena ispitanika. U uzorku je detektirano 25% poduzetnika koji sebe ne smatraju preopterećeno, dok se njih 56,25% potvrdilo ponuđenu afirmaciju. Grafikon 20. pokazuje apsolutne frekvencije dobivene anketnim istraživanjem.

**Grafikon 20. Često sam sagoren/sagorena od posla**

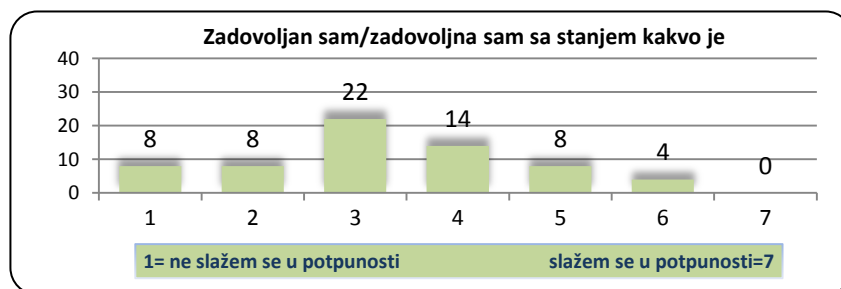


Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom frekvencija dobivena je srednja vrijednost 4,59. Standardna devijacija iznosi 1,849 i varijanca 3,420.

Stupanj zadovoljstva ispitanika sa stanjem kakvo jest, preteži lijevoj strani na skali od 1 do 7, što znači da je zadovoljstvo stanjem „kakvo jest“ odsutno u 59,38% slučajeva. Zadovoljnih je 18,75% ispitanika. Grafikon 21. prikazuje apsolutne frekvencije.

**Grafikon 21. Zadovoljan sam/zadovoljna sam sa stanjem kakvo je**

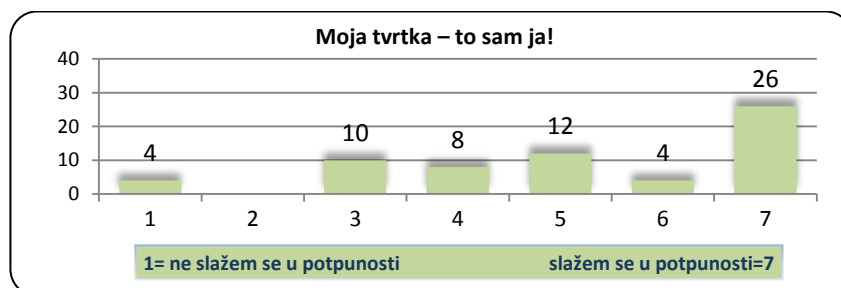


Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 21., dobivena je srednja vrijednost 3,34. Standardna devijacija iznosi 1,504 i varijanca 2,261.

Ispitanicima je u anketnom upitniku ponuđena tvrdnja: „Moja tvrtka – to sam ja!“. Htjelo se ispitati identificiraju li se poduzetnici sa svojom tvrtkom. Iz rezultata anketiranja dobiveno je da se 65,63% ispitanika poistovjećuje sa svojom tvrtkom, njih 12,5% niti se slaže niti negira ponuđenu tvrdnju, a 21,88% sebe i svoju tvrtku sagledava odvojeno. Grafikon 22. pokazuje apsolutne frekvencije.

**Grafikon 22. Moja tvrtka – to sam ja!**



Izvor: Rezultat istraživanja.

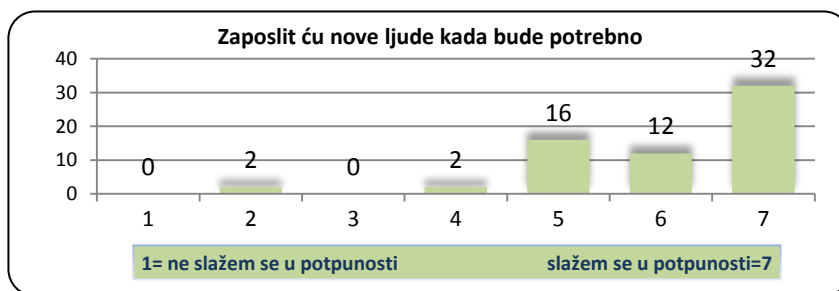
Rezultati istraživanja na grafikonu 22. ukazuju da poduzetnici-vlasnici mikropoduzeća tvrtku koriste za samoidentifikaciju te iz poduzetništva crpe društvenu ulogu prvenstveno za sebe. Ova pretpostavka priječi rast i razvoj tvrtke. Statističkom



analizom odgovora prikazanih na grafikonu 22., dobivena je srednja vrijednost 5,19. Standardna devijacija iznosi 1,859 i varijanca 3,456.

Od ispitanika je zatraženo da se izjasne u vezi zapošljavanja drugih ljudi u njihovoj tvrtci. Ispitanici su u 93,75% slučajeva izrazili slaganje s tvrdnjom „Zaposlit ću nove ljude kada bude potrebno“. Rezultati na ovo anketno pitanje predočeni su na grafikonu 23. u apsolutnim frekvencijama.

**Grafikon 23. Zaposlit ću nove ljude kada bude potrebno**

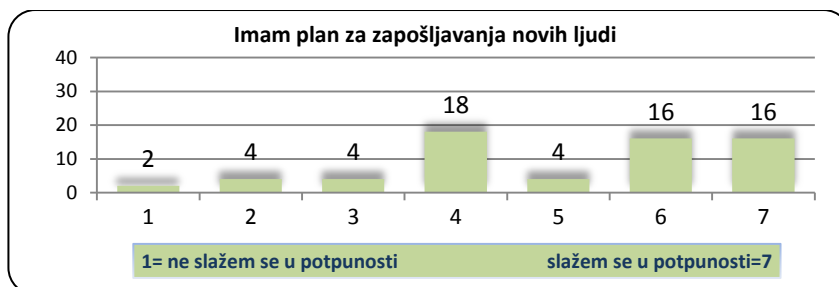


Izvor: Rezultat istraživanja.

Grafikon 23. prikazuje stavove ispitanika koji upućuju na pretežitu voljnost zapošljavanja novih ljudi u svom poduzeću. Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 23., dobivena je srednja vrijednost 6,06. Standardna devijacija iznosi 1,180 i varijanca 1,393.

Od ispitanika je zatraženo da se izjasne imaju li plan zapošljavanja novih ljudi. Prema rezultatima iz anketiranja 15,63% ispitanika nema plan zapošljavanja dok je njih 56,25% potvrdilo da ima plan zapošljavanja. Neodređenih odgovora u odnosu na ponuđenu afirmaciju bilo je 28,13%. Grafikon 24. prikazuje apsolutne frekvencije prikupljenih odgovora za ponuđenu afirmaciju.

**Grafikon 24. Imam plan za zapošljavanja novih ljudi**



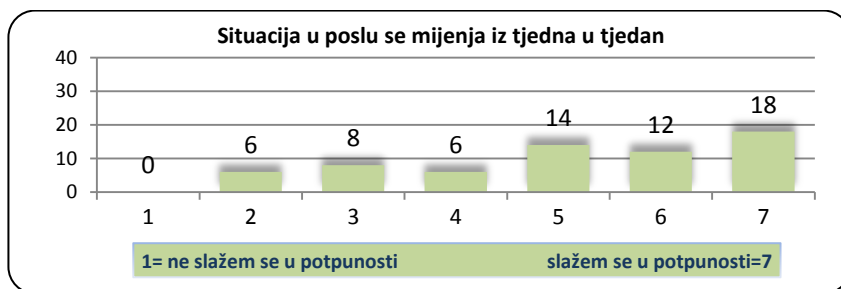
Izvor: Rezultat istraživanja.

Grafikon 24. prikazuje rezultate o planu zapošljavanja novih ljudi. Statističkom analizom frekvencija dobivena je srednja vrijednost 5,03. Standardna devijacija iznosi 1,669 i varijanca 2,888.

Usporedbom rezultata dobivenih za prethodne dvije afirmacije „...novi ljudi kad bude potrebno“ i „imam plan zapošljavanja“, proizlazi da je uloga poduzetnika naglašenija u odnosu na ulogu menadžera. Namjera zapošljavanja je prisutna kod 93,75% ispitanika, a plan zapošljavanja kod 56,25% ispitanika.

Nadalje, od ispitanika je zatraženo da subjektivno ocjene tvrdnju „Situacija u poslu se mijenja iz tjedna u tjedan“. Iz rezultata proizlazi da se 68,75% slaže s ponuđenom tvrdnjom. Na grafikonu 25. prikazane su apsolutne frekvencije dobivene anketiranjem.

**Grafikon 25. Situacija u poslu se mijenja iz tjedna u tjedan**

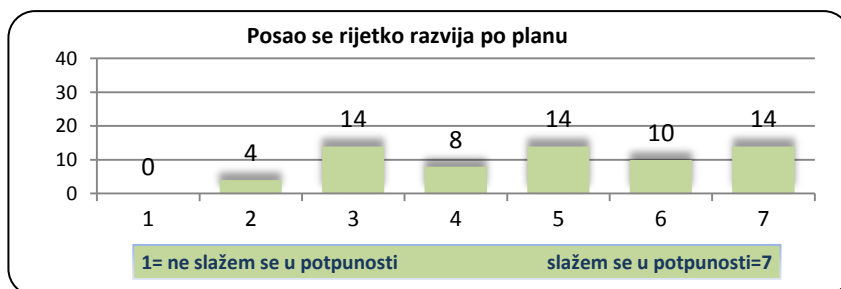


Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom frekvencija prikazanih na grafikonu 25., dobivena je srednja vrijednost 5,13. Standardna devijacija iznosi 1,667 i varijanca 2,778.

Sljedeća afirmacija glasila je: „Posao se rijetko razvija po planu“. Ispitanici su u 59,38% slučajeva prihvatili ovu tvrdnju kao istinitu. Distribucija apsolutnih frekvencija dobivenih analizom anketnih upitnika prikazana je na grafikonu 26.

**Grafikon 26. Posao se rijetko razvija po planu**



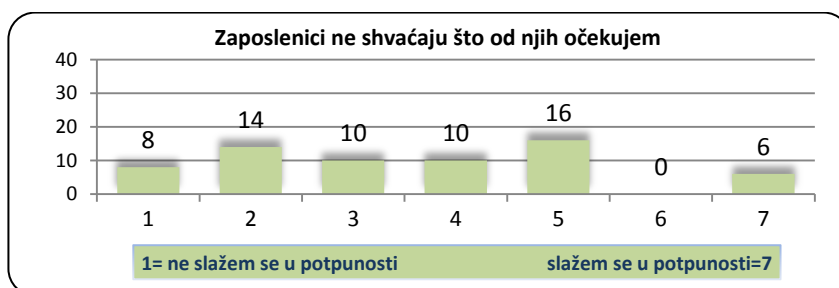
Izvor: Rezultat istraživanja.

Grafikon 26. pokazuje da su poduzetnici skloni fleksibilnom djelovanju i prilagodbi okolnostima. Manji udio je onih koji unatoč promjenjivoj okolini postavljaju ciljeve i planiraju aktivnosti. Isto utječe na izostanak objektivne usporedbe i vrednovanja rezultata, a samim time i prosudbu o stupnju uspješnosti i ispunjenju poslovnog plana. Statističkom analizom frekvencija prikazanih na grafikonu 26., dobivena je srednja vrijednost 4,84. Standardna devijacija iznosi 1,616 i varijanca 2,610.

Sljedeća grupa pitanja-afirmacija ispituje okolinu zadatka kroz subjektivnu procjenu ispitanika.

Prva afirmacija je glasila: „Zaposlenici ne shvaćaju što od njih očekujem“. Njih 50% označilo je neslaganje s ponuđenom afirmacijom. Prikaz distribucije apsolutnih frekvencija za navedenu afirmaciju daje grafikon 27.

**Grafikon 27. Zaposlenici ne shvaćaju što od njih očekujem**

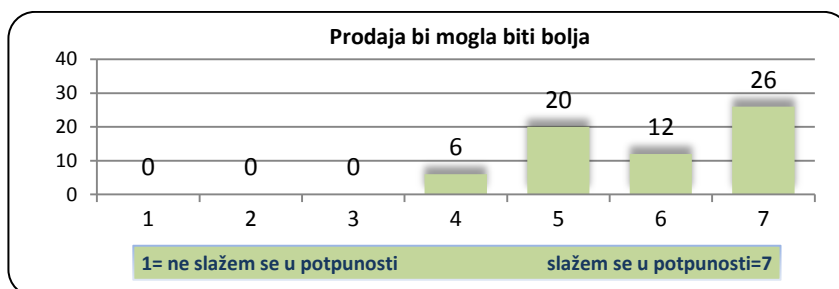


Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom frekvencija prikazanih na grafikonu 27., dobivena je srednja vrijednost 3,56. Standardna devijacija iznosi 1,763 i varijanca 3,107.

Od ispitanika je zatraženo da u anketnom upitniku vrednuju afirmaciju „Prodaja bi mogla biti bolja“. U 90,63% slučajeva ispitanici su se složili s ponuđenom tvrdnjom.

**Grafikon 28. Prodaja bi mogla biti bolja**

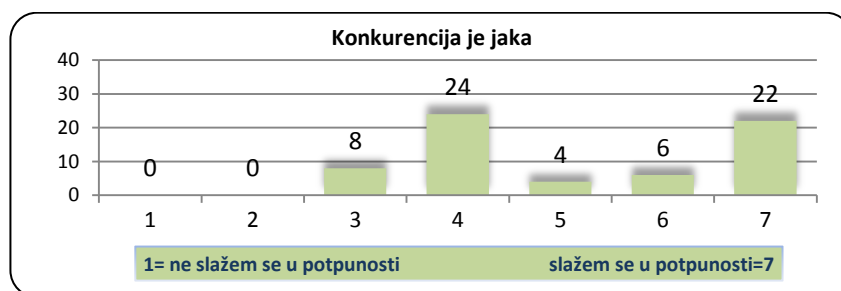


Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 28., dobivena je srednja vrijednost 5,91. Standardna devijacija iznosi 1,050 i varijanca 1,102.

Daljnjom analizom okoline zadatka ispitano je subjektivno percipiranje konkurencije. Ispitanicima je ponuđena afirmacija „Konkurencija je jaka“. Na ovu afirmaciju 50% ispitanika potvrdilo je istinitost tvrdnje. Njih 37,50% izjasnilo se neutralno. Grafikon 29. Prikazuje apsolutne frekvencije dobivene anketiranjem.

**Grafikon 29. Konkurencija je jaka**

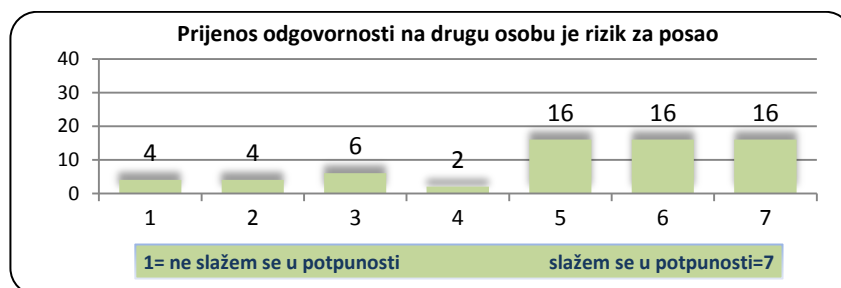


Izvor: Rezultat istraživanja.

Iz prikaza grafikona 29. vidljivo je grupiranje odgovora u dvije prevladavajuće skupine. Jedna skupina je neutralna a druga je potvrđivanje afirmacije. Statističkom analizom frekvencija prikazanih na grafikonu 29., dobivena je srednja vrijednost 5,16. Standardna devijacija iznosi 1,535 i varijanca 2,356.

Na grafikonu 30. prikazani su rezultati dobiveni za afirmaciju „Prijenos odgovornosti na drugu osobu je rizik za posao“. Ovu je afirmaciju 75% ispitanika ocijenilo točnom. Tek je njih 21,88% izabralo da takva tvrdnja nije istinita. Grafikon 30. prikazuje apsolutne frekvencije.

**Grafikon 30. Prijenos odgovornosti na drugu osobu je rizik za posao**

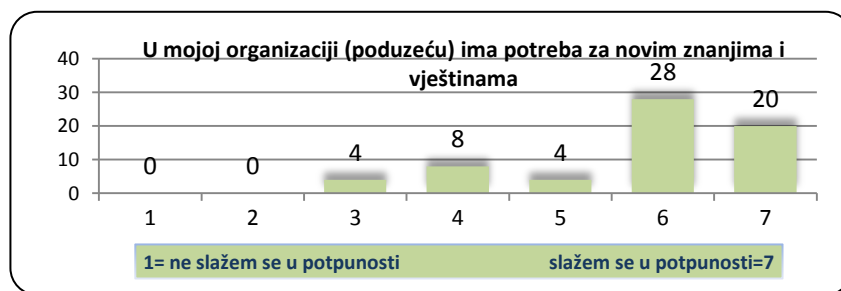


Izvor: Rezultat istraživanja

Iz rezultata prikazanih na grafikonu 30. može se uočiti teškoća delegiranja poslova u mikropoduzeću što proizlazi iz nepovjerenja poduzetnika-vlasnika u druge ljude. Isto se može povezati s prethodnim odgovorima ispitanika gdje je 65,63% ispitanika potvrdilo istinitost tvrdnje „Moja tvrtka – to sam ja!“. Isto upućuje na subjektivne prepreke rasta i razvoja mikropoduzeća. Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 30., dobivena je srednja vrijednost 5,09. Standardna devijacija iznosi 1,806 i varijanca 3,261.

