

# POSLOVANJE MALOG PODUZEĆA NA PRIMJERU „LAVANDA TURIST GRUPA D.O.O.“

---

Mihovilović, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

*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:124:402799>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-03**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**ZAVRŠNI RAD  
POSLOVANJE MALOG PODUZEĆA NA  
PRIMJERU „LAVANDA TURIST GRUPA D.O.O.“**

**Mentor:**

**Prof.dr.sc. Dejan Kružić**

**Student:**

**Ivana Mihovilović**

**Split, rujan 2016.**

# SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. UVOD .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>2. MALA PODUZEĆA, POJAM, OSNIVANJE, RAZVOJ I POSLOVANJE .....</b> | <b>3</b>  |
| 2.1. Definicija malih poduzeća.....                                  | 3         |
| 2.1.2. Ciljevi razvoja malog poduzetništva .....                     | 6         |
| 2.1.3. Karakteristike malih poduzeća .....                           | 6         |
| 2.1.4. Uloga i značaj malih poduzeća.....                            | 9         |
| 2.1.5. Prednosti malih poduzeća.....                                 | 9         |
| 2.1.6. Nedostaci malih poduzeća.....                                 | 10        |
| 2.2. Osnivanje malih poduzeća .....                                  | 11        |
| 2.3. Poslovanje malih poduzeća .....                                 | 15        |
| 2.4. Razvoj malih poduzeća .....                                     | 17        |
| 2.4.1. Poticajna sredstva za razvoj .....                            | 20        |
| 2.4.1. Hrvatske organizacije za razvoj poduzetništva .....           | 20        |
| 2.4.2. Poduzetnička infrastruktura.....                              | 21        |
| <b>3. POSLOVANJE LAVANDA TURIST GRUPA D.O.O.....</b>                 | <b>23</b> |
| 3.1. Poslovanje poduzeća Lavanda Turist Grupa d.o.o .....            | 23        |
| 3.2. Lavanda Turist Grupa d.o.o. kao malo poduzeće.....              | 25        |
| <b>ZAKLJUČAK.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>  | <b>33</b> |
| <b>POPIS TABLICA I SLIKA .....</b>                                   | <b>35</b> |

## 1. UVOD

Prije nego je postala članicom Europske unije, Republika Hrvatska je morala zadovoljiti brojne zahtjeve među kojima su i povećanje konkurentnosti nacionalnog gospodarstva. Organizacijski faktor koji ima veliku ulogu u oblikovanju organizacijske strukture poduzeća čini njegova veličina. Izbor veličine poduzeća povezan je s kriterijem efikasnosti organizacije poduzeća. Kao kriterij za veličinu poduzeća promatra se broj zaposlenih, godišnji prihodi, vrijednost imovine ili kombinacija istih.

Mnoge su zemlje primjenom suvremenih rješenja izgradile svoju gospodarsku snagu i konkurentnost kroz sektor malog poduzetništva. Naime, isto se ogleda kroz primjenu suvremene tehnologije, ulaganja u istraživanje i razvoj, inovacije, lakšu prilagodbu tržišnim promjenama, uključivanje u svjetske trgovinske tokove te ono najbitnije, poduzetnički duh.

Cilj ovog završnog rada bio je prikazati osnovna obilježja i karakteristike malih poduzeća njihove važnosti te povezanost s poduzetništvom. Ne računajući uvodni i zaključni dio, rad se sastoji od četiri temeljne cjeline. U prvom su dijelu obrađene općenite definicije malih poduzeća. U drugom je dijelu prikazano poslovanje sektora malog poduzetništva. Kroz treći se dio analizira osnivanje malih poduzeća, uz opis obrtničkog poduzetništva, uključujući opise povlaštenog, vezanog i obiteljskog obrta. Posljednja cjelina opisuje razvoj malih poduzeća uz primjenu poticajnih sredstava razvojnih agencija na području Republike Hrvatske te odgovarajuće poduzetničke infrastrukture.

Nadam se da će ovaj završni rad biti od koristi svima onima koji se žele upoznati s mogućnostima osnivanja malih poduzeća te njihovim poslovanjem.

## 2. MALA PODUZEĆA, POJAM, OSNIVANJE, RAZVOJ I POSLOVANJE

### 2.1. Definicija malih poduzeća

Budući da su usko povezani s poduzećem, na samom početku, potrebno je najprije dati pregled definicija poduzetništva i poduzetnika. Dakle, poduzetništvo predstavlja „proces stvaranja prednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike. Ono uključuje sve djelatnosti poduzetnika usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebnih inputa širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija, a naglašeno je vezano za prijelomna vremena, uvjete neizvjesnosti, krize i promjene u okolini“. <sup>1</sup> S jedne strane, njihov uspjeh ovisi o njihovom znanju, dok s druge strane uvelike utječu njihove vrijednosti, kultura, etika i norme. <sup>2</sup>

Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti jedinstvenom kombinacijom resursa u svrhu iskorištavanja prilike. Bit svega je prepoznavanje prilika te ostvarivanje ideja i zadataka koji zahtijevaju kreativnost, motivaciju i volju za preuzimanjem rizika. <sup>3</sup>

Nadalje, poduzećem se smatra svaki subjekt uključen u ekonomsku aktivnost, bez obzira na pravnu formu, što se odnosi prvenstveno na one osobe koje se same zapošljavaju i porodično poslovanje koje čine obrti ili druge aktivnosti, uključujući i partnerstva te razna udruženja koja redovno sudjeluju u ekonomske aktivnosti. <sup>4</sup>

Kada se govori o poduzetništvu, u praksi se ono najčešće povezuje uz mala poduzeća iz razloga što su upravo ona naučena funkcionirati s ograničenim resursima, prisutno je i emocionalno vlasništvo nad ciljevima i idejama, karakterizira ih veća izloženost događajima, osobna imovina te sposobnost umrežavanja. <sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>Renko, N., Marketing malih i srednjih poduzeća, Ljevak, Zagreb, 2010., str. 31.

<sup>2</sup>Potočan, V., Mulej, M., How to improve innovativeness of small and medium enterprises, Management, 14 (1), 2009.

<sup>3</sup> Dračić, I., Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Varaždin, 2012. str.5

<sup>4</sup> Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium sized enterprises (notified under document number C (2003) 1422) (Text with EEA relevance) (2003/361/EC), Official Journal of the European Union

<sup>5</sup> Dračić, I., Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Varaždin, 2012. str. 9

Do danas ne postoji jedinstvena definicija malog poduzeća, kako kod nas tako i u razvijenim zemljama. Međutim, fokusirajući se na malo poduzetništvo u Europskoj uniji, bitno je napomenuti kako su postojale velike razlike između država u definiranju malih i srednjih poduzeća, stoga je Europska komisija dala preporuku svojim članicama, Europskoj investicijskoj banci kao i Europskom investicijskom fondu, za uporabu jedinstvenih kriterija za definiranje ovog pojma. Spomenuta je definicija nastala kombinacijom sljedećih kriterija:

- broj zaposlenih
- godišnji obujam prodaje
- prosječni obujam aktive poduzeća
- samostalnost u odlučivanju (kontrola od strane drugih ne smije biti veća od 25%).<sup>6</sup>

Nadalje, ono što se također nalazi u preporukama i zakonodavstvu Europske Komisije su i glavni faktori kojima se određuje radi li se o malom poduzeću ili ne, a to su broj zaposlenih i ukupan promet ili ukupan iznos bilance. Prema tome, razlikuju se:

- kategorija mikro, malih i srednjih poduzeća koja se sastoji od poduzeća koja zapošljavaju manje od 250 osoba i čiji godišnji promet ne prelazi 50 milijuna eura, i čija ukupna godišnja bilanca ne prelazi 43 milijuna eura
- kategorija malih poduzeća su ona poduzeća koja zapošljavaju manje od 50 osoba i čiji godišnji promet i ukupna godišnja bilanca ne prelazi 10 milijuna eura.
- kategorija mikro poduzeća su poduzeća koja zapošljavaju manje od 10 osoba, i čiji godišnji promet i ukupna godišnja bilanca ne prelazi 2 milijuna eura.

Kod spomenute se klasifikacije za izbor kriterija veličine poduzeća, najčešće polazi od statističkog, funkcionalnog te institucionalnog kriterija. Prvi se dakle, sastoji od statističkih obilježja gospodarskih subjekata kao npr. veličina imovine, godišnji prihod od prodaje, broj zaposlenih, obujam ostvarene proizvodnje, razina tehničke opremljenosti i slično.