Od ispitanika je u anketnom upitniku zatraženo da vrednuju tvrdnju „U mojoj organizaciji (poduzeću) ima potreba za novim znanjima i vještinama“. Na ovo pitanje 81,52% ispitanika je izrazilo stav slaganja. Apsolutne frekvencije za ovu afirmaciju prikazane su na grafikonu 30.

**Grafikon 31. U mojoj organizaciji (poduzeću) ima potreba za novim znanjima i vještinama**

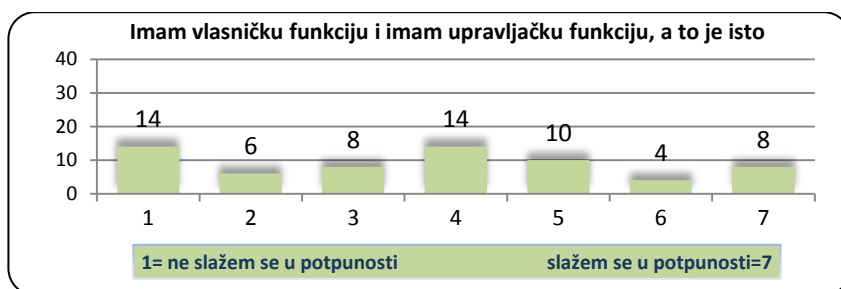


Izvor: Rezultat istraživanja.

Grafikon 31. prikazuje frekvencije distribuirane pretežito na desnoj strani mjerne skale. Poduzetnicima u mikropoduzećima su potrebna nova znanja i nove vještine. Statističkom analizom frekvencija prikazanih na grafikonu 31., dobivena je srednja vrijednost 5,81. Standardna devijacija iznosi 1,194 i varijanca 1,425.

Rezultati o istovjetnosti i/ili različitosti vlasničke funkcije i funkcije upravljanja (grafikon 32.) ukazuju da 43,85% ispitanika smatra da se dvije funkcije razlikuju, 21,88% ispitanika zadržalo se u području neutralnog odgovora (obilježje 4 na skali grafikona 32.), dok je 34,38% ispitanika vlasništvo nad poduzećem i funkciju upravljanja shvatilo kao sinonim. Apsolutne frekvencije na afirmaciju „Imam vlasničku funkciju i imam upravljačku funkciju, a to je isto“, prikazuje grafikon 32.

**Grafikon 32. Imam vlasničku funkciju i imam upravljačku funkciju, a to je isto**

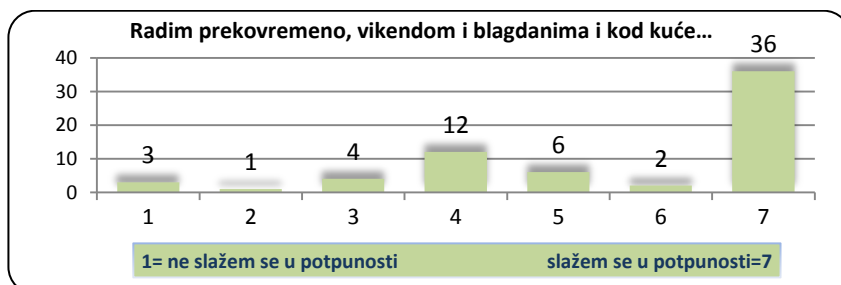


Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 32., dobivena je srednja vrijednost 3,69. Standardna devijacija iznosi 1,991 i varijanca 3,964.

Ispitanicima je u anketnom upitniku ponuđena afirmacija „Radim prekovremeno, vikendom i blagdanima i kod kuće...“. Od ispitanika je zatraženo da ocijene istinitost/slaganje s ponuđenom tvrdnjom. Prema dobivenim rezultatima 68,75% ispitanika je afirmaciju ocijenilo točnom. Na grafikonu 33. prikazane su apsolutne frekvencije dobivene anketiranjem.

**Grafikon 33. Radim prekovremeno, vikendom i blagdanima i kod kuće...**



Izvor: Rezultat istraživanja.

Iz grafikona 33. može se vidjeti prevladavajući stav ispitanika koji upućuje da su poduzetnici pretežito izloženi prekovremenom radu. Statističkom analizom frekvencija prikazanih na grafikonu 32., dobivena je srednja vrijednost 5,61. Standardna devijacija iznosi 1,814 i varijanca 3,289.

Sljedeća afirmacija je glasila: „O dobiti se ne priča – zadovoljni smo da preživimo“. Na ovo anketno pitanje 59,38% ispitanika odgovorilo je potvrdno. Njih 18,75% je suzdržano i 21,88% se s ponuđenom afirmacijom ne slaže. Na grafikonu 34. prikazane su apsolutne frekvencije dobivene anketiranjem.

**Grafikon 34. O dobiti se ne priča - zadovoljni smo da preživimo**

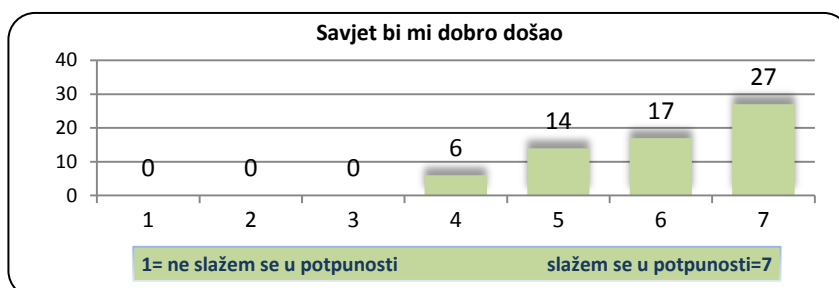


Izvor: Rezultat istraživanja.

Na grafikonu 34. vidljiv je prevladavajući stav ispitanika potvrđivanja točnosti izjave da se o dobiti ne priča i da je zadovoljstvo u preživljavanju. Statističkom analizom frekvencija prikazanih na grafikonu 34., dobivena je srednja vrijednost 5,09. Standardna devijacija iznosi 2,021 i varijanca 4,086.

Ispitanicima je u anketnom upitniku ponuđena afirmacija koja je glasila: „Savjet bi mi dobro došao“. U ovom slučaju dobiveno je da se 90,63% ispitanika slaže s ovom tvrdnjom. Njih 9,38% je bilo suzdržano. Nitko od ispitanika nije afirmaciju ocijenio netočnom. Na grafikonu 35. prikazane su apsolutne frekvencije dobivene anketiranjem.

**Grafikon 35. Savjet bi mi dobro došao**



Izvor: Rezultat istraživanja.

Iz rezultata prikaza na grafikonu 35. proizlazi da je poduzetnicima neophodna kontinuirana potpora savjeta i podrške u poslovanju. Statističkom analizom frekvencija prikazanih na grafikonu 35., dobivena je srednja vrijednost 6,02. Standardna devijacija iznosi 0,127 i varijanca 1,016.

U pitanjima koja slijede od ispitanika je zatraženo da se opredijele za točnost ili netočnost ponuđene izjave. U ovom dijelu anketnog upitnika afirmacije sadrže elemente menadžmenta, odnosno funkcije menadžmenta u mikropoduzeću.

Prva u nizu afirmacija glasila je: „Imam izvrsne organizatorske sposobnosti i vještine“. Ovu afirmaciju je 73,44% ispitanika ocijenilo točnom. Njih 23,44% bilo je suzdržano, a 3,13% je sebe procijenilo na način da ne posjeduju organizatorske sposobnosti i vještine. Na grafikonu 36. prikazane su apsolutne frekvencije dobivene anketiranjem.

**Grafikon 36. Imam izvrsne organizatorske sposobnosti i vještine**

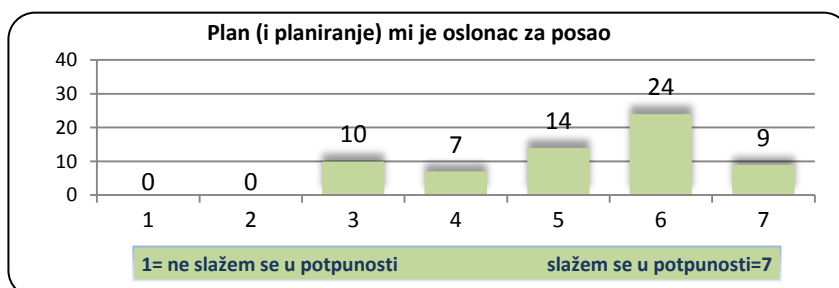


Izvor: Rezultat istraživanja.

Frekvencije prikazane na grafikonu 36. ukazuju da većina poduzetnika i poduzetnica ima podržavajuću samoprocjenu kada je u pitanju njihova vještina i sposobnost organiziranja. Statističkom analizom frekvencija prikazanih na grafikonu 36., dobivena je srednja vrijednost 5,28. Standardna devijacija iznosi 1,061 i varijanca 1,126.

Od ispitanika je zatraženo da na temelju samoprocjene vrednuju afirmaciju: „Plan (i planiranje) mi je oslonac za posao“. U ovom slučaju 73,44% ispitanika potvrđuje izjavu. Njih 15,63% negira izjavu, a 10,94% ih je suzdržano. Grafikon 37. prikazuje apsolutne frekvencije dobivene anketiranjem.

**Grafikon 37. Plan (i planiranje) mi je oslonac za posao**



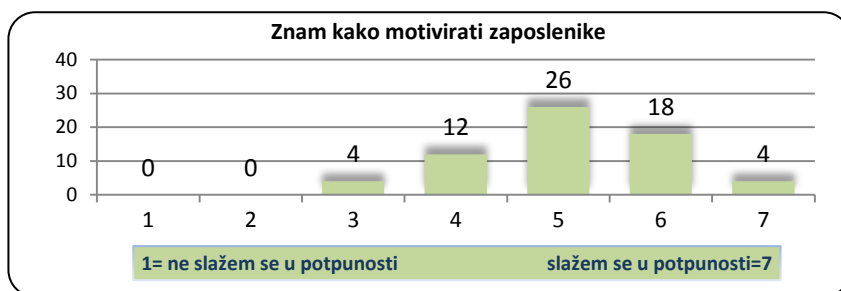
Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 37., dobivena je srednja vrijednost 5,23. Standardna devijacija iznosi 1,282 i varijanca 1,643.



Sljedeća afirmacija u anketnom upitniku je glasila: „Znam kako motivirati zaposlenike“. Prema odgovorima proizlazi da 75% poduzetnika sebi pripisuje umijeće motiviranja zaposlenika, njih 6,25% izjasnilo se da nema umijeća motivirati zaposlene, a njih 18,75% izabralo je suzdržanost (vrijednost „4“ na skali od 1 do 7). Grafikon 38. prikazuje apsolutne frekvencije dobivene anketiranjem.

**Grafikon 38. Znam kako motivirati zaposlenike**

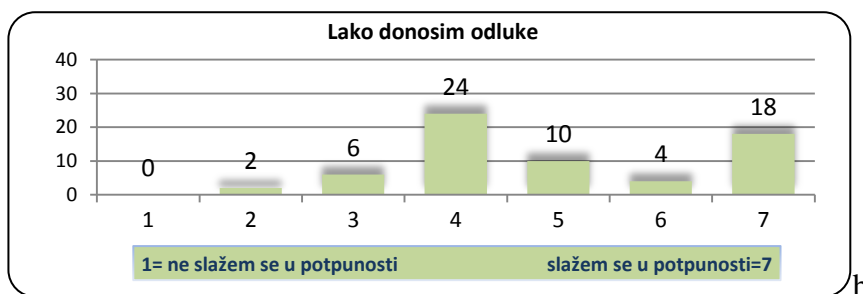


Izvor: Rezultat istraživanja.

Zanimljivo je istaknuti da ispitanici nisu posve slobodni samoprocjenom za sebe tvrditi da znaju kako motivirati zaposlenike. Najveću frekvenciju postiže vrijednost „5“ koja je odmah do neutralnog „4“ i jedno mjesto udaljeno od najveće vrijednosti „7“. Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 38., dobivena je srednja vrijednost 5,09. Standardna devijacija iznosi 0,988 i varijanca 0,975.

U anketnom upitniku od ispitanika je zatraženo da samoprocjenom vrednuju sposobnost odlučivanja. Ponuđena im je afirmacija „Lako donosim odluke“. U ovom slučaju 50% ispitanika za sebe smatra da lako donose odluke, njih 37,50% je zauzelo neutralan stav i njih 12,50% smatra da nisu u kategoriji koja lako donosi odluke. Na grafikonu 39. prikazane su apsolutne frekvencije dobivene anketiranjem.

**Grafikon 39. Lako donosim odluke**

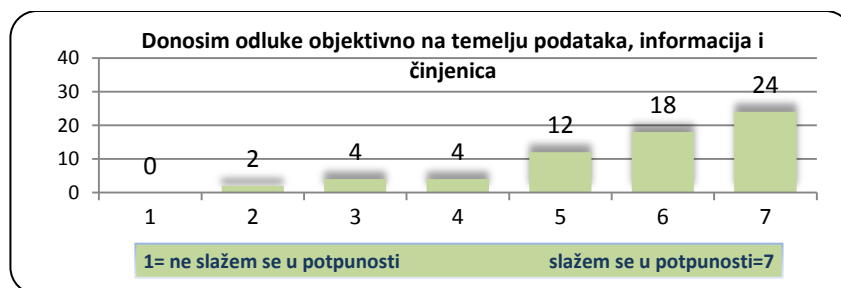


Izvor: Rezultat istraživanja.

Prema vrijednostima frekvencija pridruženim pojedinom stupnju slaganja, može se vidjeti da prevladavaju dvije karakteristike među ispitanicima: jedni su suzdržani u izjašnjavanju glede lakoće donošenja odluka, a drugi su sebe procijenili da lako donose odluke (vrijednost „7“ na grafikonu 39.). Statističkom analizom frekvencija prikazanih na grafikonu 39., dobivena je srednja vrijednost 4,97. Standardna devijacija iznosi 1,501 i varijanca 2,253.

Nadalje, od ispitanika je zatraženo da se izjasne s obzirom na način kako donose odluke. U anketnom upitniku ponuđena je afirmacija „Donosim odluke objektivno na temelju podataka, informacija i činjenica“. U ovom slučaju 84,38% ispitanika se složilo s ponuđenom tvrdnjom. Njih 9,38% nije se složilo s ponuđenom tvrdnjom, a 6,25% ispitanika bilo je suzdržano. Na grafikonu 40. Prikazane su apsolutne frekvencije dobivene anketiranjem.

**Grafikon 40. Donosim odluke objektivno na temelju podataka, informacija i činjenica**

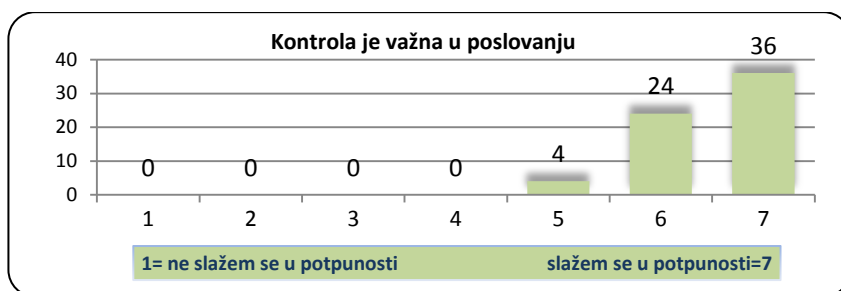


Izvor: Rezultat istraživanja.

Iz rezultata prikazanih na grafikonu 40. može se uočiti da ispitanici priklanjaju racionalnom i objektivnom prosuđivanju kod odlučivanja. Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 40., dobivena je srednja vrijednost 5,75. Standardna devijacija iznosi 1,357 i varijanca 1,841.

Od ispitanika je zatraženo da ocijene važnost kontrole u poslovanju. U anketnom upitniku ponuđena je afirmacija „Kontrola je važna u poslovanju“. Njih 100% se opredijelilo za točnost ove izjave. Grafikon 41. prikazuje distribuciju apsolutnih frekvencija dobivenih anketiranjem.

**Grafikon 41. Kontrola je važna u poslovanju**

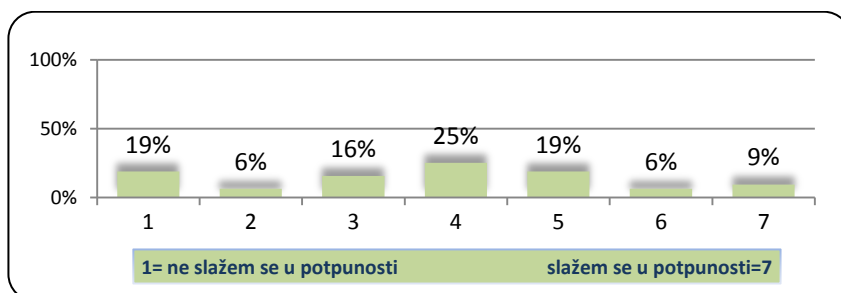


Izvor: Rezultat istraživanja.