"Promatrajući spomenute kriterije iz gornje tablice, treba izdvojiti upravo broj zaposlenih kojemu se daje najveća prednost u odnosu na druge iz razloga što je otporan na

---

<sup>6</sup> Nanić, A., Mala i srednja poduzeća kao nosilac razvoja privrede Europske unije, Tranzicija, Vol.15, No.31

inflaciju odnosno nije pod utjecajem promjena kupovne moći dolara, transparentan je, što bi značilo da se lako zapaža i razumije, usporediv te raspoloživ".<sup>7</sup>

**Tablica 1.: Kategorije malog gospodarstva u EU**

| <b>Kategorija poduzeća</b> | <b>Broj zaposlenika</b> | <b>Promet</b>               | <b>Ukupan iznos bilance</b> |
|----------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Srednje</b>             | < 250                   | ≤ 50 mil. eura              | ≤ 43 mil. Eura              |
| <b>Malo</b>                | < 50                    | ≤ 10 mil. eura              | ≤ 10 mil. Eura              |
| <b>Mikro</b>               | < 10                    | ≤ 2 mil. eura ≤ 2 mil. eura | ≤ 2 mil. Eura               |

Izvor.: Commission regulation (EC) No 70/2001

Nadalje, prema funkcionalnom kriteriju polazi se od funkcije izdatka koji određeni subjekt ima u ekonomiji određene države. Tako se klasifikacija poduzeća na mala i velika vrši prema:

- obujmu i karakteru proizvodnje i izvršenih usluga,
- karakteru upravljanja,
- vlasništvu nad sredstvima za proizvodnju,
- tehničkoj opremljenost poduzeća,
- načinu proizvodnje i vrsti proizvodne tehnike,
- obliku vlasništva te
- organizacijskoj strukturi i sl.<sup>8</sup>

Kod posljednjeg institucionalnog kriterija polazi se od pripadnosti institucije kod koje je određeno poduzeće i registrirano. Ovaj je kriterij najrašireniji te se najviše primjenjuje u SAD-u gdje je pedesetih godina prošlog stoljeća osnovana posebna agencija federalne vlade pod nazivom *Small Business Administration*, a koja postavlja različita ograničenja koje mora ispuniti poduzeće da bi postalo malo poduzeće.

<sup>7</sup>Siropolis, N. C., Menadžment malog poduzeća, MATE, Zagreb, 4. izdanje, 1995

<sup>8</sup>Ibid.

Kod utvrđivanja radi li se o malom poduzeću, njegova veličina koju čine zaposlenici, promet i ukupna bilanca, nisu jedini faktori koji treba uzeti u obzir. Naime, radi se o tome da sa spomenutog aspekta poduzeće može biti malo, međutim, ukoliko ima pristup većim resursima, možda ne ispunjava uvjete za status malog poduzeća.

Nadalje, u situacijama kada se radi o poduzećima složenije strukture, može biti potrebna posebna analiza za svaki pojedini slučaj kako bi se osiguralo da se malim poduzećima smatraju samo ona koja su u skladu s preporukama o malim i srednjim poduzećima.

### **2.1.2. Ciljevi razvoja malog poduzetništva**

Kako bi mala poduzeća pronašla svoje uporište, ključni korak bio je donošenje Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN, 56/13), koji su uređene osnove za primjenu poticajnih mjera gospodarske politike usmjerenih razvoju, restrukturiranju i tržišnom prilagođavanju maloga gospodarstva, te osnivanje Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, o kojoj će biti više rečeno u nastavku rada.

Isto tako, postavljeni su i ciljevi razvoja maloga gospodarstva i to:  
povećanje zapošljavanja,  
povećanje izvoza i prilagodba svjetskom tržištu,  
povećanje učinkovitosti, kvalitete i konkurentnosti malog gospodarstva, □  
istraživanje, razvoj i primjena suvremenih tehnologija i inovacija,  
povećanje broja subjekata u malom gospodarstvu te  
poticanje djelatnosti koje ne onečišćuju okoliš.<sup>9</sup>

### **2.1.3. Karakteristike malih poduzeća**

U svrhu boljeg razumijevanja budućnosti malih poduzeća, potrebno je prikazati i neke njihove osnovne karakteristike i obilježja te način na koji djeluju. Govoreći o karakteristikama

---

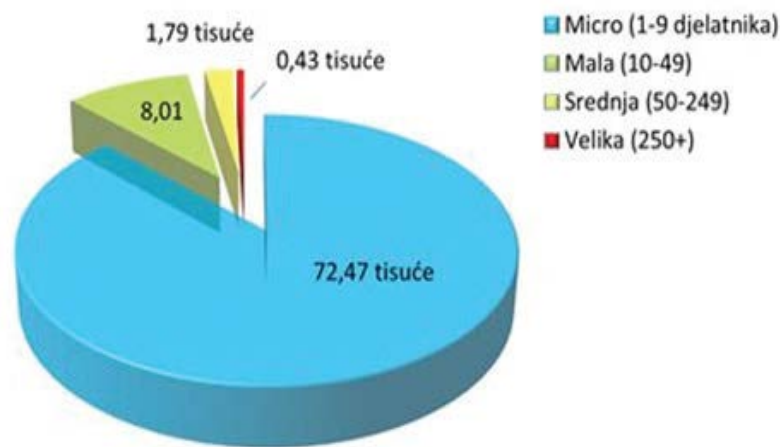
<sup>9</sup> Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva Narodne novine, br. 56/13.



malih poduzeća treba reći kako upravo ona zadovoljavaju dio potražnje za robama i uslugama koje velika poduzeća teško mogu podmiriti.

Upravo zbog svoje veličine, mala su poduzeća mnogo fleksibilnija, stoga im je omogućilo vrlo elastičnu ponudu i prilagodbu kretanjima potražnje na tržištu.

Nadalje, pri zapošljavanju, malim poduzećima odgovara relativno univerzalni tip zaposlenika, kao i opreme, koji npr. u procesu proizvodnje mogu obavljati razne poslove. Isto tako, iz prakse je vidljivo kako pokazuju veću i bržu spremnost zamjene stare tehnologije novom.



### Slika 1.: Poduzeća u Republici Hrvatskoj

Izvor: Dračić, I., Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Varaždin, 2012. str.10

Ova poduzeća pružaju bržu primjenu novih znanja i poslovnih modela te šire mogućnosti inovativnosti. Na elastično povezivanje i umrežavanje u cilju realizacije uspješnijeg zajedničkog poslovanja, ali i lakšeg snošenja rizika, potiče ih ekonomska samostalnost te spremnost na snošenje rizika u svom poslovanju.

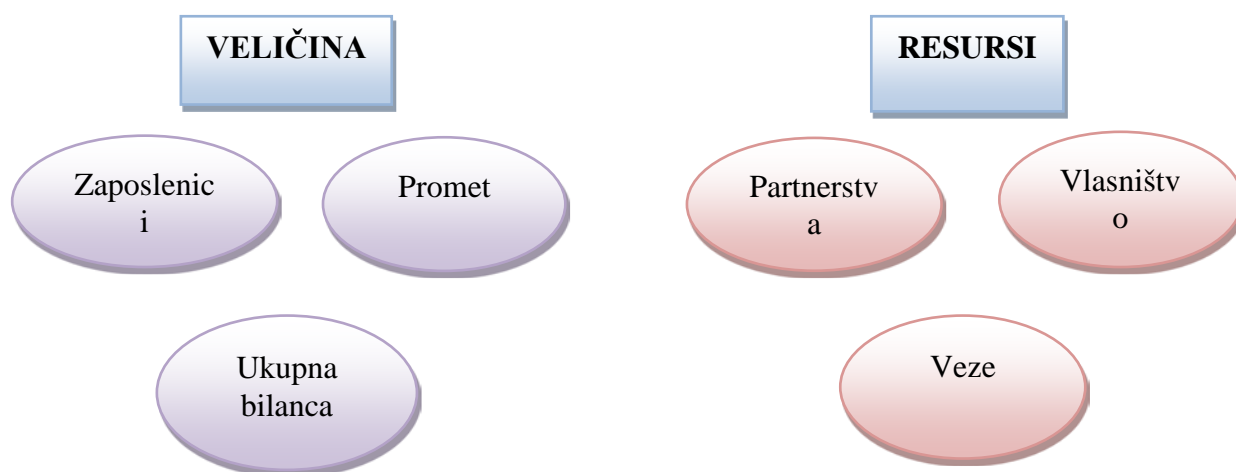
Na razini Europe, mala poduzeća obuhvaćaju 99% svih poduzeća, a njihov udio u ukupnim izdvajanjima za europski BNP iznosi više od dvije trećine. Isto tako, mala poduzeća osiguravaju 75 milijuna radnih mjesta u privatnom sektoru te su iz tog razloga jedan od ključnih čimbenika u implementaciji obnovljene Lisabonske strategije, odnosno onog dijela strategije koji se odnosi na ekonomski razvoj i zapošljavanje.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> <http://projects.unizg.hr/fp7/kapaciteti/upiup>

Nadalje, na primjeru Republike Hrvatske, mala poduzeća zapošljavaju oko 33 % svih zaposlenih te čine oko 95%, a stvaraju oko 30% ukupnih prihoda. Naime, prema pronađenim podacima iz 2008. godine jasno je kako se sve veći broj ljudi u Republici Hrvatskoj odlučuje na pokretanje vlastitog posla. Oni kazuju kako mala i srednja poduzeća u hrvatskom gospodarstvu imaju sljedeće udjele:

- udio MSP u broju poduzeća 99%
- udio MSP u zaposlenosti 52%
- udio MSP u BDP-u 55%
- udio MSP u ukupnom izvozu 25%.<sup>11</sup>

Sljedeća slika prikazuje glavne kriterije za mala i srednja poduzeća u odnosu na ostala poduzeća, čime se ujedno daje prikaz specifičnosti MSP poduzeća, odnosno njihove kategorizacije kao takvih. (Slika 2.)