Prema rezultatu vrednovanja kontrole u poslovanju, ispitanici su pokazali jedinstvenost u stavovima. Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 41., dobivena je srednja vrijednost 6,50. Standardna devijacija iznosi 0,617 i varijanca 0,381.

Posljednja u nizu afirmacija u anketnom upitniku za koje se od ispitanika tražilo da na Likretovoj skali izaberu vrijednost od 1 do 7 glasilo je „Planiranje se ne isplati, jer se situacija mijenja iz tjedna u tjedan“. Rezultat prema kategoriji odgovora ukazuje da se 40,63% ispitanika ne slaže s tvrdnjom, njih 25% je suzdržano i 34,38% se slaže s ponuđenom tvrdnjom. Na grafikonu 42. prikazane su apsolutne frekvencije.

**Grafikon 42. Planiranje se ne isplati, jer se situacija mijenja iz tjedna u tjedan**



Izvor: Rezultat istraživanja.

Planiranje kao menadžerska funkcija zastupljena u cijelom rasponu vrijednosti na grafikonu 42. Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 42., dobivena je srednja vrijednost 3,75. Standardna devijacija iznosi 1,834 i varijanca 3,365.

U nastavku je prikazana tablica 7. s poretom afirmacija prema kriteriju srednje vrijednosti silazno. Cilj je ukazati na najprihvaćenije stavove ispitanika. Ujedno se prema redoslijedu važnosti mogu prepoznati prioriteti i naklonosti vlasnika-poduzetnika mikropoduzeća u Republici Hrvatskoj.

**Tablica 7. Sumarna statistika za drugu grupu pitanja**

Rang:	Obilježja	N	Sr.vrij.	St. dev.	Varijanca
1.	Kontrola je važna u poslovanju	64	6,50	0,617	0,381
2.	Zaposlit ću nove ljude kada bude potrebno	64	6,06	1,180	1,393
3.	Savjet bi mi dobro došao	64	6,02	1,016	1,031
4.	Poduzetnici obavljaju i one aktivnosti koje su ISPOD njihovog nivoa pozicije ili kompetencija	64	6,02	1,741	3,031
5.	Prodaja bi mogla biti bolja	64	5,91	1,050	1,102
6.	U mojoj organizaciji (poduzeću) ima potreba za novim znanjima i vještinama	64	5,81	1,194	1,425
7.	Donosim odluke objektivno na temelju podataka, informacija i činjenica	64	5,75	1,357	1,841
8.	Poduzetnici sve odluke donose sami	64	5,66	1,027	1,055
9.	Radim prekovremeno, vikendom i blagdanima i kod kuće...	64	5,61	1,814	3,289
10.	Poduzetnici obavljaju aktivnosti koje su IZNAD razine njihove formalne osposobljenosti	64	5,59	1,832	3,356
11.	Poduzetnici nemaju vremena za strateško promišljanje zbog opterećenja rutinskim poslovima	64	5,41	1,571	2,467
12.	Imam izvrsne organizatorske sposobnosti i vještine	64	5,28	1,061	1,126
13.	Plan (i planiranje) mi je oslonac za posao	64	5,23	1,282	1,643
14.	Moja tvrtka – to sam ja!	64	5,19	1,859	3,456
15.	Konkurencija je jaka	64	5,16	1,535	2,356
16.	Situacija u poslu se mijenja iz tjedna u tjedan	64	5,13	1,667	2,778
17.	Znam kako motivirati zaposlenike	64	5,09	0,988	0,975
18.	O dobiti se ne priča - zadovoljni smo da preživimo	64	5,09	2,021	4,086
19.	Prijenos odgovornosti na drugu osobu je rizik za posao	64	5,09	1,806	3,261
20.	Imam plan za zapošljavanja novih ljudi	64	5,03	1,699	2,888
21.	Lako donosim odluke	64	4,97	1,501	2,253
22.	Posao se rijetko razvija po planu	64	4,84	1,616	2,610
23.	Često sam sagoren/sagorena od posla	64	4,59	1,849	3,420
24.	Poduzetnicima ili poduzetnicama posao negativno utječe na obiteljski život	64	4,23	1,659	2,754
25.	Planiranje se ne isplati, jer se situacija mijenja iz tjedna u tjedan	64	3,75	1,834	3,365
26.	Posao negativno utječe na društveni život	64	3,69	1,943	3,774
27.	Imam vlasničku funkciju i imam upravljačku funkciju, a to je isto	64	3,69	1,991	3,964
28.	Zaposlenici ne shvaćaju što od njih očekujem	64	3,56	1,763	3,107
29.	Zadovoljan sam/zadovoljna sam sa stanjem kakvo je	64	3,34	1,504	2,261

Izvor: Rezultat istraživanja.

Iz tablice 7. može se uočiti da je poduzetniku-vlasniku na prvom mjestu po važnosti kontrola u poslovanju. Ovaj aspekt bi trebalo detaljnije istražiti u nekim narednim istraživanjima. Iz razgovora s poduzetnicima (metoda promatranja, intervjua), kontrola se kod poduzetnika percipira na subjektivan način i tumači se kao nadzor nad

aktivnostima i procesima. Međutim, kontrola bez funkcije planiranja, organiziranja, kadrovanja i vođenja nema učinka na razvoj i rast mikropoduzeća, osmišljavanje radnih mjesta i zapošljavanje, delegiranje odgovornosti i ovlasti te razvoj organizacijske strukture.

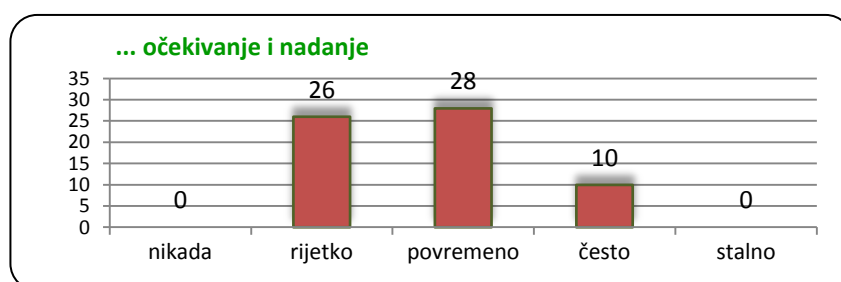
U anketnom upitniku treća grupa pitanja od ispitanika je tražila da procijene efektivnost i efikasnost korištenja svog vremena tijekom uobičajenog radnog dana. Ispitanici su mogli izabrati ponuđeni odgovor: „nikada“, „rijetko“, „povremeno“, „često“ ili „stalno“. Za potrebe statističke obrade opisnom (atributivnom) obilježju pridružena je vrijednost skale u rasponu 1 do 5, i to:

1. = nikada
2. = rijetko
3. = povremeno
4. = često
5. = stalno

Atributi ispitani u anketnom upitniku su učestalost trošenja vremena na: očekivanje i nadanje, analizu i predviđanje, planiranje, organiziranje, delegiranje, vodstvo, kontrolu, učenje, strateško razmišljanje, prodaju, nabavu, proizvodnju (pružanje) usluge i birokraciju.

Na grafikonu 43. je prikazana učestalost aktivnosti „... očekivanje i nadanje“.

**Grafikon 43. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (1)**



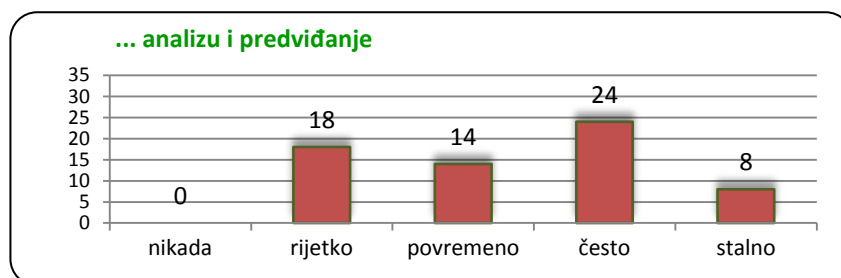
Izvor: Rezultat istraživanja.

Ispitanici su se izjasnili da na očekivanje i nadanje troše svoje vrijeme „rijetko“ do „često“ pa se za aktivnost potvrđuje prisutnost. Statističkom analizom frekvencija

prikazanih na grafikonu 43., dobivena je srednja vrijednost 2,75. Standardna devijacija iznosi 0,713 i varijanca 0,508.

Učestalost trošenja vremena na aktivnost „...analizu i predviđanje“ kreće se u rasponu od „rijetko“ do „stalno“. Distribucija frekvencija prikazana je na grafikonu 44.

**Grafikon 44. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (2)**

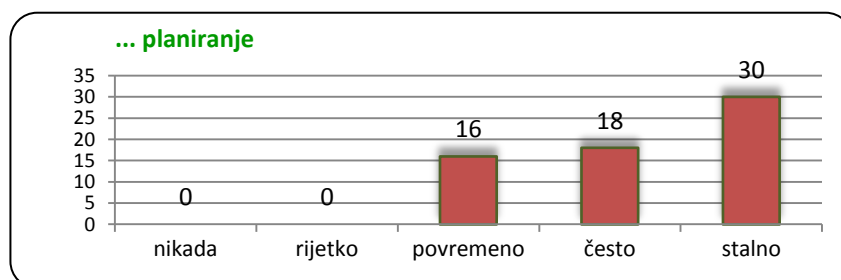


Izvor: Rezultat istraživanja.

Prema rezultatu istraživanja, analiza i predviđanje je prisutna aktivnost. Statističkom analizom frekvencija prikazanih na grafikonu 44., dobivena je srednja vrijednost 3,34. Standardna devijacija iznosi 1,027 i varijanca 1,055.

Potrebno je istaknuti da se anketiranjem željelo postići indirektno informiranje ispitanika o tehnikama i vještinama menadžmenta. Taj je efekt djelomično postignut što se vidi iz odgovora ispitanika. Primjer je učestalost planiranja. Naime, od ispitanika je zatraženo da se izjasne o učestalosti planiranja. Rezultat ukazuje da je ova aktivnost prisutna u rasponu od „povremeno“ do „stalno“. Rezultati su predloženi na grafikonu 45.

**Grafikon 45. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (3)**

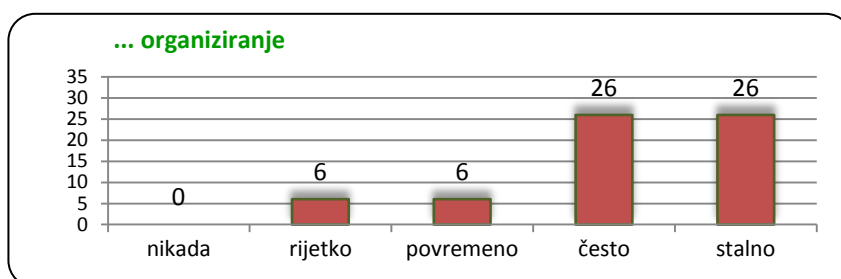


Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 45., dobivena je srednja vrijednost 4,22. Standardna devijacija iznosi 0,826 i varijanca 0,682.

Nadalje, ispitana je učestalost utroška vremena na aktivnost organiziranja. Ova se aktivnost potvrđuje i kreće se u rasponu od „rijetko“ do „stalno“. Rezultati su prikazani na grafikonu 46.

**Grafikon 46. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (4)**

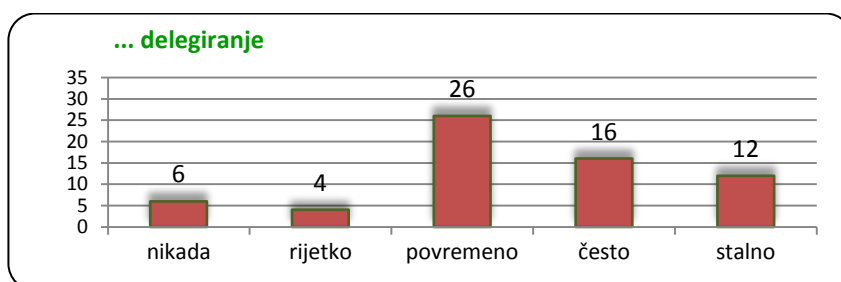


Izvor: Rezultat istraŒivanja.

Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 46., dobivena je srednja vrijednost 4,13. Standardna devijacija iznosi 0,934 i varijanca 0,873.

Aktivnost delegiranja u poslovanju mikropoduzeća javlja se u rasponu od „nikada“ do „stalno“. Delegiranje zadataka i poslova moŒe biti unutar organizacije (na zaposlene) ili to moŒe biti u interakciji s vanjskim isporuĉiteljima usluga (knjigovodstveni servis koji obavlja opće i specifične poslove za tvrtku, pruŒatelj usluga oglašavanja i marketinga za tvrtku, isporuĉitelji usluga transporta i drugi). Delegiranje je aktivnost koja se prema učestalosti, u najvećem broju sluĉajeva, javlja povremeno u poslovanju mikropoduzeća (grafikon 47.).

**Grafikon 47. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (5)**

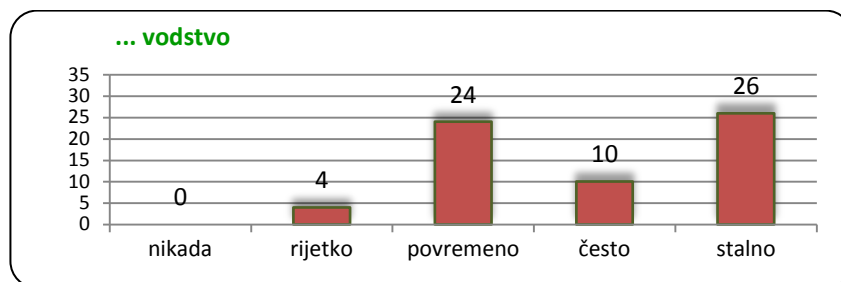


Izvor: Rezultat istraŒivanja.

Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 47., dobivena je srednja vrijednost 3,38. Standardna devijacija iznosi 1,148 i varijanca 1,317.

Vodstvo, kao aktivnost poduzetnika-vlasnika mikropoduzeća javlja se prema učestalosti u rasponu od „rijetko“ do „stalno“. Frekvencije su prikazane na grafikonu 48.

**Grafikon 48. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (6)**

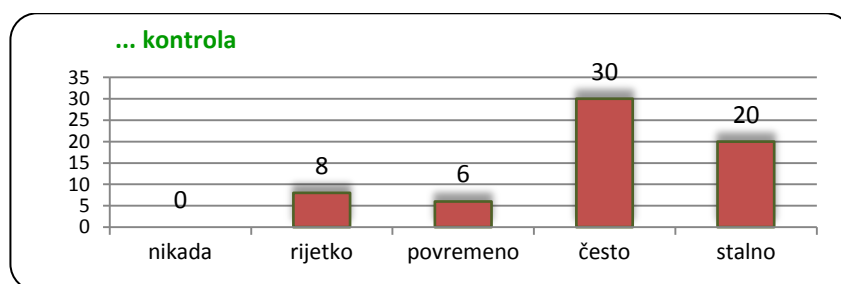


Izvor: Rezultat istraživanja.

Vodstvo egzistira ukoliko postoji sljedbeništvo. Riječ je o mikropoduzećima i poduzetnicima koji su u prijašnjim odgovorima potvrdili da sami rade većinu poslova i da pretežito rade i vikendom i blagdanima i kod kuće. Ovdje bi se moglo provesti istraživanja u kojem bi se ispitalo vode li poduzetnici svoje poslove ili poslovi vode poduzetnika, i što u poduzetničkom žargonu znači „vodstvo“? Sukladno rezultatima prikazanim na grafikonu 48., statističkom analizom odgovora dobivena je srednja vrijednost 3,91. Standardna devijacija iznosi 1,019 i varijanca 1,039.

Ispitana je učestalost aktivnosti „kontrola“. Kontrola kao aktivnost javlja se u rasponu od „rijetko“ do „stalno“. Distribucija frekvencija prikazana je na grafikonu 49.

**Grafikon 49. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (7)**



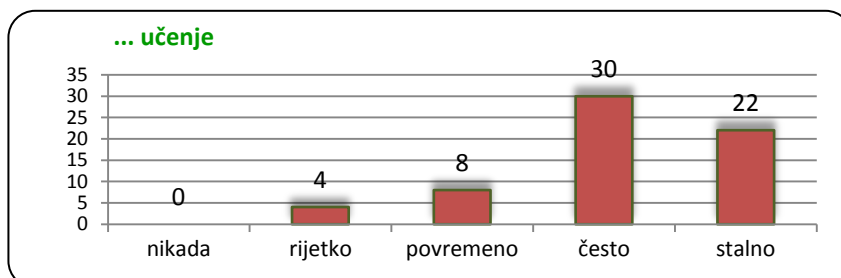
Izvor: Rezultat istraživanja.

Prema rezultatu, kontrola je česta do stalna aktivnost u poduzetničkom okruženju. Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 49., dobivena je srednja vrijednost 3,97. Standardna devijacija iznosi 0,959 i varijanca 0,920.



U anketnom upitniku od ispitanika je zatraženo da se izjasne o učestalosti učenja. Učenje kao aktivnost javlja se u rasponu od „rijetko“ do „stalno“. Distribucija frekvencija prikazana je na grafikonu 50.