**Slika 2.: Glavni kriteriji za mala i srednja poduzeća u odnosu na ostala poduzeća**

Izvor: Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća - Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2015. - file:///C:/Users/Ban/Downloads/ET0115040HRN.pdf

<sup>11</sup>Siropolis, N. C., Menadžment malog poduzeća, 4. izdanje, Zagreb, Mate, 1995., str.10

#### **2.1.4. Uloga i značaj malih poduzeća**

Postati i ostati konkurentan te odgovoriti na stalne promjene koje su nezaobilazne u okruženju predstavlja stalni izazov poduzetnika. Vrlo je bitno istaknuti unapređenje i naglašavanje politike Europske unije koje pomažu razvoj malog i srednjeg poduzetništva. Također, jasno je kako je njezin cilj stvaranje najkonkurentnijeg gospodarstva na svijetu koji se temelji na znanju i inovacijama. Sukladno tome, itekako je svjesna uloge i značaja malih poduzeća, budući da su u prvom redu, jedni od glavnih inovatora te izvora zaposlenosti.

Budući da su glavni izvor zapošljavanja, inovativnosti, dinamičnosti, ali i rasta općenito, može se reći kako mala poduzeća predstavljaju srce ekonomije. Njihova važnost proizlazi iz činjenice da se mala poduzeća smatraju pokretačima ekonomskoga rasta i povećanja zaposlenosti te da većina poslovanja započinje u ovim okvirima.<sup>12</sup>

Zbog prethodno spomenute važnosti ovog sektora, promovira se u prvom redu inovativnost kao osnovu zdravih malih i srednjih poduzeća i konkurentske prednosti istih, te daje sve veći naglasak razvojnim politikama, kao i razvoju poduzetničkog kapaciteta ovog sektora.

Sa stajališta Europske unije značenje malih poduzeća manifestira se:

- brzinom njihovog razvoja
- zapošljavanjem više od dvije trećine ukupno zaposlenih<sup>13</sup> te
- značaju radno intenzivnih djelatnosti.<sup>14</sup>

#### **2.1.5. Prednosti malih poduzeća**

Budući da pokretanje malog poduzeća poduzetnicima omogućuje gotovo u potpunosti autonomno djelovanje, kao prvu prednost malih poduzeća koju treba istaknuti je upravo neovisnost. Međutim, osim autonomnosti, ovdje je prisutna i velika odgovornost za uspješno poslovanje koju u pravilu preuzima vlasnik.

---

<sup>12</sup>Hausman, A., Innovativeness among small business: Theory and propositions for future research, *Industrial Marketing Management*, 34 (8), 2005.

<sup>13</sup> Većinu poslova u Zapadnoj Europi kreiraju mikro-poduzeća; tijekom duljeg razdoblja broj radnih mjesta generiran je od malih i mikro-poduzeća

<sup>14</sup>Renko, N., *Marketing malih i srednjih poduzeća*, Ljevak, Zagreb, 2010., str. 35.

Nadalje, zbog svoje veličine, mala se poduzeća brzo prilagođavaju tržišnim promjenama i novim prilikama, te svoju djelatnost mogu vrlo lako okretati prema zahtjevima potrošača. Isto tako, jedan odvažnijih razloga osnivanja malog poduzeća je mogućnost ostvarenja financijskog uspjeha odnosno zarade u samostalnom poslu, a ne kao zaposlenik.

Sve dok poslovanje kreće u pozitivnom smjeru, sigurnost poslovanja malog poduzeća je zajamčena, posluje. Drugim riječima, prednost je ta što vlasnik sam odlučuje kada će, koliko i do kada raditi. Također, jedna od prednosti je mogućnost zapošljavanja članova vlastite obitelji odnosno obiteljsko zapošljavanje. Prenosjenje iskustva na ovaj način omogućuje stvaranje tradicije obiteljskog posla.

Međusobna suradnja sa srednjim i velikim poduzećima odnosi se na snagu malih poduzeća jer su ona vrlo bitna za profitabilnost istih. Jednostavnije rečeno, mala su poduzeća njihovi osnovni kooperanti, dobavljači i kupci, posebno na tržištima proizvodnje i potrošnje proizvoda i usluga.

Budući da vlasnik malog poduzeća sve drži pod kontrolom, može brzo stupiti u neposredni kontakt s drugim poduzetnikom te na taj način brzo dogovoriti uvjete pod kojima će poslovati, predstavlja još jednu snagu malog poduzeća.

#### **2.1.6. Nedostaci malih poduzeća**

U nedostatke malih poduzeća mogu se svrstati porast odgovornosti te mogućnost propadanja. Kod porasta odgovornosti misli se na veći raspon odluka poduzetnika u malom poduzeću, a što uvelike povećava i odgovornost za poslovni uspjeh. Vlasnik malog poduzeća najčešće istovremeno obnaša ulogu ulagača, menadžera, knjigovođe, prodavača, marketinškog stručnjaka itd., stoga i sam u cijelosti odgovora za svoj poslovni uspjeh.

Nadalje, mogućnosti bržeg propadanja mogu se objasniti situacijom kada vlasnik malog poduzeća donosi manje ili više učinkovite odluke. Međutim, budući da raspolaže oskudnim financijskim i kapitalnim resursima, rizik propadanja poduzeća je velik te posjeduje malu mogućnost ublažavanja neuspjelih poslovnih poteza.

Do propadanja malog poduzeća najčešće dolazi zbog:

- nedostatak iskustva
- površne ili neadekvatno provedene analize tržišta
- nedovoljne osposobljenost u vođenju administrativnih poslova
- nemogućnosti predviđanja financijskih tokova
- nemogućnosti dobivanja kratkoročnih kredita od poslovnih banaka ili iz drugih izvora

- davanja odgođenog plaćanja što najčešće rezultira nemogućnošću povrata sredstava.

Drugim riječima, broj pogrešnih poslovnih odluka treba biti minimalan. Također, gospodarska kriza može npr. pogubno utjecati na poslovanje malih poduzeća i to bez obzira na zalaganje i kvalitetno odlučivanje poduzetnika. Treba uzeti za primjer i prirodne nepogode koje njihovom poslovanju nanose veliku štetu, bez obzira na osiguranje i naknadu iste.

Dakle, u nedostatke malih poduzeća mogu se svrstati podložnost fluktuacijama na tržištu iz razloga što se mala poduzeća puno teže nose sa sezonskim ili drugim oscilacijama u prodaji. Zatim, jedna od slabosti je i ovisnost o konkurenciji jer bez obzira na početni uspjeh, malo poduzeće preko noći može poraziti pojava konkurencije u okolini.

Tu je i financijska slabost koja se u radu posebno ističe iz razloga što su mala poduzeća podložnija financijskim krizama i nelikvidnosti, bez obzira na njihovo uspješno upravljanje financijskim sredstvima. Vrlo su često mala poduzeća prisiljena prodavati svoje proizvode i usluge po nižim cijenama ili uzimati nepovoljne kredite na tržištu, kako bi brže došla do novca, a što u konačnici nerijetko rezultira njegovom propašću, a u nekim slučajevima i do gubitka osobne imovine vlasnika.

Zbog već spomenutih ograničenih financijskih mogućnosti, mala poduzeća, najčešće karakterizira i nedovoljan broj kvalitetnih stručnjaka koji su specijalizirani za pojedine funkcije u poduzeću. Također, vrlo često ni ne razmišljaju o dodatnom obrazovanju postojećih zaposlenika, upravo zbog racionalizacije troškova.

Budući da o tome ovise i mogućnosti kreditiranja odnosno određene financijske pogodnosti koje su neophodne za malo poduzeće, kao nedostatak treba spomenut i nerazvijenost pravne regulative jer je za poticanje poduzetništva itekako bitno kvalitetno zakonsko reguliranje pokretanja i poslovanja malih gospodarskih subjekata.

## **2.2.Osnivanje malih poduzeća**

Prvi poznati zapisi o malom poduzeću pojavili su se prije 4000 godina. Malo poduzeće cvjetalo je u gotovo svim starim kulturama. Arapi, Babilonci, Egipćani, Židovi, Grci, Feničani i Rimljani su neprestano razvijali mala poduzeća. Može se konstatirati da se civilizacija putem malih poduzeća širila na sve strane svijeta.

Prije svega treba ponovno spomenuti službenu definiciju malog poduzeća malog gospodarskog subjekta u Republici Hrvatskoj. Dakle, malo gospodarstvo u Hrvatskoj čine subjekti koji:

- zapošljavaju prosječno godišnje manje od 250 radnika
- neovisni su u poslovanju
- ostvaruju ukupni godišnji promet od 60 milijuna kuna ili imaju zbroj bilanci, (ukoliko su obveznici poreza na dobit), odnosno imaju dugotrajnu imovinu, (ukoliko su obveznici poreza na dohodak) u vrijednosti do 30 milijuna kuna.