**Grafikon 50. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (8)**

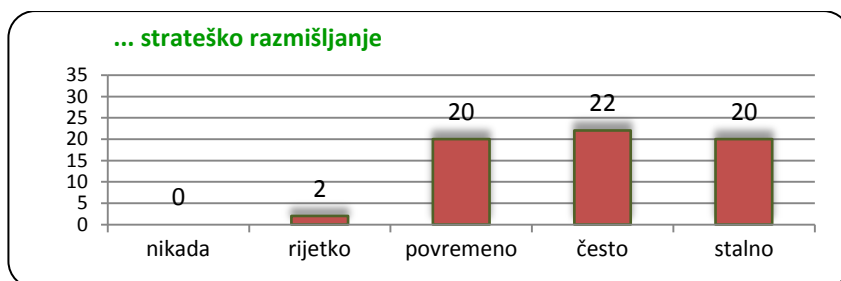


Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 50., dobivena je srednja vrijednost 4,09. Standardna devijacija iznosi 0,849 i varijanca 0,721.

Strateško razmišljanje je u anketnom upitniku ocijenjeno u rasponu od „rijetko“ do „stalno“. Na grafikonu 51. može se uočiti da su atributi „povremeno“, „često“ i „stalno“ strateško razmišljanje dobile ujednačene vrijednosti.

**Grafikon 51. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (9)**

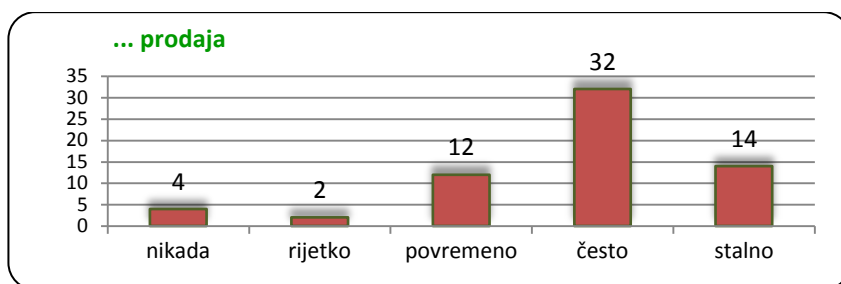


Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 51., dobivena je srednja vrijednost 3,94. Standardna devijacija iznosi 0,871 i varijanca 0,758.

Mikropoduzetnici su u anketnom upitniku bili pitani o učestalosti aktivnosti prodaje u svakodnevnim aktivnostima. Raspon aktivnosti „prodaja“ odnosi se na cijelu skalu atributa na grafikonu 52. Ipak, prevladava odgovor „često“, što upućuje da su mikropoduzetnici izloženi svakodnevnom traženju novih klijenata i sklapanja novih poslova (grafikon 52.).

**Grafikon 52. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (10)**

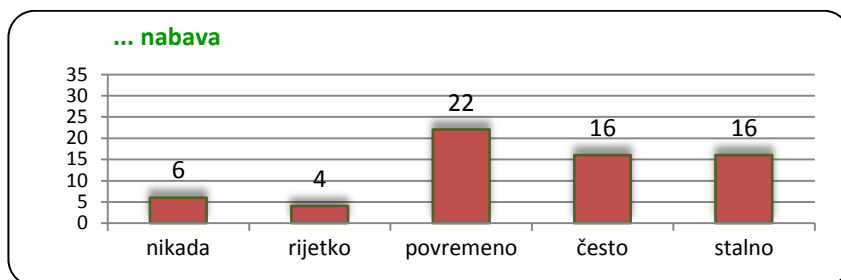


Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 52., dobivena je srednja vrijednost 3,78. Standardna devijacija iznosi 1,031 i varijanca 1,063.

Aktivnost nabave prema učestalosti također zahvaća cijelu skalu atributa. Grafikon 53. pokazuje frekvencije dobivene anketiranjem.

**Grafikon 53. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (11)**

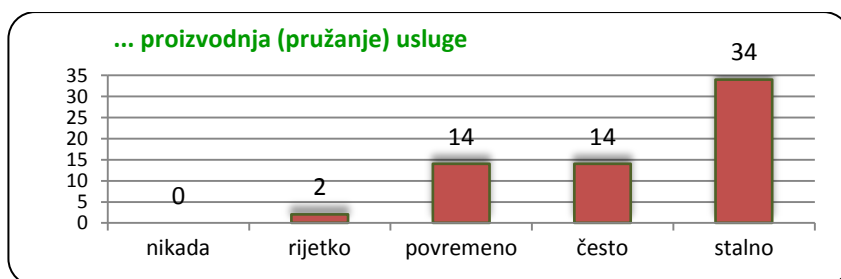


Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 53., dobivena je srednja vrijednost 3,50. Standardna devijacija iznosi 1,208 i varijanca 1,460.

Operativni poslovi proizvodnje (pružanja) usluge su u radnom danu najčešće „stalno“ prisutni kod većine ispitanika. Frekvencije su prikazane na grafikonu 54.

**Grafikon 54. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (12)**

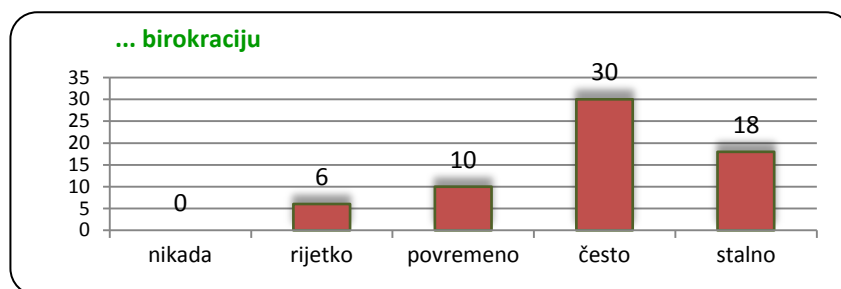


Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 54., dobivena je srednja vrijednost 4,25. Standardna devijacija iznosi 0,909 i varijanca 0,825.

Poduzetnici su također suočeni i sa značajnim opterećenjem u dijelu ispunjenja birokratskih aktivnosti. Grafikon 55. prikazuje frekvencije dobivene anketiranjem.

**Grafikon 55. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (13)**



Izvor: Rezultat istraživanja.

Statističkom analizom odgovora prikazanih na grafikonu 55., dobivena je srednja vrijednost 3,94. Standardna devijacija iznosi 0,906 i varijanca 0,821.

Ova grupa pitanja obrađena je SPSS programom. U nastavku je prikazana tablica 7. U kojoj su odgovori rangirani prema značaju.

**Tablica 8. Sumarna statistika za treću grupu pitanja**

Rang	Aktivnost	N	Sr. vrij.	Std. Dev.	Varijanca
1.	Proizvodnju (pružanje) usluge	64	4,25	0,909	0,825
2.	Planiranje	64	4,22	0,826	0,682
3.	Organiziranje	64	4,13	0,934	0,873
4.	Učenje	64	4,09	0,849	0,721
5.	Kontrolu	64	3,97	0,959	0,920
6.	Strateško razmišljanje	64	3,94	0,871	0,758
7.	Birokraciju	64	3,94	0,906	0,821
8.	Vodstvo	64	3,91	1,019	1,039
9.	Prodaja	64	3,78	1,031	1,063
10.	Nabava	64	3,50	1,208	1,460
11.	Delegiranje	64	3,38	1,148	1,317
12.	Analizu i predviđanje	64	3,34	1,027	1,055
13.	Očekivanje i nadanje	64	2,75	0,713	0,508

Izvor: Rezultat istraživanja.

Prema rezultatima u tablici 7., poduzetnici-vlasnici mikropoduzeća svoje vrijeme najčešće troše na proizvodnju (pružanje) usluga (operativne poslove). Druga po

učestalosti pojave je aktivnost planiranja i treća je organiziranje. Delegiranje je pozicionirano na jedanaestom mjestu po učestalosti, što upućuje da su poduzetnici izloženi vrlo različitim aktivnostima te da im je prioritet i fokus na uslužno-proizvodnom programu. Prodaja je pozicionirana na devetom mjestu. Ovaj nalaz ukazuje da su mikropoduzeća, odnosno mikropoduzetnici osobe koje imaju određena znanja i vještine za proizvodnju i usluživanje. Izostaju funkcije upravljanja i menadžmenta koji bi im pomogao da uoče mogućnost i potencijal zapošljavanja i delegiranja te vodstva kao ključne pretpostavke za rast i razvoj poduzeća.

Ukupno uzevši, istraživanje je postiglo ciljeve. S jedne strane, cilj je postignut jer su prikupljeni podaci o ispitanicima i može se uvidjeti da je riječ o mikropoduzećima u kojima jedna osoba obnaša sve funkcije u poduzeću: od nabave, prodaje, proizvodnje, te da u većini slučajeva poduzetnici ne ostvaruju rezultate koje su predviđali ostvariti. Međutim, uočljivo je da osnivači malih poduzeća u poduzetništvo kreću najčešće zbog dva motiva. Jedan motiv je samozapošljavanje, a drugi je motiv je dobit (profit). Samozapošljavanje, ili obavljanje upravo onih aktivnosti za koje je osoba osposobljena, reflektira tehnička znanja i vještine u proizvodnji i prodaji. Operativni poslovi koje osnivač poduzeća obnaša, najčešće ga odmiču od upravljačkih aktivnosti planiranja, organiziranja, kadroviranja i vođenja, dok je element kontrole prepoznat kao bitan za potvrđivanje poduzetničke uloge.

Drugi cilj koji je postignut anketiranjem je onaj informativni i edukacijski, o funkciji poduzetnika i funkciji menadžera u mikropoduzećima (ispitanici u postupku anketiranja su vlasnici mikropoduzeća). Pregledom odgovora na pojedina pitana iz anketnog upitnika, vidljiva je svojevrsna preobrazba u promišljanju ispitanika o vlastitom poslovanju. U prvom dijelu anketnih pitanja ispitanici su razmišljali „kao poduzetnici“ (vršni operativci s visokom vjerom u poduzetnički uspjeh), no u trećem dijelu anketnog upitnika, ispitanici mijenjaju polaritet u menadžera, ne odbacujući tehnike i metode menadžmenta, već ih potvrđuju. Nalaz upućuje i na zaključak da je u svakoj osobi ugrađena funkcija poduzetnika i funkcija menadžera te da je u većini slučajeva ova funkcija objedinjena u jednoj osobi. Izostanak specifičnih znanja o menadžmentu kreira prostor za razvoj (pretežitost) poduzetničke funkcije, koja samostalno i s odmakom vremena ne može podržati očekivane poduzetničke ciljeve i rezultate.

#### 4.6. Hipoteze rada

Na temelju polazišnih pitanja postavljene su hipoteze rada.

Prva hipoteza rada glasila je:

**H<sub>1</sub>: Vlasnik mikropoduzeća na početku poslovanja predvodi se očekivanim profitom (dobitkom).**

Ispitanici su mikropoduzetnici (100%). Profit (dobitak) kao motivacija ulaska u poduzetništvo, mjerno je kroz odgovore na anketno pitanje "Vlasnik mikropoduzeća, na početku poslovanja, predvodi se očekivanim profitom (dobitkom)". Rezultati su pokazali da se 62,5% ispitanika slaže s tom tvrdnjom (tablica 9.).

**Tablica 9. Vlasnik mikropoduzeća na početku poslovanja predvodi se očekivanim profitom (dobitkom).**

Odgovori	Frekvencija	Postotak
Netočno	24	37,5
Točno	40	62,5
Ukupno	64	100

Izvor: Rezultat istraživanja.

Ipak, nespretno je ocijeniti hipotezu na temelju odgovora ispitanika na ovako direktno formirano anketno pitanje. U anketnom upitniku postavljeno je još jedno pitanje kojim se ispituje motiv ulaska u poduzetništvo: „Vlasnik mikropoduzeća očekuje da će mikropoduzeće rasti i razvijati se i postati malo (a kasnije možda i srednje i veliko) poduzeće“. Rezultati na ovo pitanje prikazani su u tablici 10.

**Tablica 10. Vlasnik mikropoduzeća očekuje da će mikropoduzeće rasti i razvijati se i postati malo (a kasnije možda i srednje i veliko) poduzeće.**

Odgovori	Frekvencija	Postotak
Ne znam	8	12,5
Točno	56	87,5
Total	64	100,0

Izvor: Rezultat istraživanja.

Za dobivene rezultate na oba pitanja (varijable) izračunate su srednje vrijednosti u tablici 11. Usporedbom aritmetičke sredine, vidljivo je da su ispitanici prosječno višom ocjenom vrednovali stav da su u poduzetništvo krenuli zbog očekivanja razvoja i rasta poduzeća (ocjena 4,5), a za motiv ostvarivanja profita (dobiti) izračunata je srednja vrijednost 4,25 (tablica 11.).

**Tablica 11. Srednje vrijednosti**

<b>Deskriptivna statistika</b>	<b>N</b>	<b>Sum</b>	<b>Sr. vr.</b>	<b>Std. Dev.</b>	<b>Varijanca</b>
Vlasnik mikropoduzeća očekuje da će mikropoduzeće rasti i razvijati se i postati malo (a kasnije možda i srednje i veliko) poduzeće	64	288	4,50	1,333	1,778
Vlasnik mikropoduzeća, na početku poslovanja, predvodi se očekivanim profitom (dobitkom).	64	272	4,25	0,976	0,952

Izvor: Rezultat istraživanja.

Pomoću Hi-kvadrat testa ispitano je postoji li povezanost između dvije promatrane varijable, bez da se utvrđuje visina povezanosti.

Da bi se testirala hipoteza o neovisnosti dvaju kvalitativnih obilježja elemenata osnovnog skupa, postavljaju se hipoteze:

$$H_0: \dots P_{ij} = P_i \cdot P_j, \quad \forall_i, \forall_j \quad i = 1, 2 \dots r, \quad j = 1, 2 \dots c$$

$$H_1: \dots \exists P_{ij} \neq P_i \cdot P_j,$$

gdje nulta hipoteza  $H_0$  predstavlja da nema ovisnosti između dvaju obilježja.

Zaključak se donosi na način da se uspoređi Hi-kvadrat empirijska i tablična vrijednost:  $X^{2*} < X_{tab}^2 \Rightarrow H_0$

Postupak pomoću SPSS statističkog programa prikazuje tablica 12.

**Tablica 12. Hi-kvadrat test**

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Vlasnik mikropoduzeća, na početku poslovanja, predvodi se očekivanim profitom (dobitkom). * Vlasnik mikropoduzeća očekuje da će mikropoduzeće rasti i razvijati se i postati malo (a kasnije možda i srednje i veliko) poduzeće	64	100,0%	0	0,0%	64	100,0%

Crosstabulation Count

		Vlasnik mikropoduzeća očekuje da će mikropoduzeće rasti i razvijati se i postati malo (a kasnije možda i srednje i veliko) poduzeće		Total
		ne znam	točno	
Vlasnik mikropoduzeća, na početku poslovanja, predvodi se očekivanim profitom (dobitkom).	netočno	4	20	24
	točno	4	36	40
Total		8	56	64

Chi-Square Tests	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,610 <sup>a</sup>	1	0,435		
Continuity Correction <sup>b</sup>	0,152	1	0,696		
Likelihood Ratio	0,593	1	0,441		
Fisher's Exact Test				0,460	0,341
Linear-by-Linear Association	0,600	1	0,439		
N of Valid Cases	64				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Izvor: Rezultat istraživanja.

Prema rezultatima iz tablice Chi-Square Tests, empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa je 0,610 dok je tablična vrijednost Hi-kvadrat testa uz signifikantnost od 1% = 11,34.

$X^{2*} < X_{tab}^2 \Rightarrow H_0$ ; što znači da uz značajnost od 1% ne postoji ovisnost elemenata osnovnog skupa obilježja „očekivanja dobiti“ i „očekivanja rasta poduzeća“ pa se početna hipoteza „**Vlasnik mikropoduzeća na početku poslovanja predvodi se očekivanim profitom (dobitkom)**“ prihvaća.

Druga hipoteza rada glasila je:

**H<sub>2</sub>: Izostanak funkcije poduzetnika ili funkcije menadžera u sustavu mikropoduzeća kreira krizu.**

Za potrebe potvrđivanja/odbacivanja druge hipoteze, mjerene su dvije varijable:

1. „Izostanak funkcije poduzetnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu“
2. „Izostanak funkcije menadžera, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu“

Analiza srednjih vrijednosti prikazana je u tablici 13.

**Tablica 13. Analiza srednjih vrijednosti**

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Izostanak aktivne funkcije vlasnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu	64	4	1	5	296	4,63	1,062	1,127
Izostanak funkcije poduzetnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu	64	2	3	5	312	4,88	0,488	0,238

Izvor: Rezultat istraživanja.