Nadalje, subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštenu djelatnosti radi ostvarivanja dobiti i dohotka na tržištu. Razlikuju se mikro, mali i srednji subjekti malog gospodarstva. Subjekti malog gospodarstva se definiraju kao:

- mikro subjekti koji obuhvaćaju sve fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika
- mali subjekti malog gospodarstva odnosno sve fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika, a koje ostvaruju ukupni godišnji promet od 16 milijuna kuna ili imaju zbroj bilanci, ukoliko su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu, ukoliko su obveznici poreza na dohodak u vrijednosti do 8 milijuna kuna.

Mala poduzeća mogu obuhvaćati sve oblike poslovne organizacije. Prema ekonomskim značajkama po kojima se razlikuju od velikih su da imaju barem dva ili više od sljedećih obilježja:

- upravljanje poduzećem mora biti samostalno, budući da je menadžer obično i vlasnik poduzeća
- kapital osigurava i drži u vlasništvu neki pojedinac ili manji broj pojedinaca
- područje na kojem poduzeće posluje pretežito je lokalno, premda tržište ne mora biti lokalno
- poduzeće je malo u usporedbi s većim konkurentima u njegovoj grani djelatnosti

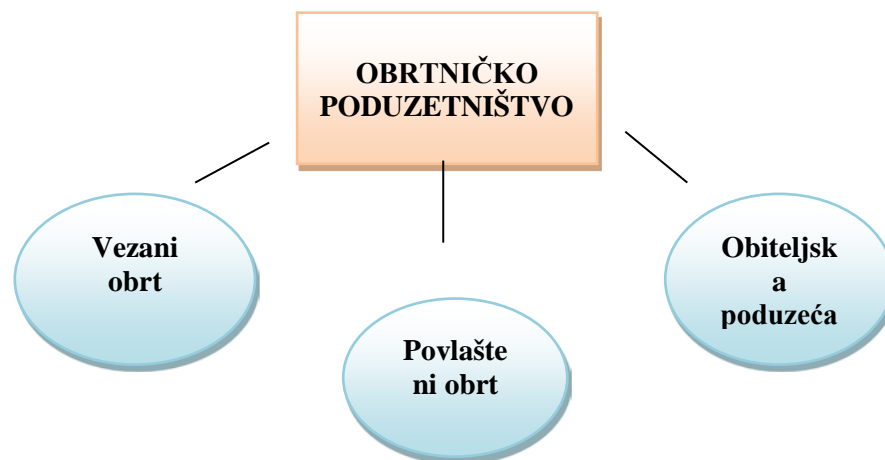
**Tablica 2.: Ekonomske značajke malih i velikih poduzeća**

| <b>Mala poduzeća</b>                | <b>Velika poduzeća</b>            |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Manji i rastući broj zaposlenika    | Veći i opadajući broj zaposlenika |
| Pretežito uslužna                   | Pretežito proizvodna              |
| Nemaju tržišnu moć                  | Imaju tržišnu moć                 |
| Tržišno i tehnički fleksibilna      | Tržišno i tehnički nefleksibilna  |
| Pretežito u pojedinačnom vlasništvu | Pretežito javna                   |
| Visok postotak propalih             | Manji postotak propalih           |
| Slab menadžment                     | Snažan menadžment                 |

Izvor: <http://ekonomskiportal.com/buducnost-malih-poduzeca/>

Uzmimo za primjer obrtničko poduzetništvo. Naime, obrtnik predstavlja fizičku osobu koja samostalno i trajno obavlja jednu ili više gospodarskih djelatnosti zbog postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu. Može se osnovati zajedno s partnerom, pri čemu isti može koristiti i rad drugih osoba. Nadalje, promatrajući uvjete koji moraju biti ispunjeni, obrt može biti slobodan, vezan i povlašten.

Prva skupina obuhvaća one obrte za koje se ne traži stručna osposobljenost ni majstorski ispit, dok je za one vezane obrte potrebna stručna osposobljenost i majstorski ispit. Obrtnica je potrebna za obavljanje slobodnog i vezanog obrta, a izdaje ju županijski ured grada prema sjedištu obrta. S druge strane, povlašteni obrti su oni koji se obavljaju na osnovi povlastice, a ovisno o vrsti obrta povlasticu izdaje nadležno ministarstvo. Osoba koja dobije obrtnicu odnosno povlasticu postaje obrtnikom kad se upiše u obrtni registar.



**Slika 3.: Vrste obrta**

Izvor: Samostalna izrada autora

Posljednju skupinu čine obiteljska poduzeća. Drugim riječima, radi se o obliku poduzetništva koji nastaje međusobnom interakcijom biznisa, obitelji i vlasništva, gdje se prva dva bitno razlikuju.

Pri tome se misli na prirodu biznisa koja je potpuno kontradiktorna onoj obiteljskoj, iz razloga što obitelj karakterizira vođenje emocijama, dok je biznis karakteriziran objektivnošću i realnošću. Obitelji su zaštitnički orijentirane prema svojim



članovima, dok je kod biznisa to manje izraženo. Dakle, obiteljski biznis je onaj u kojem obitelj ima veći dio vlasništva te stalan utjecaj na razvoj biznisa, u kojem je pravo glasa podijeljeno na način da obitelj može imati kontrolnu funkciju.

### **2.3. Poslovanje malih poduzeća**

Govoreći o poslovanju malih poduzeća treba istaknuti kako se više od 95% poslovnih aktivnosti u svijetu pripisuje sektoru malih poduzeća. U odnosu na velika poduzeća, ova su u prednosti koja se ogleda kroz fleksibilnost, otvorenost, dinamiku te inovativnost. Međutim, prepreke kao što su financiranja poslovnih ideja te nepovoljni financijski uvjeti postavljaju pred njih određena ograničenja.

Vrlo je bitno da mala poduzeća uvijek vode računa o rastu konkurencije kao i o suočavanju s prilikama i prijetnjama iz okoline. Menadžment svakoga maloga poduzeća trebao bi također obratiti pozornost na kategorije poput razlika u proizvodnim uvjetima, inovacijama, prihvaćanju novih tehnologija i tržišnih znanja te pristupa resursima.

Nadalje, kod poslovanja malih poduzeća smanjene su određene prepreke uzrokovane hijerarhijom, a kod donošenja odluka vlada veća fleksibilnost. Govoreći o potrebama potrošača i tržišta, može se reći kako ih karakterizira kraće razdoblje povratne informacije, a partnerski odnosi s poduzećima se lakše uspostavljaju.<sup>15</sup>

Još jedna karakteristika malih poduzeća su ograničeni resursi te manji utjecaj na tržištu. Njihov opstanak ovisi o sposobnosti da uz dostupne resurse postignu maksimum te se brzo i adekvatno prilagode tržištu. Dakle, može se reći kako je brza reakcija na promjene ključna sposobnost koja malim poduzećima može osigurati opstanak.<sup>16</sup>

Isto tako, kao poslovni sustav, mala su poduzeća zapravo bez prisutnosti ljudskoga faktora. Kroz proces iskorištavanja poslovnih mogućnosti, vlasnik, zajedno s menadžerom i

---

<sup>15</sup> Paunović, Z., Prebežac, D., Internacionalizacija poslovanja malih i srednjih poduzeća, *Tržište*, 22 (1), 57-76., 2010.

<sup>16</sup> Zhang, J., Li, H., Ziegelmayer, J. L., Resource or capability? A dissection of SMEs it infrastructure flexibility and its relationship with it responsiveness, *The Journal of Computer Information Systems*, 50 (1), 2009.

zaposlenicima, definira ciljeve i aktivnosti koje malo poduzeće čine učinkovitim i uspješnim. Kako bi poduzeće uspjelo, svi sudionici moraju preuzeti uloge poduzetnika i menadžera.<sup>17</sup>

Za mala i srednja poduzeća, Prema Zakonu o računovodstvu u Republici Hrvatskoj, propisano je obvezno sastavljanje financijskih izvještaja koji uključuju:

- bilancu,
- račun dobiti i gubitka,
- izvještaj o novčanom toku,
- izvještaj o promjenama kapitala te
- bilješke uz financijske izvještaje.

Treba napomenuti kako mala poduzeća nisu obvezna sastavljati izvještaj o promjenama vlasničke glavnice i izvještaj o novčanom toku. Također, kada se govori o poslovanju malih poduzeća, treba reći kako poznavanje računovodstvenih kategorija, odnosno temeljnih financijskih izvještaja, predstavlja vrlo važnu pretpostavku za donošenje zaključaka o sigurnosti i uspješnosti poslovanja malog poduzeća.

Budući da su ovisni jedni o drugima, svi se financijski izvještaji iščitavaju povezano, jer ukoliko je drukčije, postoji mogućnost stvaranja pogrešne slike o poslovanju poduzeća od strane korisnika spomenutih informacija. Dakle, bilanca te račun dobiti i gubitka čine informacijsku podlogu za izračun financijskih pokazatelja, što daje kvalitetno prezentirane informacije o poslovanju poduzeća.<sup>18</sup>

U malim je poduzećima sastavljanje financijskih izvještaja namijenjeno za potrebe eksternih korisnika, kako bi se zadovoljili porezni propisi, dok su s druge strane interni izvještaji za potrebe odlučivanja i upravljanja nedovoljno zastupljeni ili ih uopće nema. Iz spomenutog je jasno kako se računovodstvene informacije nedovoljno koriste za potrebe upravljanja poslovanjem malih poduzeća. Njihovim korištenjem mogla bi se osigurati željena uspješnost i sigurnost poslovanja, a što je jedna od pretpostavki dugoročnog rasta i razvoja malog poduzeća.

---

<sup>17</sup> Potočan, V., Mulej, M., How to improve innovativeness of small and medium enterprises, *Management*, 14 (1), 1-20., 2009.

<sup>18</sup> Dečman, N., Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u RH, *Ekonomski pregled*, 63 (7-8), 2012.

Nadalje, govoreći o uslugama ili proizvodima, mala su poduzeća sve više suočena s njihovim kraćim životnim ciklusom kao i potrebama stalnog opremanja tržišta novim proizvodima, u cilju postizanja konkurentnosti. Upravo zbog izrazite kompleksnosti faktora koji utječu na inovacije, mala i srednja poduzeća moraju na odgovarajući način upravljati s ograničenim financijskim i menadžerskim resursima kako bi ostala konkurentna.<sup>19</sup>

Ukoliko uopće i postoji, mala poduzeća najčešće imaju manje formalne procese, manje resursa i neformalnu strategiju planiranja i komunikacije, stoga kao rezultat, cjelovitost procesa razvoja novog proizvoda može utjecati na pravodobno lansiranje novih proizvoda. Nadalje, što se tiče same organizacije, u malom poduzeću vlada fleksibilnost i kolektivna motivacija, međutim, manje se ističu organizacijsko učenje, iskustvo, birokracija te administrativna kultura.

Isto tako, mala poduzeća najčešće uspostavljaju manje definirane ciljeve i zadatke. Rezultat spomenutog je taj da je strateško planiranje u malim poduzećima jedinstveno te manje formalizirano. Budući da je planiranje koristan alat koji otkriva stupanj formalizacije upravljačkih zadataka i procesa koji se prožimaju kroz mala i srednja poduzeća, od posebne je važnosti za brzinu inovacija u poduzeću.<sup>20</sup>

## **2.4. Razvoj malih poduzeća**

Za mala se poduzeća može reći kako su vrlo bitan pokretač zaposlenosti i gospodarskog rasta, što postižu upravo svojim inovativnim aktivnostima.<sup>21</sup> Budući da najčešće ne posjeduju bazu s velikim brojem uspješno završenih istraživačkih projekata koja bi njihovim kreditorima poslužila kao jamstvo za povrat na uložena sredstva, za njih je

---

<sup>19</sup>Alloca, M. A., Kessler, E. H., Innovation speed in small and medium-sized enterprises, *Creativity & Innovation Management*, 15 (3), 2006.

<sup>20</sup>Baković, T., Ledić-Purić, D., Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća, *Poslovna izvrsnost*, Vol.5, No.1., 2011., str.38

<sup>21</sup>Božić, Lj., Radas, S. Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 15 (103), 2005.

posebno izražen problem financiranja istraživanja i razvoja.<sup>22</sup> Isto tako, njihovo zaduživanje pokazalo je negativan utjecaj na inovativnost malog poduzeća.

Poznato je kako je razvoj novih proizvoda odnosno usluga vrlo bitan za rast i održivost malih poduzeća. Međutim, kad je riječ o inovacijama, mala su poduzeća izložena mnogim problemima. Dok im se s jedne strane nameće potreba inoviranja, s druge strane svoje troškove moraju svesti na minimum. Naime, i resursi kojima raspolažu mala poduzeća, kao npr. novac ili educirani kadar, je vrlo oskudan. Isto tako, jedan od glavnih problema malih poduzeća je svakako nedostatak stabilnih prihoda od postojećih proizvoda, uz pomoć kojeg bi lakše prelazili na potpuno nove proizvode i tržišta.<sup>23</sup>

Pri radu na razvoju poduzeća, poduzetnici nailaze na mnogo problema u situacijama kada se radi na razvoju poduzeća:

- moraju definirati temelje za razumijevanje modernih ekonomskih uvjeta,
- moraju definirati polazne točke i karakteristike svoga poslovanja u okviru globalizacije
- moraju definirati svoju vlastitu poziciju.<sup>24</sup>

S jedne strane njihov uspjeh ovisi o njihovome znanju, dok s druge isto ovisi o njihovim vrijednostima, kulturi, etici i normama.<sup>25</sup> Nadalje, izazovi koji poduzetnici imaju pred sobom prilikom samog početka poslovanja maloga poduzeća su:

- intenzivan rad bez obzira na nesigurnosti,
- nedostatak kapitala i ostalih resursa,
- borba protiv aktivnosti odmazde rivala na tržištu,
- suradnja s informiranim investitorima,
- transformiranje tehnoloških otkrića u utržive proizvode i usluge te
- identifikacija potrebnih niša i jačanje njihovoga prisustva na tržištu.

---

<sup>22</sup>Rammer, C., Czarnitzki, D., Spielkamp, A. Innovation success of non R&D performers: substituting technology by management in SME, *Small Bus. Econ.*, 33, 2009.

<sup>23</sup> Baković T., Ledić-Purić D., Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća, *Poslovna izvrsnost*, Vol.5, No.1, 2011., str. 28.

<sup>24</sup>Ibid. str. 34.

<sup>25</sup> Potočan, V., Mulej, M., How to improve innovativeness of small and medium enterprises, *Management*, 14 (1), 2009.

Logički gledano, kako bi svjetska gospodarstva bila uspješna, potrebna je konzistentnosti i transparentnosti i malih i velikih poduzeća. Nije nepoznanica kako se jačanjem poduzetništva uvelike doprinosi povećanju zaposlenosti, učinkovite socijalne sigurnosti, poticanju domaće proizvodnje i izvoza, ali i stvaranju pozitivne poduzetničke klime. Na taj se način realiziraju smjernice o malim poduzećima kao generatorima razvoja.

**Tablica 3.: Kategorije malog gospodarstva u RH**

|                | <b>Broj zaposlenih</b> | <b>Ukupni godišnji promet (000kn)</b> | <b>Vrijednost dugotrajne imovine (000kn)</b> |
|----------------|------------------------|---------------------------------------|--|
| <b>Mikro</b>   | Manja od 10            | Manje od 14.000                       | Manje od 7.000                               |
| <b>Mala</b>    | Manja od 50            | Manje od 54.000                       | Manje od 27.000                              |
| <b>Srednja</b> | Manja od 250           | Manje od 216.000                      | Manje od 108.000                             |

Izvor: <http://ekonomskiportal.com/buducnost-malih-poduzeca/>

U Republici Hrvatskoj došlo je do raspada velikih sustava, što je rezultiralo bitnim promjenama u gospodarstvu i osnivanju velikog broja malih poduzeća. Budući da su mala poduzeća nastala spontano, prate ih i problemi poput opće nelikvidnosti u državi odnosno trenda neplaćanja, ali i brojnim situacijama u kojima su mala poduzeća dovedena do granice stečaja ili bankrota.<sup>26</sup>

Bez obzira na spomenuto, govoreći o poduzetničkoj klimi u Republici Hrvatskoj, može se reći kako je ona svejedno u snažnom rastu. Dolazi do pojave sve većeg broja poduzetnika koji ne pokreću posao iz nužde već zbog dobre prilike. Naime, iz određenih

<sup>26</sup>Lacković, Z., Malo poduzeće u uvjetima tranzicije, Grafika, Osijek, 2000., str. 265

analiza koje se bave ovim problemom, a koje su korištene u izradi ovog rada, jasno je kako u Republici Hrvatskoj uz saznanje kako ipak postoje mnogi poduzetnički interesi i ideje, postoji i vjerovanje kako se ulaskom u novi posao mogu realizirati javni i osobni interesi.<sup>27</sup>

#### **2.4.1.Poticajna sredstva za razvoj**

U manjim zemljama kao što je Republika Hrvatska korištenje prednosti malog gospodarstva nalaže poduzimanje odgovarajućih mjera, ali i organizirani rad državne uprave i ostalih poduzetničkih institucija. Kao nositelji, program razvoja malog gospodarstva provode Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, Zavod za zapošljavanje, Zavod za statistiku, jedinice regionalne i lokalne samouprave, te razne udruge malog gospodarstva i poduzetništva.

#### **2.4.1.Hrvatske organizacije za razvoj poduzetništva**

Neprofitna financijska organizacija osnovana od strane Vlade Republike Hrvatske s ciljem poticanja i razvijanja malog i srednjeg poduzetništva zove se Hrvatska agencija za malo gospodarstvo (HAMAG). Njezina djelatnost obuhvaća:

- poticanje i osnivanje subjekata malog gospodarstva,
- poticanje ulaganja,
- financiranje i davanje jamstava,
- odobravanje potpora i praćenje analize i druge stručne poslovi,
- suradnju s institucijama poticanja poduzetništva.