Tablica 13. pokazuje rezultat analize srednjih vrijednosti. Može se vidjeti da je izostanak funkcije vlasnika i nastanak krize ocijenjeno prosječnom ocjenom 4,63 dok je izostanak funkcije menadžera i nastanak krize ocijenjeno prosječnom ocjenom 4,88 (od maksimalno moguće prosječne ocjene 5,00). Prema tome, obje funkcije dobile su statistički značajnu ocjenu, dok je funkcija poduzetnika vrednovana nešto više u odnosu na funkciju menadžera. Ovaj je rezultat očekivan, jer u početnim godinama poslovanja poduzetnička uloga je presudna za opstanak poduzeća, jer poduzetnik je taj koji pronalazi nove poslove i otvara nova tržišta, dok menadžerska uloga nastupa sa nastankom krize vodstva, a to je vrijeme kada organizacija prolazi transformaciju iz neformalne u formalnu (povećan broj zaposlenih).

Pomoću Hi-kvadrat testa ispitano je postoji li povezanost između dvije promatrane varijable, ali ne utvrđuje se visina povezanosti.

Da bi se testirala hipoteza o neovisnosti dvaju kvalitativnih obilježja elemenata osnovnog skupa, postavljaju se hipoteze:



$$H_0: \dots P_{ij} = P_i \cdot P_j, \quad \forall_i, \forall_j \quad i = 1, 2 \dots r, \quad j = 1, 2 \dots c$$

$$H_1: \dots \exists P_{ij} \neq P_i \cdot P_j,$$

Gdje nulta hipoteza  $H_0$  predstavlja da nema ovisnosti između dvaju obilježja.

Zaključak se donosi na način da se uspoređi Hi-kvadrat empirijska i tablična vrijednost:  $X^{2*} < X_{tab}^2 \Rightarrow H_0$

**Tablica 14. Hi-kvadrat test**

	Case Processing Summary					
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Per cent	N	Percent	N	Percent
[Izostanak aktivne funkcije vlasnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu * Izostanak funkcije poduzetnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu]	64	100,0%	0	0,0%	64	100,0%

Count	Izostanak aktivne funkcije vlasnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu] * Izostanak funkcije poduzetnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu Crosstabulation	Izostanak funkcije poduzetnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu		Total
		netočno	točno	
Izostanak aktivne funkcije vlasnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu	ne znam	2	2	4
	netočno	1	3	4
	točno	1	55	56
Total		4	60	64

Chi-Square Tests	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,371 <sup>a</sup>	2	0,000
Likelihood Ratio	9,849	2	0,007
Linear-by-Linear Association	17,096	1	0,000
N of Valid Cases	64		

a. 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

Izvor: Rezultat istraživanja.

Prema rezultatima iz tablice Chi-Square Tests, empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa je 17,371 dok je tablična vrijednost Hi-kvadrat testa uz signifikantnost od 1% = 11,34.  $X^{2*} > X_{tab}^2 \Rightarrow H_1$ ; što znači da uz značajnost od 1% postoji ovisnost elemenata osnovnog skupa obilježja „izostanak funkcije vlasnika kreira krizu“ i „izostanak funkcije menadžera kreira krizu“, pa se na temelju rezultata druga hipoteza „Izostanak funkcije poduzetnika ili funkcije menadžera u sustavu mikropoduzeća kreira krizu“ prihvaća.

Treća hipoteza rada glasila je:

**H<sub>3</sub>: Poduzetnik-vlasnik krizu detektira kada se suoči s insolventnošću.**

Varijabla o detektiranju učinaka krize u poslovanju mikropoduzeća mjerena je na temelju odgovora anketnog pitanja „Poduzetnik i vlasnik mikropoduzeća krizu detektira (prepoznaje) kada se suoči sa insolventnošću“. Ispitanici su na ovo pitanje u 81,25% slučajeva izabrali odgovor „Točno“, a 18,75% ih je izabralo odgovor „Netočno“, pa proizlazi da se većina ispitanika slaže da poduzetnik-vlasnik krizu detektira kada se suoči s insolventnošću. Statističkom analizom srednje vrijednosti na ovo pitanje dobivena je aritmetička sredina 4,63 (od maksimalno 5,00).

U ispitivanje treće hipoteze uključene su i druge varijable koje ukazuju na proces detektiranja krize u poslovanju: (1) kontrola je važna u poslovanju, (2) savjet bi mi dobro došao i (3) o dobiti se ne priča – zadovoljni smo da preživimo. Izračunom korelacije s uključenom varijablom (4) poduzetnik i vlasnik mikropoduzeća krizu detektira (prepoznaje) kada se suoči sa insolventnošću prikazuje tablica 15.

**Tablica 15. Testiranje približnih vrijednosti izabranih varijabli**

	(1) Kontrola je važna u poslovanju	(2) Savjet bi mi dobro došao	(3) O dobiti se ne priča - zadovoljni smo da preživimo	(4) Poduzetnik i vlasnik mikropoduzeća krizu detektira (prepoznaje) kada se suoči sa insolventnošću.
Correlation between Vectors of Values				
(1) Kontrola je važna u poslovanju	1,000	-,013	,216	,392
(2) Savjet bi mi dobro došao	-,013	1,000	,355	-,032
(3) O dobiti se ne priča - zadovoljni smo da preživimo	,216	,355	1,000	,102
(4) Poduzetnik i vlasnik mikropoduzeća krizu detektira (prepoznaje) kada se suoči sa insolventnošću.	,392	-,032	,102	1,000

This is a similarity matrix

Izvor: Rezultat istraživanja.

Vidljiva je negativna i slaba veza između kontrole i traženja savjeta (-0,32), ali je veza pozitivna i slaba između kontrole i „O dobiti se ne priča – zadovoljni smo da preživimo“ (0,102). Pozitivna i jača veza vidljiva je između kontrole i zapadanja u poslovne teškoće insolventnosti (0,216) (viđeno očima vlasnika mikropoduzeća). Očekivanje da poduzeće preživi i da se ostvari dobit ima pozitivnu vezu sa potrebom za savjetovanjem (0,355). Međutim, iz odgovora ispitanika vidljivo je da kontrola poslovanja ne idu zajedno s prihvaćanjem savjeta (-0,13), što ima refleksiju i na rizik od insolventnosti, **pa je treća hipoteza „Poduzetnik-vlasnik krizu detektira kada se suoči s insolventnošću“ prihvaćena.**

Četvrta hipoteza rada glasila je:

**H<sub>4</sub>: Stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera razmjeran je opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća.**

Varijabla „Stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera razmjeran je opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća“ mjereno je istovjetnim pitanjem u anketnom upitniku, na kojeg je dobiven rezultat da se svi ispitanici (100%) slažu sa ponuđenom tvrdnjom. Da bi se povjerila ova hipoteza, potrebno je dodatno istražiti opravdanost ovoga polazišta, pa je izabrana varijabla : „Zadovoljan sam/zadovoljna sam sa stanjem kakvo je“.

Usporedbom prosječne ocjene (aritmetičke sredine), varijance i standardne devijacije ovih dviju varijabli, dobiveno je da zadovoljstvo stanjem kakvo jest ima ocjenu 3,34 (aritmetička sredina) a to je 47,71% od maksimalne vrijednosti 7. (tablica 16.).

**Tablica 16. Usporedba srednjih vrijednosti varijabli (H4)**

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
(1) Stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera razmjeran je opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća.	64	0	5	5	5,00	,000	,000
(2) Zadovoljan sam/zadovoljna sam sa stanjem kakvo je	64	6	1	7	3,34	1,504	2,261

Izvor: Rezultat istraživanja.

Varijabilnost odgovora je kod varijable (2) veća (varijanca = 0,261), kao i odstupanja od srednje vrijednosti (Std. Deviation 1,504).

Dodatno se može provjeriti i profil ispitanika s obzirom na iskustvo u poduzetništvu. Za ovaj postupak korištena je varijabla koja pokazuje koliko su tvrtki ispitanici do trenutka istraživanja pokrenuli i njihovo sadašnje zadovoljstvo stanjem u postojećoj tvrtki. Rezultati su predočeni u tablici 17.

**Tablica 17. Deskriptivna statistika – Hipoteza 4.**

		Koliko ste tvrtki (obrta i trgovačkih društava ukupno) do sada pokrenuli (osnovali) samostalno ili u partnerstvu?	Statistic	
Zadovoljan sam/zadovoljna sam sa stanjem kakvo je	Dvije tvrtke	Mean	<b>4,20</b>	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,86
			Upper Bound	5,54
		5% Trimmed Mean	4,22	
		Median	4,00	
		Variance	3,511	
		Std. Deviation	1,874	
		Minimum	1	
		Maximum	7	
		Range	6	
		Interquartile Range	3	
		Skewness	,147	
		Kurtosis	-,182	
		Jednu tvrtku	Mean	<b>3,17</b>
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound
	Upper Bound			3,57
	5% Trimmed Mean		3,11	
	Median		3,00	
	Variance		1,989	
	Std. Deviation		1,410	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Range		6	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		,509	
	Kurtosis		,563	
	Tri ili više tvrtki		Mean	<b>3,50</b>
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound
		Upper Bound		9,85
		5% Trimmed Mean	.	
		Median	3,50	
		Variance	,500	
		Std. Deviation	,707	
Minimum		3		
Maximum		4		
Range		1		
Interquartile Range		.		
Skewness		.		
Kurtosis		.		

Izvor: Rezultat istraživanja.

Viša razina zadovoljstva prisutna je kod ispitanika koji su pokrenuli dvije tvrtke, ili tri i više tvrtki, u odnosu na poduzetnike koji su po prvi puta osnovali poduzeće.

Pomoću Hi-kvadrat testa ispitano je postoji li povezanost između dvije promatrane varijable, ali ne utvrđuje se visina povezanosti.

Da bi se testirala hipoteza o neovisnosti dvaju kvalitativnih obilježja elemenata osnovnog skupa, postavljaju se hipoteze:

$$H_0: \dots P_{ij} = P_i \cdot P_j, \quad \forall_i, \forall_j \quad i = 1, 2 \dots r, \quad j = 1, 2 \dots c$$

$$H_1: \dots \exists P_{ij} \neq P_i \cdot P_j,$$

gdje nulta hipoteza  $H_0$  predstavlja da nema ovisnosti između dvaju obilježja.

Zaključak se donosi na način da se uspoređi Hi-kvadrat empirijska i tablična vrijednost:

$$X^{2*} < X_{tab}^2 \Rightarrow H_0$$

**Tablica 18. Hi-kvadrat test**

Case Processing Summary	Cases		Missing		Total	
	Valid	Percent	N	Percent	N	Percent
Koliko ste tvrtki (obrta i trgovačkih društava ukupno) do sada pokrenuli (osnovali) samostalno ili u partnerstvu? * Zadovoljan sam/zadovoljna sam sa stanjem kakvo je	64	100,0%	0	0,0%	64	100,0%

Count		Zadovoljan sam/zadovoljna sam sa stanjem kakvo je						Total
		1	2	3	4	5	7	
Koliko ste tvrtki (obrta i trgovačkih društava ukupno) do sada pokrenuli (osnovali) samostalno ili u partnerstvu?	Dvije tvrtke	1	0	3	2	2	2	10
	Jednu tvrtku	7	8	18	11	6	2	52
	Tri ili više tvrtki	0	0	1	1	0	0	2
Total		8	8	22	14	8	4	64

Chi-Square Tests	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,504 <sup>a</sup>	10	0,677
Likelihood Ratio	8,284	10	0,601
N of Valid Cases	64		

a. 13 cells (72,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Izvor: Rezultat istraživanja.

Prema rezultatima iz tablice Chi-Square Tests, empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa je 7,504 dok je tablična vrijednost Hi-kvadrat testa uz signifikantnost od 1% = 11,34.

$X^{2*} < X_{tab}^2 \Rightarrow H_0$ ; što znači da uz značajnost od 1% ne postoji ovisnost elemenata osnovnog skupa obilježja „zadovoljstvo stanjem kakvo jest“ i „broj tvrtki (obrta) koje su ispitanici osnovali“, pa se na temelju rezultata četvrta hipoteza „**Stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera razmjernan je opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća**“ prihvaća.

#### 4.7. Teorijske i praktične implikacije rezultata istraživanja

Rezultati istraživanja idu u smjeru potrebnih društvenih i kulturoloških promjena, za što je neizostavno preispitivanje uloge obrazovanja i uloge medija – kao nositelja poruka i smjernica poduzetničke afirmacije pojedinaca. Ožanić, „na pitanje: Je li poduzetničko obrazovanje potrebno?, ističe kako prije dvadesetak godina poduzetničko obrazovanje kod nas nije postojalo. A nije se niti znalo što je poduzetništvo, kojeg u socijalističkom gospodarstvu nije niti bilo (osim nešto obrtnika ili zadruga), odnosno shvaćeno je kao ostatak kapitalizma koji treba iskorijeniti. Početkom devedesetih, propašću komunizma, u početku kaotične izgradnje novog društva i novog gospodarstva, zbrka je nastala i oko definicije poduzetništva. Veliki dio zbrke tih pojmova traje i do danas. Uobičajeno je da se u poduzetništvo nastoji ugurati sve što je povezano s gospodarstvom. Poduzetnicima se često nazivaju i direktori državnih, a i ostalih poduzeća, te ljudi koji su u burnom tranzicijskom razdoblju postali vlasnici poduzeća otimajući od kapitala države. Međutim, jedino oni koji su na temelju svoje poduzetničke ideje osnovali poduzeće (obrt ili trgovačko društvo), započeli poslovati, borili se na tržištu i zapošljavali, zaslužuju da ih se nazove poduzetnicima.“<sup>90</sup>

U Republici Hrvatskoj, poduzetništvo je jedino rješenje mladim ljudima ili ljudima s dugoročnim statusom nezaposlene osobe. Tranzicija gospodarstva je, s jedne strane pogodovala razvoju poduzetništva, no sa druge strane, nisu ispunjene pretpostavke i za rast i razvoj tih poduzeća, jer osnivač ne dolazi iz kulture koja je prožeta poduzetništvom, već je riječ o osobama koje svoju afirmaciju nisu ostvarile kroz mogućnost zaposlenja. Prioritet takvog poduzetništva je da se na kratkoročnoj osnovi zadovoljavaju egzistencijalne potrebe vlasnika tvrtke (i njegove obitelji). Iz motivacije

---

<sup>90</sup> Ožanić, M. (2011.). Obrazovanje poduzetnika tijekom rasta i razvoja poduzeća, op.cit., str. 204. i 205.

za ostvarivanjem profita (dobiti), nastaje čitav niz novoosnovanih poduzeća koja vrlo brzo zapadaju u teškoće, jer ukupno nije učinjeno preventivno planiranje i analiza poslovne sposobnosti osnivača i održivosti poslovne ideje, već se angažman ulaska u poduzetništvo vezuje uz vjerovanje, uvjerenje, samouvjerenje osnivača da samom činjenicom ulaska u poduzetništvo i s mnogo rada, stječe povoljniji status u odnosu na status nezaposlene osobe.

Poduzetništvo kao alternativa, i dalje će biti alternativa, čak i lošija u odnosu na mogućnost emigracije u inozemstvo, gdje je rad kod tamošnjih poduzetnika i poduzeća cijenjen i plaćen, a poslodavac se prema radniku odnosi s poštovanjem i zahvalnošću.

Praktične implikacije ovoga istraživanja upućuju na potrebu da se poduzetništvo ne shvaća kao zasebna kategorija, već da se poduzetništvo prepozna i da se potiče od najranije životne dobi svih članova društva. Poduzetništvo ne znači negativno, već poduzetno. Poduzetno, međutim, nije rizično, već je rizična osoba koja djeluje poduzetno, dok rizik proizlazi iz (ne)sposobnosti i iz (ne)spremnosti da djeluje kroz preuzetu ulogu. Zadovoljstvo i aktivnost činjenja, stvaranja i doprinosa valja implementirati u mentalni sklop nacionalne kulture, iz koje proizlazi i poduzetništvo. Također, u praksi je potrebno priznati i uvažiti stavove i mišljenja poduzetnika koji žele unaprijediti svoje performanse kroz obrazovanje.

Ožanić ističe nekoliko glavnih razloga zbog kojih poduzetnici ne smatraju da bi se trebalo posebno obrazovati:

- njihovi poznanici, a i „tajkuni“, bave se poduzetništvom, a da nisu išli ni u kakve posebne škole,
- okrenuti su svakodnevnoj borbi za život, tj. „sijeku tupom sjekirom i nemaju vremena da ju naoštre“,
- učenje je veliki napor, mučenje i gnjavaža i većina nije spremna uložiti taj napor,
- mnogi seminari nisu upotrebljivi niti dovoljno kvalitetni.<sup>91</sup>

U anketnom upitniku je detektiran visok udio ispitanika koji su iskazali potrebu za savjetima i usmjeravanjem u poslovanju. Isto potvrđuje da je u Republici Hrvatskoj poduzetništvo postojeće i aktivno, no ne i zrelo da ponudi rješenja gospodarstvu. Poduzetništvo je posljedica, a ne uzrok promjena. Preporuka je da se provedu slična istraživanja te da se ispita u kojoj mjeri su znanja i vještine stečene u poslovnim školama

---

<sup>91</sup> Isto, str. 204. i 205.

(fakultetima) korisne poduzetniku u njegovim prvim godinama poslovanja, te da se utvrdi koje vještine i znanja su u tom razdoblju deficitarna, a važna su za opstanak, razvoj i rast poduzeća.



## 5. ZAKLJUČAK

U ovom istraživačkom procesu polazišno pitanje je jednostavno i glasi: zašto se mikropoduzeća ne razvijaju i ne rastu u mala poduzeća? Odgovor na ovo pitanje trebalo je sagledati kroz obrise prostora i vremena, kroz forme i koncepte, pravila i okvire, a svrha je bila detektirati čovjeka, osobu, pojedinca, koji je donesao odluku da uđe u poduzetništvo i da ostvari svoje ideje. Odgovor na polazišno pitanje nikada neće biti objektivn. Subjektivnost je odraz poduzetnosti. Moment. Procjena. Reakcija. Akcija.

Ipak, proces razrade teme iz izabrane problematike, donesao je rasplet i na osobnom planu. Prethodno čuvstveno i nerazjašnjeno, tijekom promišljanja se razdvojilo, ukazalo, izrazilo, a rezultati su objedinjeni u pojedini cilj istraživanja.

Sa stajališta karakteristika i posebnosti poslovanja malog poduzeća na početku svog djelovanja, na temelju uvida u statističke podatke za Europsku uniju te za pojedinu državu članicu, može se potvrditi da u Republici Hrvatskoj udio mikropoduzeća, odnosno malog i srednjeg poduzetništva u ukupnom broju poduzeća, prati trendove nadnacionalne konstitucije EU. Iz nalaza je uočeno da mikropoduzeća imaju tipične probleme u poslovanja, a nacionalnim regulativama se sporo udovoljava pojednostavljenju njihova poslovanja. S druge strane, nacionalne strategije podržavaju razvoj poduzetništva i nude čitav niz pogodnosti. U Republici Hrvatskoj je od 1. siječnja 2017. na snazi porezna reforma, reforma s pozitivnim (povoljnijim) učincima za poduzetnike i građane u birokratskom okruženju javne uprave, poticanje zapošljavanja i samozapošljavanja, te dostupnost financiranja poslovanja putem sustava potpora i subvencioniranja gospodarstvenika kroz državne institucije.

Rezultat je da se pažnja usmjerava na uvjete, na pozicioniranje nacionalnog kapaciteta u privlačenju stranih investicija, jer u domaćoj stvarnosti, investicija u sektoru poduzetništva nema, a izlaz iz stagnacije stanovnici pronalaze u zemljama EU, gdje je poduzetništvo i potencijal zapošljavanja povoljan.

Naime, u EU28 na 100 stanovnika dolazi 4,5 malih poduzeća. U Republici Hrvatskoj na 100 stanovnika dolazi 3,5 malih poduzeća. Razlika nije velika, ako se uzme u obzir da je u Hrvatskoj, prema broju zaposlenih u sektoru male privrede, prosječno veći broj zaposlenika, nego što ukazuju statistike za prosjek na razini EU 28.

Ponovno se postavlja isto pitanje: zašto se mikropoduzeća ne razvijaju i ne rastu u mala poduzeća?, pa je u radu objašnjeno što poduzeće podrazumijeva u pravnom, financijskom, organizacijskom, marketinškom okruženju. Upravljanje ljudskim

potencijalima je detektirano kao manje važan element u procesu osnivanja i početnog razdoblja uhodavanja, gledano iz perspektive osnivača malog poduzeća, ali je detektirano kao velika važnost nacionalnog i kulturološkog koncepta upravljanja ljudskim resursima. Upravo na tim polazištima treba graditi i očekivanja da mikropoduzeća rastu i razvijaju se u mala poduzeća.

Sagledavanjem slike o poduzetništvu u širini, pa sažimanjem kompozicije na objektivno dostupna rješenja i mogućnost, pristupilo se analizi stavova i mišljenja ispitanika o ulozi poduzetnika i ulozi menadžera (u istoj osobi osnivača), te u kojoj mjeri određeni koncept prevladava kao rezultat sveukupnog određenja kategorije poduzetnika u subjektivnoj i u općoj (društvenoj) percepciji.

Anketni upitnik je proveden na uzorku N=64, koji je dobiven prikupljanjem podataka o novoosnovanim tvrtkama iz baze sudskog registra. Riječ je o tvrtkama koje su u vrijeme anketiranja poslovale kraće od 36 mjeseci. Prvi problem s kojim se istraživački postupak usporio jest detektiranje novoosnovanih subjekata na Internetu. Na temelju uvida u stanje, zaključak je da 80% novoosnovanih tvrtki nema elektronsku poštu niti službenu web stranicu, pa se u tom kontekstu marketing start-up poduzeća ne potvrđuje u praksi.

Na anketna pitanja odgovarale su osobe pripadnika obaju spolova ujednačeno (muškarci 53% i žene 47%), s pretežitim udjelom starosne dobi od 41 do 50 godina (43,75%). To su osobe koje su do sada osnivači jedne tvrtke (81%), s glavnom djelatnosti iz uslužnog sektora (50%) ili proizvodnje (38%).

Prilikom planiranja anketnog upitnika, polazište je bilo pitanje: *je li rast i razvoj poduzeća očekivani slijed?, i: je li rast i razvoj poduzeća odraz sindroma vlasnika?* Sindrom vlasnika je ponašanje koje se predvodi poduzetničkim mentalnim sklopom i nastojanjem da se rast i razvoj poduzeća ostvari bez stručnog vodstva (menadžmenta). Uzimajući u obzir izazov koji se pred istraživača postavio da ostvari komunikaciju sa specifičnom populacijom (poduzetnicima) o specifičnim problemima, anketnim upitnikom se nastojalo istodobno „dati nešto“, odnosno prenijeti poruku, informaciju, preporuku, uputu o korisnosti menadžerskih alata i tehnika kod upravljanja poduzećem, u čemu se uspjelo. Dokaz o uspješnosti postizanja edukativnog učinka na anketiranu osobu, je uvid da su ispitanici isprva odgovarajući na anketna pitanja potvrđivali poduzetničke stavove i mišljenja, da bi polako (postupno) mijenjali mišljenje i potvrđivali korisnost menadžerskih koncepata. Iako potvrđivanje istih nije u ovom slučaju potvrđen i kroz primjenu u praksi, bitno je naglasiti da poduzetnici nisu samo

poduzetnici, već su i menadžeri, no kultura okruženja određuje (uvjetuje) ponašanje na poduzetničkoj frekvenciji, dok se menadžerske vještine i znanja koriste povremeno i sporadično.

U središtu interesa istraživača su odnosi uloge poduzetnika i uloge menadžera unutar iste osobe-vlasnika mikropoduzeća. Istraživalo se kreiraju li poduzetnici-menadžeri (njihov subjektivan stav) pretpostavke razvoja i rasta njihovog mikropoduzeća u skladu s njihovim (samoprocijenjenim) kompetencijama.

Iz rezultata dobiven je uvid o poslovnom i privatnom kontekstu u kojem ispitanici egzistiraju, o čemu je u radu ponuđen detaljan izvještaj. Za potrebe ovoga rada, postavljene su četiri hipoteze.

Prva hipoteza rada glasila je: **„Vlasnik mikropoduzeća na početku poslovanja predvodi se očekivanim profitom (dobitkom).“** Hipoteza je analizirana usporedbom motiva ulaska u poduzetništvo vezano uz ostvarenje dobiti i vezano uz rast i razvoj poduzeća. Usporedbom aritmetičke sredine, ispitanici su prosječno višom ocjenom vrednovali stav da su u poduzetništvo krenuli zbog očekivanja razvoja i rasta poduzeća (ocjena 4,5), dok je za motiv ostvarivanja profita (dobiti) dobivena prosječna ocjena ispitanika 4,25. Pomoću Hi-kvadrat testa ispitano je postoji li povezanost između dvije promatrane varijable. Empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa je 0,610 dok je tablična vrijednost Hi-kvadrat testa uz signifikantnost od 1% = 11,34; što što znači da uz značajnost od 1% ne postoji ovisnost elemenata osnovnog skupa obilježja „očekivanja dobiti“ i „očekivanja rasta poduzeća“ pa se početna hipoteza **„Vlasnik mikropoduzeća na početku poslovanja predvodi se očekivanim profitom (dobitkom)“ prihvaća.**

Druga hipoteza rada glasila je: **„Izostanak funkcije poduzetnika ili funkcije menadžera u sustavu mikropoduzeća kreira krizu.“** Za potrebe potvrđivanja/odbacivanja druge hipoteze, mjerene su dvije varijable: (1) „Izostanak funkcije poduzetnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu“ i (2) „Izostanak funkcije menadžera u sustavu mikropoduzeća kreira krizu“. Rezultati pokazuju da je izostanak funkcije vlasnika i nastanak krize ocijenjeno prosječnom ocjenom 4,63 dok je izostanak funkcije menadžera i nastanak krize ocijenjeno prosječnom ocjenom 4,88 (od maksimalno moguće prosječne ocjene 5,00). Prema tome, obje funkcije dobile su statistički značajnu ocjenu, dok je funkcija poduzetnika vrednovana nešto više u odnosu na funkciju menadžera. Ovaj je rezultat očekivan jer je u početnim godinama poslovanja poduzetnička uloga presudna za opstanak poduzeća, a poduzetnik je taj koji pronalazi

nove poslove i otvara nova tržišta, dok menadžerska uloga nastupa s nastankom krize vodstva, a to je vrijeme kada organizacija prolazi transformaciju iz neformalne u formalnu (povećan broj zaposlenih). Pomoću Hi-kvadrat testa ispitano je postoji li povezanost između dvije promatrane varijable. Empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa je 17,371 dok je tablična vrijednost Hi-kvadrat testa uz signifikantnost od 1% = 11,34; što znači da uz značajnost od 1% postoji ovisnost elemenata osnovnog skupa obilježja „izostanak funkcije vlasnika kreira krizu“ i „izostanak funkcije menadžera kreira krizu“, pa se na temelju rezultata druga hipoteza **„Izostanak funkcije poduzetnika ili funkcije menadžera u sustavu mikropoduzeća, kreira krizu“ prihvaća.**

Treća hipoteza rada glasila je: **„Poduzetnik-vlasnik krizu detektira kada se suoči s insolventnošću“.** Varijabla o detektiranju učinaka krize u poslovanju mikropoduzeća mjerena je na temelju odgovora anketnog pitanja „Poduzetnik i vlasnik mikropoduzeća krizu detektira (prepoznaje) kada se suoči s insolventnošću“. Ispitanici su na ovo pitanje u 81% slučajeva izabrali odgovor „Točno“, a 19% ih je izabralo odgovor „Netočno“, pa proizlazi da se većina ispitanika slaže da poduzetnik-vlasnik krizu detektira kada se suoči da insolventnošću. Statističkom analizom srednje vrijednosti na ovo pitanje dobivena je aritmetička sredina 4,63 (od maksimalno 5,00). U ispitivanje treće hipoteze uključene su i varijable koje ukazuju na proces detektiranja krize u poslovanju: (1) kontrola je važna u poslovanju, (2) savjet bi mi dobro došao i (3) o dobiti se ne priča – zadovoljni smo da preživimo. Izračunom korelacije s varijablom (4) poduzetnik i vlasnik mikropoduzeća krizu detektira (prepoznaje) kada se suoči s insolventnošću. Detektirana je statistička negativna i slaba veza između kontrole i traženja savjeta (-0,32), ali je veza pozitivna i slaba između kontrole i „O dobiti se ne priča – zadovoljni smo da preživimo“ (0,102). Pozitivna i jača veza vidljiva je između kontrole i zapadanja u poslovne teškoće insolventnosti (0,216) (viđeno očima vlasnika mikropoduzeća). Očekivanje da poduzeće preživi i da ostvari dobit ima pozitivnu vezu s potrebom za savjetovanjem (0,355). Međutim, iz odgovora ispitanika vidljivo je da kontrola poslovanja ne ide zajedno s prihvaćanjem savjeta (-0,13), što ima refleksiju i na rizik od insolventnosti, **pa je treća hipoteza „Poduzetnik-vlasnik krizu detektira kada se suoči s insolventnošću“ prihvaćena.**

Četvrta hipoteza rada glasila je: **„Stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera razmjeran je opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća“.** Varijabla „Stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera razmjeran je opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća“ mjerena je istovjetnim pitanjem u anketnom upitniku, na kojeg je dobiven

rezultat da se svi ispitanici (100%) slažu s ponuđenom tvrdnjom. Da bi se povjerila ova hipoteza, uključena je varijabla: „Zadovoljan sam/zadovoljna sam sa stanjem kakvo je“. Usporedbom prosječne ocjene (aritmetičke sredine), dobiveno je da zadovoljstvo stanjem kakvo jest ima ocjenu 3,34 (aritmetička sredina) a to je 47,71% od maksimalne vrijednosti 7. Analizom profila ispitanika s obzirom na iskustvo u poduzetništvu i stupanj zadovoljstva, detektirano je da veću prosječnu ocjenu iskazuju poduzetnici koji su osnovali dvije tvrtke (4,20) ili tri i više tvrtki (3,50) u odnosu na ispitanike koji su osnovali jednu tvrtku (3,17). Pomoću Hi-kvadrat testa ispitano je postoji li povezanost između varijable broj osnovanih tvrtki i stupanj zadovoljstva. Prema rezultatima empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa je 7,504 dok je tablična vrijednost Hi-kvadrat testa uz signifikantnost od 1% = 11,34; što znači da uz značajnost od 1% ne postoji ovisnost elemenata osnovnog skupa obilježja „zadovoljstvo stanjem kakvo jest“ i „broj tvrtki (obrta) koje su ispitanici osnovali“, pa se na temelju rezultata četvrta hipoteza „**Stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera razmjernan je opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća“ prihvaća.**

Povijesna i aktualna istraživanja uloge poduzetnika i uloge menadžera s poslovnog aspekta i pozicije u poslovnom procesu, s aspekta osobina i profila ličnosti i s aspekta ponašanja, u ovom je istraživanju objedinjeno, a iz zaključaka slijede preporuke u smjeru redefiniranja nacionalne vizije o razvoju poduzetništva, redefiniranja kulturološkog okruženja za poduzetništvo, redefiniranja edukacije za poduzetništvo te redefiniranja značenja riječi poduzetništvo, a sve zbog razloga što je u teoriji i u praksi menadžment naglašen tek u fazi razvoja organizacije i potrebe za stručnjacima koji će predvoditi rast i razvoj poduzeća. Ukoliko se ovakav trend nastavi, (školovani) menadžeri će iseljavati u europske države u potrazi za poslom, a domaće poduzetništvo će stagnirati na razini mikropoduzeća. Stoga je primjerenije zagovarati i uvoditi kulturu poduzetnih menadžera, koji realnije oslikavaju potrebe lokalne, nacionalne, nadnacionalne i globalne zajednice.

## LITERATURA

### *Knjige*

1. Buble M., Kružić D. (2006.), Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRiF plus, Zagreb.
2. Dželjin, J., Vujić, V. (1992.), Vlasništvo – poduzetništvo – menadžment, Alineja, Zagreb.
3. Horvat, Đ., Kovačić, M. (2004.), Menadžment u malom poduzetništvu, Cera Prom d.o.o., M.E.P. Consult, Zagreb.
4. Kets de Vries, M. (2009.), Tajna vodstva: ponašanje vođa u poduzetništvu, Profil International, Selectio, Zagreb.
5. Kolaković, M., (2006.), Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb.
6. Kontz, H., Weirich, H., (1990.), Essentials of Management, 5th edition, McGraw Hill, New York.
7. Kotruljević, B. (prijevod Ž. Muljačić) (1985.), O trgovini i savršenom trgovcu, JAZU, Zagreb,.
8. Kružić, D. (ur.) (2007.), Poduzetnička radionica: od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana, Sveučilište u Splitu, Split.
9. Kružić, D., Bulog, I., (2012.), Obiteljski biznis: životni ciklusi, naslijeđivanje i održivost, Sveučilište u Splitu, Split.
10. Marković, I. (2000.), Financiranje, Teorija i praksa financiranja trgovačkih društava, Računovodstvo revizija i financije, Zagreb.
11. Northouse, P. G. (2010.), Vodstvo: teorija i praksa, Mate, Zagreb.
12. Sikavica, P. (1999.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb.
13. Siropolis, N. C. (1995.), Menadžment malog poduzeća, MATE, Zagreb.
14. Tintor, J. (2009.), Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb.
15. Tipurić, D. i sur. (2008.), Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb.
16. Töpfer, A. (1999.), Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr Ode Chance? Neuwied, Kriftel, Luchterhand.
17. Vidučić, Lj. (2005.), Mala i srednja poduzeća: financijski, računovodstveni i pravni aspekti osnivanja i poslovanja, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
18. Zebić, M. (1963.), Život i rad dubrovčanina Benka Kotruljevića i njegov spis – O trgovini i o savršenom trgovcu, Titograd.