Nadalje, razvojna banka koja je osnovana od strane Republike Hrvatske, u svrhu kreditiranja obnove i razvitka hrvatskog gospodarstva je Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR). Ovdje je zajedno s ostalim aktivnostima poticanja razvoja hrvatskog gospodarstva, poseban naglasak stavljen na malo i srednje poduzetništvo. HBOR u nudi razne programe kreditiranja, a to su:

- Program kreditiranja financijskog restrukturiranja gospodarskih subjekata

---

<sup>27</sup><http://ekonomskiportal.com/buducnost-malih-poduzeca/>

- Program kreditiranja poticanja razvitka malog i srednjeg privatnog poduzetništva
- Program kreditiranja razvitka otoka.
- Program kreditiranja poticanja malog gospodarstva na podru na područjima posebne državne skrbi.
- Program kreditiranja za poticanje utemeljenja malog poduzetništva.

#### **2.4.2. Poduzetnička infrastruktura**

Isto tako, u velikoj mjeri mogu doprinijeti različiti oblici institucija kao što su poduzetnički centri, poduzetnički inkubatori te poduzetničke zone, u smislu pomoći i podrške razvoju malog gospodarstva i poduzetnika. Tako npr. postoji Program razvoja poduzetničke infrastrukture u Republici Hrvatskoj kojim se predviđa ulaganje u osnivanje nove, te razvoj postojećih poduzetničkih institucija u okviru kojih se zadovoljavaju potrebe poduzetnika za savjetodavnim uslugama, informacijama, savjetodavnim uslugama, poslovnim i infrastrukturnim prostorom, te nizom drugih usluga.

Nadalje, djelatnost poduzetničkih centara obuhvaća:

- informiranje, savjetodavne i konzultantske usluge,
- izradu, procjenu i selekciju poduzetničkih projekata,
- savjetodavne informacije o mogućnostima financiranja projekata,
- nalaženje i aktiviranje financijskih izvora,
- bazu kataloga za projekte,
- financijski i kreditni konzalting,
- pronalaženje poslovnih partnera u zemlji i inozemstvu,
- usluge istraživanja tržišta i marketinga,

- seminaru za poduzetništvo,
- organiziranje stručnog usavršavanja i osposobljavanja poduzetnika,
- ostale uslužne djelatnosti za poduzetništvo.

Novinu u Republici Hrvatskoj predstavlja lokacijska zajednica malih poduzetnika, pod nazivom poduzetnički inkubator, a čija djelatnost rada obuhvaća organiziranje poslovanja poduzetnika u inkubatoru, pružanje poslovnih usluga, pružanje poslovnog savjetovanja za korisnike inkubatora te pružanje prostornog rješenja.

Također tu su i poduzetničke zone pod kojima se podrazumijevaju područja koja su prostorno-planskim dokumentima namijenjena za obavljanje gospodarskih djelatnosti, s izgrađenim prometnicama i komunalnom infrastrukturom. Cilj je bio poticanje osnivanja i razvoja poduzetničkih zona te poticanje razvoja poduzetništva kao pokretačke snage lokalnog i regionalnog održivog gospodarskog razvoja. Isto tako, ovdje su vrlo bitni:

- povećanje broja gospodarskih subjekata
- poboljšanje njihovih poslovnih rezultata
- povećanje konkurentnosti poduzetnika,
- porasta zaposlenosti, te
- povećanje udjela proizvodnje u ukupnom gospodarstvu.



### **3. POSLOVANJE LAVANDA TURIST GRUPA D.O.O.**

#### **3.1. Poslovanje poduzeća Lavanda Turist Grupa d.o.o**

LAVANDA TURIST GRUPA D.O.O., turistička agencija, Braće Radića 31 F, 21 209 Mravince, OIB: 12691239806, je osnovana 21.12.1995., upisom u glavnu knjigu Trgovačkog Suda u Splitu. Prilikom osnivanja, definirani su predmeti poslovanja- djelatnosti, članovi Uprave, temeljni kapital, pravni odnos te temeljni akti trgovačkog društva. Tijekom godina došlo je do promjena u vlasničkoj strukturi i drugim segmentima, a svaka takva izmjena je provedena u glavnu knjigu Trgovačkog suda u Splitu, na temelju samih akta trgovačkog društva.

Lavanda Turist Grupa d.o.o., odnosno Lavanda Turist Grupa d.o.o. je transportno poduzeće koje ima sjedište u Dalmaciji, odnosno u Mravincima. Poduzeće više od 20 godina posluje na ovom području, u djelatnosti transporta odnosno prijevoza putnika, gdje je steklo iskustvo u pružanju izvrsnosti u turističkim uslugama. Lavanda Turist Grupa d.o.o. je osnovana 1990. godine pod djelatnošću 'ostali kopneni prijevoz putnika', te spada pod mala poduzeća (razred 1). Lavanda Turist Grupa d.o.o. ima stopostotni domaći kapital.

Tvrtka Lavanda turist grupa d.o.o. je u 100 % privatnom vlasništvu gospođe Deni Podrug. Jedini Član Uprave je Mihael Ostojić, što je provedeno 24.03.2016.

Prilikom registracije tvrtke kao turističke agencije, prethodilo je utvrđivanje minimalnih tehničkih uvjeta prostora i opreme, koji su preduvjet za ispunjavanje propisanih uvjeta za pružanje usluga turističke agencije, a odnose se rješenje Trgovačkog suda u Splitu o upisu, ovjerenom Ugovoru o zakupu poslovnog prostora, dokaza o položenom ispitu za voditelja agencije, te o samom poslovnom prostoru i minimalnim tehničkim uvjetima koje poslovni prostor mora udovoljiti.

Tvrtka ima 9 stalno zaposlenih djelatnika, te zbog sezonskog karaktera poslova, dodatnih 7 sezonskih djelatnika.

Poduzeće je u privatnom vlasništvu i rukovođenju, a zaposlenici te ostali ljudski kadar koji čini ovo poduzeće se sastoji od članova obitelji sa više od 40 godina iskustva u isporuci profesionalne usluge u turizmu, te mlađe generacije koja pridonosi novom energijom i uvođenjem novih visokih standarda.

Temeljne vrijednosti ovog poduzeća su sigurnost, izvrsnost i osmijeh, te održivi razvoj uz obavezu prema društvu i prirodi. Ono što je zanimljivo je pristup Lavanda Turist Grupa d.o.o. poduzeća prema gostima. Ovo poduzeće svakog gosta smatra VIP gostom, i to u smislu da su sva sjedala poslovne klase. To je ujedno jedan od ključnih strategija odnosa prema klijentima (korisnicima usluge), zahvaljujući čemu je Lavanda Turist Grupa d.o.o. uspjela svoje poslovanje održati na pozitivnom poslovnom rezultatu već dva desetljeća.

Neke od djelatnosti poduzeća Lavanda Turist Grupa d.o.o. su sljedeće:

- kupnja i prodaja robe
- trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu
- unutarnji i međunarodni prijevoz tereta i putnika u cestovnom prometu
- iznajmljivanje i posredovanje u iznajmljivanju vozila, letjelica i plovnih objekata
- organiziranje prihvata i transfera putnika, itd.

### **3.2. Lavanda Turist Grupa d.o.o. kao malo poduzeće**

Tvrtka Lavanda turist grupa d.o.o. je specijalizirana za obavljanje usluga prijevoza putnika, kao primarna djelatnost, a što je vidljivo iz Obavijesti o razvrstavanju poslovnog subjekta prema NKD-u 2007. Kao turistička agencija, Lavanda turist grupa d.o.o. se bavi i organizacijom jednodnevnih izleta, višednevnih putovanja, zastupništva stranih tour-operatora, organizacijom raznovrsnih događanja, i slično, a sve to je opisano i u rješenju Ureda državne uprave u Splitsko- dalmatinskoj županiji, Službe za gospodarstvo.

Tvrtka Lavanda turist grupa d.o.o. ima svoj vlastiti vozni park, koji se sastoji od 6 autobusa, 4 mini busa, 2 kombija i 5 osobnih vozila. Vozila služe za obavljanje domaćeg i međunarodnog cestovnog prometa.

Za obavljanje prijevoza u cestovnom prometu, u smislu domaćeg i međunarodnog prometa, Lavanda turist grupa d.o.o. je zadovoljila sve Zakonom propisane uvjete, a koji se odnose na potvrda o nekažnjavanju tvrtke, potvrdu o nekažnjavanju odgovorne osobe, tj. vođitelja voznog parka, diploma o položenim stručnim ispitu za vođitelja voznog parka, licenca o završenoj školi vođitelja voznog parka, potvrda od Porezne uprave o nepostojanju poreznog duga, Ugovor o najmu parkinga ukoliko nema vlastitog parkirališnog prostora, te kao garanciju o poslovnoj sposobnosti, dokaz o imovini tvrtke, osiguranju bankovnu garanciju. Po zadovoljavanju svih tih uvjeta, ishodaena je Licenca za međunarodni prijevoz putnika autobusima, a koja obuhvaća i prijevoz u domaćem cestovnom prometu.

Nabava, tj. kupnja vozila se provodi kroz financiranje, tj. financijski leasing kod Reiffeisen banke, na više godina, uz dogovaranje kamatne stope.

Lavanda turist grupa d.o.o. ostvaruje prihode kako na domaćem, tuzemnom tržištu, tako i na inozemnom tržištu. Ono se ostvaruje kroz vršenje usluge prijevoza, zastupništva inozemnih tour-operatora u Hrvatskoj, kroz unaprijed definirane poslovne odnose.

Ono što u samom početku analize neko poduzeće kategorizira malim je faktor broja zaposlenika, financijskog rezultata, temeljnog kapitala i tome slično.

Lavanda Turist Grupa d.o.o. ima 8 zaposlenika u poduzeću, (Tablica 4.) te manje od 54.000 ukupnog godišnjeg prometa, odnosno stanje bilance (aktiva i pasiva). (Tablica 5.)

Kako se vrijednost ukupne dugotrajne imovine za mala poduzeća podrazumijeva ispod 27.000 kn, Lavanda Turist Grupa i po tom kriteriju pripada u mala poduzeća. (Tablica 6.)

**Tablica 4. Broj zaposlenih osoba u malom poduzeću Lavanda Turist Grupa d.o.o.**

| <b>OSTALI PODACI</b>   |            |           |           |
|--|------------|-----------|-----------|
| 101. Broj zaposlenih osoba (neplaćene osobe + plaćeni zaposlenici)<br>na bazi prosjeka zbroja stanja krajem sva četiri tromjesečja | 294        | 8         | 8         |
| 102. Broj plaćenih zaposlenika   | 295        | 8         | 8         |
| 103. Broj plaćenih zaposlenika koji rade nepuno radno vrijeme  | 296        |           |           |
| 104. Broj odrađenih sati plaćenih zaposlenika  | 297        |           |           |
| 105. Broj mogućih sati rada po plaćenom zaposleniku  | 298        |           |           |
| <b>Kontrolni zbroj (294 do 298)</b>  | <b>299</b> | <b>16</b> | <b>16</b> |
| 106. Broj lokalnih jedinica (LJ)   | 300        | 1         | 1         |
| 107. Broj lokalnih jedinica prema vrsti djelatnosti (LJVD)   | 301        | 1         | 1         |
| <b>Kontrolni zbroj (300 + 301)</b>   | <b>302</b> | <b>2</b>  | <b>2</b>  |

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/> (20.8.2016.)

**Tablica 5. Bilanca, ukupni godišnji promet malog poduzeća Lavanda Turist Grupa**

**d.o.o.**

|   |            |  |                  |                  |
|---|------------|--|------------------|------------------|
| 2. Obveze za zajmove, depozite i slično   | 085        |  | 5.228.324        | 6.852.542        |
| 3. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama   | 086        |  |                  |                  |
| 4. Obveze za predujmove   | 087        |  |                  |                  |
| 5. Obveze prema dobavljačima  | 088        |  |                  |                  |
| 6. Obveze po vrijednosnim papirima  | 089        |  |                  |                  |
| 7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi                                       | 090        |  |                  |                  |
| 8. Ostale dugoročne obveze  | 091        |  |                  |                  |
| 9. Odgođena porezna obveza  | 092        |  |                  |                  |
| <b>D) KRATKOROČNE OBVEZE (094 do 105)</b>   | <b>093</b> |  | <b>221.551</b>   | <b>497.485</b>   |
| 1. Obveze prema povezanim poduzetnicima   | 094        |  |                  |                  |
| 2. Obveze za zajmove, depozite i slično   | 095        |  |                  |                  |
| 3. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama   | 096        |  |                  |                  |
| 4. Obveze za predujmove   | 097        |  |                  |                  |
| 5. Obveze prema dobavljačima  | 098        |  | 116.066          | 132.948          |
| 6. Obveze po vrijednosnim papirima  | 099        |  |                  |                  |
| 7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi                                       | 100        |  |                  |                  |
| 8. Obveze prema zaposlenicima   | 101        |  | 59.861           | 101.284          |
| 9. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja   | 102        |  | 30.839           | 18.490           |
| 10. Obveze s osnove udjela u rezultatu  | 103        |  |                  |                  |
| 11. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji   | 104        |  |                  |                  |
| 12. Ostale kratkoročne obveze   | 105        |  | 14.785           | 244.763          |
| <b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>  | <b>106</b> |  |                  |                  |
| <b>F) UKUPNO – PASIVA (062+079+083+093+106)</b>   | <b>107</b> |  | <b>5.482.174</b> | <b>7.406.708</b> |
| <b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>  | <b>108</b> |  |                  |                  |
| <b>DODATAK BILANCI (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)</b> |            |  |                  |                  |
| <b>A) KAPITAL I REZERVE</b>   |            |  |                  |                  |
| 1. Pripisano imateljima kapitala matice   | 109        |  |                  |                  |
| 2. Pripisano manjinskom interesu  | 110        |  |                  |                  |

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/> (20.8.2016.)

**Tablica 6. Vrijednost ukupne dugotrajne imovine malog poduzeća Lavanda Turist**

**Grupa d.o.o.**

|   |     |           |           |
|---|-----|-----------|-----------|
| A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLACENI KAPITAL                                 | 001 |           |           |
| B) DUGOTRAJNA IMOVINA (003+010+020+029+033)                                     | 002 | 5.317.939 | 6.952.813 |
| I. NEMATERIJALNA IMOVINA (004 do 009)   | 003 | 0         | 0         |
| 1. Izdaci za razvoj   | 004 |           |           |
| 2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava | 005 |           |           |
| 3. Goodwill   | 006 |           |           |
| 4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine                                   | 007 |           |           |
| 5. Nematerijalna imovina u pripremi   | 008 |           |           |
| 6. Ostala nematerijalna imovina   | 009 |           |           |
| II. MATERIJALNA IMOVINA (011 do 019)  | 010 | 5.317.939 | 6.952.813 |
| 1. Zemljište  | 011 |           |           |
| 2. Građevinski objekti  | 012 |           |           |
| 3. Postrojenja i oprema   | 013 |           |           |
| 4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina                               | 014 | 5.317.939 | 6.952.813 |
| 5. Biološka imovina   | 015 |           |           |
| 6. Predujmovi za materijalnu imovinu  | 016 |           |           |
| 7. Materijalna imovina u pripremi   | 017 |           |           |
| 8. Ostala materijalna imovina   | 018 |           |           |
| 9. Ulaganje u nekretnine  | 019 |           |           |
| III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (021 do 028)                                 | 020 | 0         | 0         |
| 1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika                                   | 021 |           |           |
| 2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima   | 022 |           |           |
| 3. Sudjelujući interesi (udjeli)  | 023 |           |           |
| 4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi             | 024 |           |           |
| 5. Ulaganja u vrijednosne papire  | 025 |           |           |
| 6. Dani zajmovi, depoziti i slično  | 026 |           |           |
| 7. Ostala dugotrajna financijska imovina  | 027 |           |           |
| 8. Ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela                                 | 028 |           |           |
| IV. POTRAŽIVANJA (030 do 032)   | 029 | 0         | 0         |
| 1. Potraživanja od povezanih poduzetnika  | 030 |           |           |
| 2. Potraživanja po osnovi prodaje na kredit                                     | 031 |           |           |
| 3. Ostala potraživanja  | 032 |           |           |
| V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA   | 033 |           |           |
| C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (035+043+050+058)                                       | 034 | 120.827   | 443.043   |

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/> (20.8.2016.)

Kako je Lavanda Turist Grupa malo poduzeće, pretpostavljaju se slabije definirani ciljevi i zadaci zaposlenika, odnosno općenito se manje definiraju i propisuju poslovne aktivnosti i zadaci koji moraju biti obavljeni sa svrhom ostvarenja zacrtanih ciljeva. Poznato je da sa veličinom poduzeća raste i stupanj centralizacije odnosno stupanj automatizacije procesa obavljanja poslova u poduzeću.

Isto, naime, vrijedi u Lavanda Turist poduzeću. Primjerice, jedan od poslova koje obavljaju zaposlenici je i prihvata gostiju, npr. u lukama. Kako Lavanda Turist za razliku od primjerice McDonald's poduzeća nema sistematiziran opis poslova, zaposlenici Lavanda poduzeća imaju zadatak prihvata gostiju po okvirno danim uputama opisa procesa obavljanja tog posla, ali je glavnina koraka prilikom obavljanja tog posla u rukama zaposlenika – odnosno, svaki zaposlenik može svojevrijedno odlučiti na koji način te kojim pristupom će donesti takvu odluku.

Ono što Lavanda Turist Grupa d.o.o. propisuje - promatrano kao malo poduzeće u kontekstu strategije poslova – su minimalni standardi usluge koju pružaju klijentima. Tako svi klijenti imaju na raspolaganju uslugu dočeka u svim lukama prihvata, pomoć sa prtljagom te organizacija svih ostalih operativnih aspekata. To su ujedno poslovi koje zaposlenici poduzeća moraju uspješno obaviti, ali se kontrola obavljanja zadataka za razliku od srednjih i velikih poduzeća, ne obavlja tako redovito niti temeljito.

Nadalje, još jedan od elemenata koji karakteriziraju mala poduzeća, a koji se valja uzeti u obzir prilikom prikazivanja nekog poduzeća kao malog, su karakteristike načina uvođenja inovacija u poslovanje. Pošto malo poduzeće nema veliku sistematizaciju rada, zaposlenici su slobodniji usavršavanjem vlastitih načina i metoda rada donositi pozitivne promjene u poduzeće, te na taj način unaprjeđivati poslovanje poduzeća uopće, te rad ostalih zaposlenika.