## Članci

19. Čengić, D. i Jokić, B. (1992.), Management i poduzetništvo (odabir iz raspoložive literature), Revija za sociologiju, Vol 23., No. 1-2.
20. Dželjin, J., Deželjin, J., Dujanić, M., Vujić, V. (2002.), Poduzetnički menadžment – Izazov, rizik, zadovoljstvo, Poduzetništvo i menadžment malih poduzeća, M.E.P. Consult, Zagreb.
21. Đorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D. (2012.), Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2., No. 2.
22. Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, 7, 4.
23. Hoffmann, W. R. (1994.), Controlling – eine Standortbestimmung, u: Controlling - State of the Art, zbornik radova s 15. austrijskog controlling kongresa, Beć.
24. Kružić, D. (2007.), Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji, Ekonomska misao i praksa, No.2.
25. Marković I. (1995.), Temeljne pretpostavke razvoja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, sv. 2.
26. Nanić, A. (2013.), Mala i srednja poduzeća kao nosilac razvoja privrede Europske unije, Tranzicija, Vol. 15.
27. Osmanagić Bedenik, N. (2010.), Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, br. 1.
28. Ožanić, M. (2011.). Obrazovanje poduzetnika tijekom rasta i razvoja poduzeća, Učenje za poduzetništvo, Vol. 1., No. 1.
29. Rajsman, M., Petričević, N., Marjanović, V. (2013.), Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj, Ekonomski vjesnik, br. 1.
30. Ruža, F. (1992.), Poduzetništvo u djelu Benka Kotruljevića, Journal of Information and Organization Science, No. 16.
31. Sikavica, P. (1992.), Poduzeće, poduzetništvo, poduzetnik, RIF 1/92, Zagreb.
32. Štefica, V. (2012.), Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2., No. 2.
33. Švaljek S. (2007.), Pristupanje Europskoj uniji: očekivani ekonomski učinci, Ekonomski institut, Zagreb.

## ***Internet***

34. CEPOR – Centar za politiku malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, (2016.), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2015. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2014. godinu, <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2016/06/Cepor-izvjesce-2015-HR.pdf> (02.02.2017.)
35. Eurobarometar Team of the European Commission (2007.), [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl196\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl196_en.pdf) (10.06.2016.)
36. Europa.eu: [https://europa.eu/european-union/topics/enterprise\\_hr](https://europa.eu/european-union/topics/enterprise_hr) (11.09.2016.)
37. Europska komisija (2005.), Nova definicija MSP-a Vodič za korisnike, <https://poduzetnistvo.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/IZRACUN%20MSP.pdf> (09.10.2016.)
38. Eurostat, European Commission (2016.), Annual Report on European SMEs 2015/2016, [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016\\_en#annual-report](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_en#annual-report) (10.02.2017.)
39. Greiner, L. E. (1972.), Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review,; <http://www.bbt757.com/bond/pdf/moi/EvolutionandRevolutionsasOrganizationsGrow.pdf> (11.07.2016.)
40. Grković, M. (2015.), Jeste li u sindromu vlasnika i želite li ga riješiti?, [http://www.portalalfa.com/poslovni\\_savjetnik\\_clanci/jeste\\_i\\_u\\_sindromu\\_vlasnika\\_i\\_zelite\\_li\\_ga\\_rijesiti.pdf](http://www.portalalfa.com/poslovni_savjetnik_clanci/jeste_i_u_sindromu_vlasnika_i_zelite_li_ga_rijesiti.pdf) (22.03.2016.)
41. Središnji državni portal, <https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/pokretanje-poslovanja/poduzetnicka-infrastruktura/1842> (11.02.2017.)
42. Startup guide, Creating a Better World Through Entrepreneurship, <http://startupguide.com/world/the-history-of-entrepreneurship/> (20.09.2016.)
43. The Effects of Colonialism: buy Empire Goods from home and overseas, <http://www.slideshare.net/fbrande/the-effects-of-colonialism> (30.04.2016.)

## ***Ostali izvori***

44. Državni zavod za statistiku (2016), Statistički ljetopis 2015., DZS, Zagreb.



45. FINA, (2015.), Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2014.godini, FINA, Zagreb.
46. HGK, (2014.), Gospodarska kretanja – 06/2016, Hrvatska gospodarska komora.
47. Mjere.hr, <http://mjere.hr/> (1.03.2017.).
48. Sudski registar:  
<https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:12:10174163206393::NO>  
(14.09.2016.)
49. Vlada Republike Hrvatske, (2011.), Operativni plan poticanja malog i srednjeg poduzetništva za 2011. godinu, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb.
50. Vlada Republike Hrvatske, (2017.), Akcijski plan za administrativno rasterećenje gospodarstva,  
<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/2017/01%20sije%C4%8Danj/15%20sjednica%2014%20VRH/15%20-%201%20a.pdf> (6.03.2017.)
51. Zakon o obrtu, Narodne novine br. 143/13.
52. Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine br. 111/93. do 110/15.
53. Zakon o zadrugama, Narodne novine br. 34/11. do 76/14.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2010. do 2014. godine.....	27
Tablica 2. Prednosti osnivanja novog gospodarskog subjekta .....	33
Tablica 3. Nedostaci osnivanja novog gospodarskog subjekta .....	34
Tablica 4. Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu.....	40
Tablica 5. Udio mikropoduzetnika u uzorku .....	62
Tablica 6. Sumarna statistika za prvu grupu pitanja.....	69
Tablica 7. Sumarna statistika za drugu grupu pitanja.....	86
Tablica 8. Sumarna statistika za treću grupu pitanja .....	93
Tablica 9. Vlasnik mikropoduzeća, na početku poslovanja, predvodi se očekivanim profitom (dobitkom). .....	95
Tablica 10. Vlasnik mikropoduzeća očekuje da će mikropoduzeće rasti i razvijati se i postati malo (a kasnije možda i srednje i veliko) poduzeće.....	95
Tablica 11. Srednje vrijednosti .....	96
Tablica 12. Hi-kvadrat test .....	97
Tablica 13. Analiza srednjih vrijednosti.....	98
Tablica 14. Hi-kvadrat test .....	99
Tablica 15. Testiranje približnih vrijednosti izabranih varijabli .....	100
Tablica 16. Usporedba srednjih vrijednosti varijabli (H4) .....	101
Tablica 17. Deskriptivna statistika Hipoteza 4.....	102
Tablica 18. Hi-kvadrat test .....	103

## POPIS SLIKA

Slika 1. Trgovinski putovi .....	11
Slika 2. Trgovinski odnosi iz kolonijalizma .....	12
Slika 3. Shema integralnoga upravljačkog procesa i njegovih nositelja .....	16
Slika 4. Granične vrijednosti za klasifikaciju poduzeća.....	19
Slika 5. Broj malih i srednjih poduzeća na 100 stanovnika u 2015. g. u EU 28. ....	20
Slika 6. EU 28: broj malih i srednjih poduzeća na 100 stanovnika, dodana vrijednost i broj zaposlenih u malim i srednjim poduzećima (baza 2008. g.).....	21
Slika 7. Problemi u poslovanju malih i srednjih poduzeća EU 28 .....	22
Slika 8. Članice EU 28 i ograničavajući čimbenici poslovanja malih i srednjih poduzeća u 2015. godini .....	23
Slika 9. Broj zaposlenih u malim poduzećima EU 28 u 2013. godini.....	24
Slika 10. Poslovanje poduzeća prema veličini razreda broja zaposlenih osoba (NKD 2007.) za 2014. ....	25
Slika 11. Poslovanje poduzeća prema broju zaposlenih osoba (NKD 2007.) za 2014. ..	26
Slika 12. Strateške promjene u poduzeću i krize tijekom rasta .....	46
Slika 13. Položaj menadžmenta u odnosu prema upravljanju i izvršavanju .....	47
Slika 14. Domena vodstva .....	50
Slika 15. Mreža vodstva prema Northouse.....	51
Slika 16. Web stranica sudskog registra .....	58

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Koliko dugo ste u poduzetništvu? .....	60
Grafikon 2. Koliko ste tvrtki (obrta i trgovačkih društava ukupno) do sada pokrenuli ..	61
Grafikon 3. Vi ste (spol).....	61
Grafikon 4. Ispitanici prema godinama starosti.....	62
Grafikon 5. Kojem sektoru pripada vaša tvrtka? .....	63
Grafikon 6. Vlasnik i poduzetnik i menadžer i radnik u mikropoduzeću, najčešće je jedna osoba.....	64
Grafikon 7. Vlasnik mikropoduzeća, na početku poslovanja, predvodi se očekivanim profitom (dobitkom) .....	65
Grafikon 8. Vlasnik mikropoduzeća očekuje da će mikropoduzeće rasti i razvijati se i postati malo (a kasnije možda i srednje i veliko) poduzeće .....	65
Grafikon 9. Izostanak aktivne funkcije vlasnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu.....	66
Grafikon 10. Izostanak funkcije poduzetnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu....	67
Grafikon 11. Izostanak funkcije menadžera, u sustavu mikropoduzeća, kreira krizu.....	67
Grafikon 12. Poduzetnik i vlasnik mikropoduzeća krizu detektira (prepoznaje) kada se suoči sa insolventnošću.....	68
Grafikon 13. Stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera razmjernan je opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća .....	69
Grafikon 14. Poduzetnici sve odluke donose sami.....	70
Grafikon 15. Poduzetnici obavljaju i one aktivnosti koje su ISPOD njihovog nivoa pozicije ili kompetencija.....	70
Grafikon 16. Poduzetnici obavljaju aktivnosti koje su IZNAD razine njihove formalne osposobljenosti .....	71
Grafikon 17. Poduzetnici nemaju vremena za strateško promišljanje zbog opterećenja rutinskim poslovima.....	72
Grafikon 18. Poduzetnicima ili poduzetnicama posao negativno utječe na obit. život... 72	72
Grafikon 19. Posao negativno utječe na društveni život .....	73
Grafikon 20. Često sam sagoren/sagorena od posla .....	73
Grafikon 21. Zadovoljan sam/zadovoljna sam sa stanjem kakvo je.....	74
Grafikon 22. Moja tvrtka – to sam ja! .....	74
Grafikon 23. Zaposlit ću nove ljude kada bude potrebno.....	75

Grafikon 24. Imam plan za zapošljavanja novih ljudi.....	75
Grafikon 25. Situacija u poslu se mijenja iz tjedna u tjedan .....	76
Grafikon 26. Posao se rijetko razvija po planu.....	76
Grafikon 27. Zaposlenici ne shvaćaju što od njih očekujem.....	77
Grafikon 28. Prodaja bi mogla biti bolja .....	77
Grafikon 29. Konkurencija je jaka .....	78
Grafikon 30. Prijenos odgovornosti na drugu osobu je rizik za posao.....	78
Grafikon 31. U mojoj organizaciji (poduzeću) ima potreba za novim znanjima i vještinama.....	79
Grafikon 32. Imam vlasničku funkciju i imam upravljačku funkciju, a to je isto.....	80
Grafikon 33. Radim prekovremeno, vikendom i blagdanima i kod kuće.....	80
Grafikon 34. O dobiti se ne priča - zadovoljni smo da preživimo.....	81
Grafikon 35. Savjet bi mi dobro došao.....	81
Grafikon 36. Imam izvrsne organizatorske sposobnosti i vještine.....	82
Grafikon 37. Plan (i planiranje) mi je oslonac za posao.....	82
Grafikon 38. Znam kako motivirati zaposlenike .....	83
Grafikon 39. Lako donosim odluke .....	83
Grafikon 40. Donosim odluke objektivno na temelju podataka, informacija i činjenica	84
Grafikon 41. Kontrola je važna u poslovanju.....	85
Grafikon 42. Planiranje se ne isplati, jer se situacija mijenja iz tjedna u tjedan .....	85
Grafikon 43. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (1).....	87
Grafikon 44. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (2).....	88
Grafikon 45. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (3).....	88
Grafikon 46. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (4).....	89
Grafikon 47. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (5).....	89
Grafikon 48. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (6).....	90
Grafikon 49. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (7).....	90
Grafikon 50. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (8).....	91
Grafikon 51. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (9).....	91
Grafikon 52. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (10).....	92
Grafikon 53. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (11).....	92
Grafikon 54. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (12).....	92
Grafikon 55. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena (13).....	93

## **PRILOG 1.**

### **Anketa**

NAPOMENA: sva nazivlja korištena u ovom anketnom upitniku imaju rodno neutralan stav.

1. Koliko dugo ste u poduzetništvu?

- a) kraće od godine dana
- b) 2 - 3 godine
- c) 4 - 5 godina
- d) 6 - 10 godina
- e) više od 10 godina

2. Koliko ste tvrtki (obrta i trgovačkih društava ukupno) do sada pokrenuli (osnovali) samostalno ili u partnerstvu?

- a) Jednu tvrtku
- b) Dvije tvrtke
- c) Tri ili više tvrtki

3. Vi ste...

- a) dama
- b) gospodin

4. Vaša životna dob je...

- a) od 18 do 20 godina
- b) od 21 do 30 godina
- c) od 31 do 40 godina
- d) od 41 do 50 godina
- e) od 51 do 60 godina
- f) od 61 do 70 godina
- g) više od 70 godina

5. Da li vaša tvrtka udovoljava kriterijima mikropoduzeća?

- a) Da
- b) Ne

6. Kojem sektoru pripada vaša tvrtka? \*

- a) Usluge
- b) Proizvodnja
- c) Trgovina
- d) Turizam
- e) Financije
- f) Ostalo: \_\_\_\_\_

7. Da li se slažete sa sljedećim tvrdnjama:	Ne znam	Točno	Netočno
Vlasnik i poduzetnik i menadžer i radnik u mikropoduzeću, najčešće je jedna osoba			
Vlasnik mikropoduzeća na početku poslovanja predvodi se očekivanim profitom (dobitkom).			
Vlasnik mikropoduzeća očekuje da će mikropoduzeće rasti i razvijati se i postati malo (a kasnije možda i srednje i veliko) poduzeće			
Izostanak aktivne funkcije vlasnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu			
Izostanak funkcije poduzetnika u sustavu mikropoduzeća kreira krizu			
Izostanak funkcije menadžera u sustavu mikropoduzeća, kreira krizu.			
Poduzetnik i vlasnik mikropoduzeća krizu detektira (prepoznaje) kada se suoči sa insolventnošću.			
Stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera razmjernan je opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća.			

8. U kojoj mjeri se slažete sa sljedećim tvrdnjama:

a) Poduzetnici sve odluke donose sami

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

b) Poduzetnici obavljaju i one aktivnosti koje su ISPOD njihovog nivoa pozicije ili kompetencija

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

c) Poduzetnici obavljaju aktivnosti koje su IZNAD razine njihove formalne osposobljenosti

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

d) Poduzetnici nemaju vremena za strateško promišljanje zbog opterećenja rutinskim poslovima

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

e) Poduzetnicima ili poduzetnicama posao negativno utječe na obiteljski život

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

f) Posao negativno utječe na društveni život

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

g) Često sam sagoren/sagorena od posla

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

h) Zadovoljan sam/zadovoljna sam sa stanjem kakvo je

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

i) Moja tvrtka – to sam ja!

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

j) Zaposlit ću nove ljude kada bude potrebno

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

k) Imam plan za zapošljavanja novih ljudi

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

l) Situacija u poslu se mijenja iz tjedna u tjedan

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

m) Posao se rijetko razvija po planu

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

n) Zaposlenici ne shvaćaju što od njih očekujem

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

o) Prodaja bi mogla biti bolja

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti



- p) Konkurencija je jaka  
u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti
- q) Prijenos odgovornosti na drugu osobu je rizik za posao  
u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti
- r) U mojoj organizaciji (poduzeću) ima potreba za novim znanjima i vještinama  
u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti
- s) Imam vlasničku funkciju i imam upravljačku funkciju, a to je isto  
u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti
- t) Radim prekovremeno, vikendom i blagdanima i kod kuće...  
u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti
- u) O dobiti se ne priča - zadovoljni smo da preživimo  
u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti
- v) Savjet bi mi dobro došao  
u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti
- w) Imam izvrsne organizatorske sposobnosti i vještine  
u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti
- x) Plan (i planiranje) mi je oslonac za posao  
u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti
- y) Znam kako motivirati zaposlenike  
u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti
- z) Lako donosim odluke  
u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti
- aa) Donosim odluke objektivno na temelju podataka, informacija i činjenica  
u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

ab) Kontrola je važna u poslovanju

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

ac) Planiranje se ne isplati, jer se situacija mijenja iz tjedna u tjedan

u potpunosti se ne slažem 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 slažem se u potpunosti

9. Na koje aktivnosti dnevno trošite najviše vremena	nikada	rijetko	povremeno	često	stalno
očekivanje i nadanje					
analizu i predviđanje					
planiranje					
organiziranje					
delegiranje					
vodstvo					
kontrolu					
učenje					
strateško razmišljanje					
prodaja					
nabava					
proizvodnja (pružanje) usluge					
birokraciju					

## PRILOG 2.

Zbirni pregled rezultata anketnog upitnika

<b>Koliko dugo ste u poduzetništvu?</b>	Frekvencija	Postotak
kraće od godine dana	8	12,50%
2 - 3 godine	34	53,13%
4 - 5 godina	10	15,63%
6 - 10 godina	2	3,13%
više od 10 godina	10	15,63%
Total	64	100,00%
<b>Koliko ste tvrtki (obrta i trgovačkih društava ukupno) do sada pokrenuli (osnovali) samostalno ili u partnerstvu?</b>	Frekvencija	Postotak
Jednu tvrtku	52	81,25%
Dvije tvrtke	10	15,63%
Tri ili više tvrtki	2	3,13%
Total	64	100,00%
<b>Vi ste...</b>	Frekvencija	Postotak
dama	30	46,88%
gospodin	34	53,13%
Total	64	100,00%
<b>Vaša životna dob je...</b>	Frekvencija	Postotak
od 18 do 20 godina	0	0,00%
od 21 do 30 godina	10	15,63%
od 31 do 40 godina	16	25,00%
od 41 do 50 godina	28	43,75%
od 51 do 60 godina	10	15,63%
Total	64	100,00%
<b>Da li vaša tvrtka udovoljava kriterijima mikropoduzeća?</b>	Frekvencija	Postotak
Da	64	100,00%
<b>Kojem sektoru pripada vaša tvrtka?</b>	Frekvencija	Postotak
Usluge	32	50,00%
Proizvodnja	24	37,50%
Trgovina	2	3,13%
Turizam	2	3,13%
Financije	4	6,25%
Total	64	100,00%
<b>Vlasnik i poduzetnik i menadžer i radnik u mikropoduzeću, najčešće je jedna osoba</b>	Frekvencija	Postotak
Ne znam	0	0,00%
Točno	52	81,25%
Netočno	12	18,75%
Total	64	100,00%

<b>Vlasnik mikropoduzeća, na početku poslovanja, predvodi se očekivanim profitom (dobitkom)</b>	Frekvencija	Postotak
Ne znam	0	0,00%
Točno	40	62,50%
Netočno	24	37,50%
Total	64	100,00%
<b>Vlasnik mikropoduzeća očekuje da će mikropoduzeće rasti i razvijati se i postati malo (a kasnije možda i srednje i veliko) poduzeće</b>	Frekvencija	Postotak
Ne znam	8	12,50%
Točno	56	87,50%
Netočno	0	0,00%
Total	64	100,00%
<b>Izostanak aktivne funkcije vlasnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu</b>	Frekvencija	Postotak
Ne znam	4	6,25%
Točno	56	87,50%
Netočno	4	6,25%
Total	64	100,00%
<b>Izostanak funkcije poduzetnika, u sustavu mikropoduzeća kreira krizu</b>	Frekvencija	Postotak
Ne znam	0	0,00%
Točno	60	93,75%
Netočno	4	6,25%
Total	64	100,00%
<b>Izostanak funkcije menadžera, u sustavu mikropoduzeća, kreira krizu</b>	Frekvencija	Postotak
Ne znam	8	12,50%
Točno	54	84,38%
Netočno	2	3,13%
Total	64	100,00%
<b>Poduzetnik i vlasnik mikropoduzeća krizu detektira (prepoznaje) kada se suoči sa insolventnošću</b>	Frekvencija	Postotak
Ne znam	0	0,00%
Točno	52	81,25%
Netočno	12	18,75%
Total	64	100,00%
<b>Stupanj zadovoljstva poduzetnika-menadžera razmjernan je opstanku i ispunjenju svrhe poduzeća</b>	Frekvencija	Postotak
Ne znam	0	
Točno	64	100,00%
Netočno	0	0,00%
	64	100,00%

<b>Poduzetnici sve odluke donose sami</b>	Frekvencija	Postotak
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	10	15,63%
5	18	28,13%
6	20	31,25%
7	16	25,00%
Total	64	100,00%
<b>Poduzetnici obavljaju i one aktivnosti koje su ISPOD njihovog nivoa pozicije ili kompetencija</b>	Frekvencija	Postotak
1	6	9,38%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	0	0,00%
5	5	7,81%
6	17	26,56%
7	36	56,25%
Total	64	100,00%
<b>Poduzetnici obavljaju aktivnosti koje su IZNAD razine njihove formalne osposobljenosti</b>	Frekvencija	Postotak
1	4	6,25%
2	4	6,25%
3	0	0,00%
4	2	3,13%
5	18	28,13%
6	4	6,25%
7	32	50,00%
Total	64	100,00%
<b>Poduzetnici nemaju vremena za strateško promišljanje zbog opterećenja rutinskim poslovima</b>	Frekvencija	Postotak
1	2	3,13%
2	4	6,25%
3	2	3,13%
4	4	6,25%
5	14	21,88%
6	22	34,38%
7	16	25,00%
Total	64	100,00%

<b>Poduzetnicima ili poduzetnicama posao negativno utječe na obiteljski život</b>	Frekvencija	Postotak
1	3	4,69%
2	9	14,06%
3	10	15,63%
4	12	18,75%
5	12	18,75%
6	14	21,88%
7	4	6,25%
Total	64	100,00%
<b>Posao negativno utječe na društveni život</b>	Frekvencija	Postotak
1	14	21,88%
2	4	6,25%
3	12	18,75%
4	12	18,75%
5	6	9,38%
6	12	18,75%
7	4	6,25%
Total	64	100,00%
<b>Često sam sagoren/sagorena od posla</b>	Frekvencija	Postotak
1	4	6,25%
2	10	15,63%
3	2	3,13%
4	12	18,75%
5	8	12,50%
6	20	31,25%
7	8	12,50%
Total	64	100,00%
<b>Zadovoljan sam/zadovoljna sam sa stanjem kakvo je</b>	Frekvencija	Postotak
1	8	12,50%
2	8	12,50%
3	22	34,38%
4	14	21,88%
5	8	12,50%
6	4	6,25%
7	0	0,00%
<b>Moja tvrtka – to sam ja!</b>	Frekvencija	Postotak
1	4	6,25%
2		0,00%
3	10	15,63%
4	8	12,50%
5	12	18,75%
6	4	6,25%
7	26	40,63%
Total	64	100,00%

<b>Zaposlit ću nove ljude kada bude potrebno</b>	Frekvencija	Postotak
1	0	0,00%
2	2	3,13%
3	0	0,00%
4	2	3,13%
5	16	25,00%
6	12	18,75%
7	32	50,00%
Total	64	100,00%
<b>Imam plan za zapošljavanja novih ljudi</b>	Frekvencija	Postotak
1	2	3,13%
2	4	6,25%
3	4	6,25%
4	18	28,13%
5	4	6,25%
6	16	25,00%
7	16	25,00%
Total	64	100,00%
<b>Situacija u poslu se mijenja iz tjedna u tjedan</b>	Frekvencija	Postotak
1	0	0,00%
2	6	9,38%
3	8	12,50%
4	6	9,38%
5	14	21,88%
6	12	18,75%
7	18	28,13%
Total	64	100,00%
<b>Posao se rijetko razvija po planu</b>	Frekvencija	Postotak
1	0	0,00%
2	4	6,25%
3	14	21,88%
4	8	12,50%
5	14	21,88%
6	10	15,63%
7	14	21,88%
Total	64	100,00%
<b>Zaposlenici ne shvaćaju što od njih očekujem</b>	Frekvencija	Postotak
1	8	12,50%
2	14	21,88%
3	10	15,63%
4	10	15,63%
5	16	25,00%
6	0	0,00%
7	6	9,38%
Total	64	100,00%

<b>Prodaja bi mogla biti bolja</b>	Frekvencija	Postotak
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	6	9,38%
5	20	31,25%
6	12	18,75%
7	26	40,63%
Total	64	100,00%
<b>Konkurencija je jaka</b>	Frekvencija	Postotak
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	8	12,50%
4	24	37,50%
5	4	6,25%
6	6	9,38%
7	22	34,38%
Total	64	100,00%
<b>Prijenos odgovornosti na drugu osobu je rizik za posao</b>	Frekvencija	Postotak
1	4	6,25%
2	4	6,25%
3	6	9,38%
4	2	3,13%
5	16	25,00%
6	16	25,00%
7	16	25,00%
Total	64	100,00%
<b>U mojoj organizaciji (poduzeću) ima potreba za novim znanjima i vještinama</b>	Frekvencija	Postotak
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	4	6,25%
4	8	12,50%
5	4	6,25%
6	28	43,75%
7	20	31,25%
Total	64	100,00%
<b>Imam vlasničku funkciju i imam upravljačku funkciju, a to je isto</b>	Frekvencija	Postotak
1	14	21,88%
2	6	9,38%
3	8	12,50%
4	14	21,88%
5	10	15,63%
6	4	6,25%
7	8	12,50%
Total	64	100,00%



<b>Radim prekovremeno, vikendom i blagdanima i kod kuće...</b>	Frekvencija	Postotak
1	3	4,69%
2	1	1,56%
3	4	6,25%
4	12	18,75%
5	6	9,38%
6	2	3,13%
7	36	56,25%
Total	64	100,00%
<b>O dobiti se ne priča - zadovoljni smo da preživimo</b>	Frekvencija	Postotak
1	4	6,25%
2	6	9,38%
3	4	6,25%
4	12	18,75%
5	4	6,25%
6	8	12,50%
7	26	40,63%
Total	64	100,00%
<b>Savjet bi mi dobro došao</b>	Frekvencija	Postotak
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	6	9,38%
5	14	21,88%
6	17	26,56%
7	27	42,19%
Total	64	100,00%
<b>Imam izvrsne organizatorske sposobnosti i vještine</b>	Frekvencija	Postotak
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	2	3,13%
4	15	23,44%
5	18	28,13%
6	21	32,81%
7	8	12,50%
Total	64	100,00%
<b>Plan (i planiranje) mi je oslonac za posao</b>	Frekvencija	Postotak
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	10	15,63%
4	7	10,94%
5	14	21,88%
6	24	37,50%
7	9	14,06%
Total	64	100,00%

<b>Znam kako motivirati zaposlenike</b>	Frekvencija	Postotak
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	4	6,25%
4	12	18,75%
5	26	40,63%
6	18	28,13%
7	4	6,25%
Total	64	100,00%
<b>Lako donosim odluke</b>	Frekvencija	Postotak
1	0	0,00%
2	2	3,13%
3	6	9,38%
4	24	37,50%
5	10	15,63%
6	4	6,25%
7	18	28,13%
Total	64	100,00%
<b>Donosim odluke objektivno na temelju podataka, informacija i činjenica</b>	Frekvencija	Postotak
1	0	0,00%
2	2	3,13%
3	4	6,25%
4	4	6,25%
5	12	18,75%
6	18	28,13%
7	24	37,50%
Total	64	100,00%
<b>Kontrola je važna u poslovanju</b>	Frekvencija	Postotak
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	0	0,00%
5	4	6,25%
6	24	37,50%
7	36	56,25%
Total	64	100,00%
<b>Planiranje se ne isplati, jer se situacija mijenja iz tjedna u tjedan</b>	Frekvencija	Postotak
1	12	18,75%
2	4	6,25%
3	10	15,63%
4	16	25,00%
5	12	18,75%
6	4	6,25%
7	6	9,38%
Total	64	100,00%

<b>očekivanje i nadanje</b>	Frekvencija	Postotak
nikada	0	0,00%
rijetko	26	40,63%
povremeno	28	43,75%
često	10	15,63%
stalno	0	0,00%
Total	64	100,00%
<b>analizu i predviđanje</b>	Frekvencija	Postotak
nikada	0	0,00%
rijetko	18	28,13%
povremeno	14	21,88%
često	24	37,50%
stalno	8	12,50%
Total	64	100,00%
<b>planiranje</b>	Frekvencija	Postotak
nikada	0	0,00%
rijetko	0	0,00%
povremeno	16	25,00%
često	18	28,13%
stalno	30	46,88%
Total	64	100,00%
<b>organiziranje</b>	Frekvencija	Postotak
nikada	0	0,00%
rijetko	6	9,38%
povremeno	6	9,38%
često	26	40,63%
stalno	26	40,63%
Total	64	100,00%
<b>delegiranje</b>	Frekvencija	Postotak
nikada	6	9,38%
rijetko	4	6,25%
povremeno	26	40,63%
često	16	25,00%
stalno	12	18,75%
Total	64	100,00%
<b>vodstvo</b>	Frekvencija	Postotak
nikada	0	0,00%
rijetko	4	6,25%
povremeno	24	37,50%
često	10	15,63%
stalno	26	40,63%
Total	64	100,00%
<b>kontrola</b>	Frekvencija	Postotak
nikada	0	0,00%
rijetko	8	12,50%
povremeno	6	9,38%
često	30	46,88%
stalno	20	31,25%
Total	64	100,00%

<b>učenje</b>	Frekvencija	Postotak
nikada	0	0,00%
rijetko	4	6,25%
povremeno	8	12,50%
često	30	46,88%
stalno	22	34,38%
Total	64	100,00%
<b>strateško razmišljanje</b>	Frekvencija	Postotak
nikada	0	0,00%
rijetko	2	3,13%
povremeno	20	31,25%
često	22	34,38%
stalno	20	31,25%
Total	64	100,00%
<b>prodaja</b>	Frekvencija	Postotak
nikada	4	6,25%
rijetko	2	3,13%
povremeno	12	18,75%
često	32	50,00%
stalno	14	21,88%
Total	64	100,00%
<b>nabava</b>	Frekvencija	Postotak
nikada	6	9,38%
rijetko	4	6,25%
povremeno	22	34,38%
često	16	25,00%
stalno	16	25,00%
Total	64	100,00%
<b>proizvodnja (pružanje) usluge</b>	Frekvencija	Postotak
nikada	0	0,00%
rijetko	2	3,13%
povremeno	14	21,88%
često	14	21,88%
stalno	34	53,13%
Total	64	100,00%
<b>birokraciju</b>	Frekvencija	Postotak
nikada	0	0,00%
rijetko	6	9,38%
povremeno	10	15,63%
često	30	46,88%
stalno	18	28,13%
Total	64	100,00%

## ŽIVOTOPIS

### OSOBNNE INFORMACIJE:

Ime i prezime: Tijana Franjić  
Datum i mjesto rođenja: 24.09.1985.  
Adresa stanovanja: Ul. A. B. Šimića 72, Split  
Mobitel: +385(0)981804493  
Elektronska adresa: [tijana.franjic@gmail.com](mailto:tijana.franjic@gmail.com)

### OBRAZOVANJE:

2010. (u tijeku) EKONOMSKI FAKULTET U SPLITU  
PDS, Financijski menadžment

2003. do 2009. EKONOMSKI FAKULTET U SPLITU  
Diplomirani ekonomist (dipl.oec.)

1999. do 2003. OPĆA GIMNAZIJA, Travnik

### RADNO ISKUSTVO

veljača 2016. - Humanitarna organizacija IMC – International  
Medical Corps  
-asistentica u financijama

siječanj 2013. - siječanj 2016. MANUFAKTURA d.o.o., Split  
- asistentica voditelja projekata

rujan 2008. do studeni 2009. EKONOMSKI FAKULTET SPLIT, Split  
- asistentica u referadi i rad na recepciji

rujan 2007. do lipanj 2008. KNJIŽARA LASTA, Vitez, BiH  
- asistentica u prodaji

### VJEŠTINE I ZNANJA:

Strani jezici: Engleski jezik (C1/2); Njemački jezik (B2, C1)  
Računalne vještine: MS Office alata  
Vozačka dozvola: "B" kategorija  
Interesi: Putovanja, turizam, eventni; judo, karate, aerobik

## Sažetak

Odnos uloga vlasnik-menadžer mikropoduzeća u teoriji i praksi tumačeno je s prizvukom prevage profesije (menadžmenta) koja se poduzetništvu *a priori* ne pripisuje. U ovome radu istraživanje je predvođeno pitanjem: zbog čega mikropoduzeća ne rastu i ne razvijaju se? Isti problem je detektiran i u drugim državama članicama EU 28. Na temelju istraživanja stavova i mišljenja vlasnika mikropoduzeća na području Republike Hrvatske, došlo se do uvida da je poduzetnička kultura jača u odnosu na profesionalno vođenje poslovanja, što je potvrđeno nalazom kako je očekivani profit prevladavajući motiv za ulazak u poduzetništvo. Istodobno postoji visoka razina potrebe poduzetnika za savjetovanjima i usmjeravanjem, no to poduzetnici u praksi ne čine jer smatraju da je delegiranje rizično za posao. Ukupno uzevši, očekivanja od ulaska u poduzetništvo su visoka, a tek manjina uspijeva potvrditi da je izvan opasnosti preživljavanja u prve tri godine poslovanja. Uz izostanak poslovnog planiranja, detektiran je i izostanak marketinškog planiranja kod poduzetnika početnika, što ukazuje na krizu u poduzetničkom sektoru, a pripisuje se društvenoj i socijalnoj neefikasnosti menadžmenta ljudskih resursa i ljudskih potencijala na nacionalnoj razini.

*Ključne riječi: poduzeće, poduzetništvo, menadžment, mikropoduzeće, menadžment ljudskih potencijala, menadžment ljudskih resursa.*

## Summary

The relation between the roles of owner and manager of the micro - enterprises so far in theory and practice has been interpreted with a hint of preponderance of the profession (management), which is not primary attributed to entrepreneurship. The main focus of this research was the question: why micro - enterprises do not grow and develop? However the same problem has been detected in 28 other EU countries. Based on the research of attitudes and opinions of the owners of micro-enterprises in Republic of Croatia, we came to a conclusion that entrepreneurial culture is stronger than a professional management, which was confirmed by the fact that the expected profit is the main motivator for start-ups and stepping into entrepreneurship. At the same time there is a high level of need for consulting and advising entrepreneurs, but in practice this is avoided as they believe that delegating is risky for the job. That being said, the expectations of entering into entrepreneurship are high and only minority manages to survive during their first three years of the business. The lack of business planning and marketing planning in beginners brings crisis in entrepreneurship sector, which is attributed to social inefficiency of management of human resources and human potential at the national level.

*Keywords: enterprise, entrepreneurship, management, micro - enterprises, human resource management.*