Primjer tome je ponašanje zaposlenika Lavanda Turist Grupe d.o.o. na radnom mjestu vozača autobusa. Kako Lavanda Turist Grupa propisuje minimalne standarde odnosno opise ponašanja na radnom mjestu zaposlenika, osim uljudnosti, ljubaznosti i profesionalnosti zaposlenici su bez opominjanja od strane njima nadležnih osoba slobodni modificirati vlastiti odnos sa klijentima. Tako je osim profesionalnosti jedan od zaposlenika bio izrazito vesele osobnosti, što se itekako iskazivalo u kontaktu sa klijentima.

Prilikom primanja upita od klijenata koji su već jednom unajmili autobus ovog poduzeća, došlo se do informacije da je razlog za ponovljeni najam upravo od Lavanda Turist Grupe bilo ugodno iskustvo sa vozačem autobusa. Kasnije je menadžment kao minimalan standard obavljanja posla zaposlenika ovog poduzeća uveo i neprestanu nasmiješenost (u granici profesionalnosti), ali pod uvjetom periodičnih neformalnih razgovora sa klijentima. Ovo je možda najbolji primjer pozitivnih strana malih poduzeća, a to je veća mogućnost

uvođenja inovacija od strane zaposlenika. Pošto je lanac hijerarhije u ovakvim poduzećima plitak, oni na vrhu hijerarhijskog lanca su mnogo češće u kontaktu sa onima na njegovom dnu (u prenesenom smislu riječi), što je jedna od pozitivnih strana poslovanja bilo kojeg malog poduzeća, pa tako i Lavanda Turist Grupe.



## ZAKLJUČAK

Na kraju ovog rada, može se zaključiti kako u razvijenim zemljama mala poduzeća postaju važan segment u provođenju novog zapošljavanja i prestrukturiranja gospodarstva, čime povećavaju konkurentnost, doprinose inovativnosti, ali i općenito ekonomskom rastu.

U Europskoj uniji, sektor malog i srednjeg poduzetništva definira se kao sektor koji ima manje od 250 zaposlenih, koji ne ovisi o većim kompanijama, a čiji godišnji promet ne prelazi 50 milijuna eura, dok ukupna godišnja bilanca ne prelazi 43 milijuna eura. Zapravo veličina poduzeća nije presudna za poduzetništvo tj. afirmira se važnost i velikih i malih poduzeća, pošto ona ne postoje nezavisno, već se dopunjavaju i zajednički čine jednu strukturu tržišta.

Isto tako, govoreći konkretno o malim poduzećima, treba reći kako ona mogu biti ekspanzivnija polazeći od novih tehnoloških inovacija, međutim, za one veće i skuplje projekte potrebna su financijska sredstva koja mala poduzeća najčešće nemaju. U odnosu na velika poduzeća, mala se lakše adaptiraju, bolje funkcioniraju, a uz to su i mnogo fleksibilnija, dok ona velika karakteriziraju puno veće financijske mogućnosti posebno pri pokretanju inovacija ili novih poduzeća. Može se reći i to kako u okvirima poslovnih aktivnosti dominiraju upravo mala poduzeća, iako im barijere pri razvoju poslovanja stvaraju problemi financijske prirode.

No unatoč tome, iako mala poduzeća u kontekstu financiranja zbog specifičnosti svog poslovanja, mala poduzeća imaju prednosti brze prilagodbe tržištu u smislu zadovoljavanja potreba kupaca/potrošača. Mala poduzeća mogu brže reagirati na zahtjeve na tržištu, te po potrebi implementacije novih sustava u poduzeće – jednostavnije provesti prilagodbu poduzeća ovim zahtjevima (pri tome se pri govoru o prilagodbi zapravo govori o prilagodbi ljudskog faktora te prilagodbi procesa poslovanja).

Nadalje, smatram kako jačanje konkurentske sposobnosti gospodarstva iziskuje sveobuhvatan zakonski, strateški i institucionalni pristup razvoju malog poduzetništva te ga je iz tog razloga nužno poticati i kontinuirano ga provoditi, uz uvođenje standarda EU te primjenu zakonodavstva. Isto tako, razvoju malih poduzeća od velike pomoći mogu biti državna regulativa, gospodarska komora, zajedno s usklađenom državnom politikom.

Upravo zbog važnosti koju mala poduzeća nose u gospodarstvu Republike Hrvatske i drugih zemalja Europske unije, upravo se njemu pridaje posebna pozornost. Svjesne značaja razvoja malih poduzeća (i posredno financijski sektor – zbog razvoja faktora inovacija) mnoge institucije na različite načine potiču razvoj malih poduzeća. Pri tome su prisutna poticajna sredstva za razvoj, Hrvatska organizacija za razvoj poduzetništva te razvoj poduzetničke infrastrukture uopće.

Sve aspekte, te prednosti i nedostatke malog poduzeća u ovom završnom radu uvidjeli smo na primjeru „Lavanda Turist Grupe d.o.o.“. Ovo poduzeće svojim načinom poslovanja nam na jednostavan način predočava i objašnjava pojam malog poduzeća, kao sve važnije stavke u cjelokupnom gospodarstvu.

Osim toga na konkretnom primjeru saznali smo koje sve preduvjete treba ispuniti neko poduzeće da bi se odgovaralo zahtjevima za stjecanjem zvanja „malo poduzeće“. Nadalje, prepoznajemo kako na uspješnost poslovanja nekog poduzeća ne utječu samo formalni uvjeti i preduvjeti već i sam način rada i ponašanja zaposlenika u poduzeću, koji najčešće svojom osobnošću, nasmiješenošću i pristupačnošću mogu uvelike pridonijeti pozitivnoj reputaciji jednog takvog malog poduzeća koje u budućnosti ima velike predispozicije kako za uspješnost poslovanja tako i za širenje samog svojeg inozemnog tržišta.

Također saznali smo kako hijerarhija u ovakvim poduzećima je plitka, što znači da se izjednačuju oni na vrhu kao i oni na dnu što smo istaknuli kao jednu od pozitivnih strana poslovanja malog poduzeća, koje također pridonosi slozi i pozitivnoj atmosferi, koja sveukupno djeluje kao pokretač malog poduzeća.

Međutim, najvažnije je za istaknuti kako malo poduzeće Lavanda Turist Grupa d.o.o. tijekom svog poslovanja uvelike obraća pažnju na konkurenciju, te svojom inovativnošću i svim snagama koje mogu upotrijebiti zadržavaju prestiž na tržištu, kako ne bi bili poraženi od okoline.

## LITERATURA

1. Alloca, M.A., Kessler, E.H., (2006). Innovation speed in small and medium-sized enterprises, *Creativity & Innovation Management*, 15 (3), 279-295.
2. Baković T., Ledić-Purić D. (2011). Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća *Poslovna izvrsnost*, Vol.5, No.1, 27-42. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=112074](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112074) (16.8.2016.)
3. Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C(2003) 1422) (Text with EEA relevance) (2003/361/EC), Official Journal of the European Union
4. Dečman, N. (2012) Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u RH, *Ekonomski pregled*, 63 (7-8) [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=128746](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=128746) (16.8.2016.)
5. Dračić, I., (2012). *Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje*, Varaždin: Hrvatski zavod za zapošljavanje - <http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Business%20enterprise%20and%20entrepreneurial%20environment%20-%20final.pdf> (20.8.2016.)
6. Horvatin, T., (2013). *Budućnost malih poduzeća*, Ekonomski portal: novi pogleda u svijet businessa - <http://ekonomskiportal.com/buducnost-malih-poduzeca/> (20.8.2016.)
7. Lacković, Z., (2000). *Malo poduzeće u uvjetima tranzicije*, Osijek: Grafika
8. Nanić, A. (2013) Mala i srednja poduzeća kao nosilac razvoja privrede Europske unije, *Tranzicija* 15 (31), 446-467. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=159709](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=159709) (19.8.2016.)
9. Paunović, Z., Prebežac, D. (2010). Internacionalizacija poslovanja malih i srednjih poduzeća, *Tržište*, 22 (1), 57-76. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=93061](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=93061) (19.8.2016.)
10. Potočan, V., Mulej, M. (2009) How to improve innovativeness of small and medium enterprises, *Management*, 14 (1), 1-20. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=61151](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=61151) (20.8.2016.)
11. Radas, S., Božić, Lj. (2009) The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy, *Technovation*, 29, 438-

450.<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497208001533>

(19.8.2016.)

12. Rammer, C., Czarnitzki, D., Spielkamp, A. (2009) Innovation success of non R&D performers: substituting technology by management in SME, *Small Bus. Econ.*, 33,35-58.
13. Renko, N. (2010) *Marketing malih i srednjih poduzeća*, Zagreb: Ljevak
14. Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća (2015), Europska Komisija, Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije - <file:///C:/Users/Ban/Downloads/ET0115040HRN.pdf>(19.8.2016.)
15. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, Narodne novine, br. 56/13 <http://www.nn.hr/clanci/sluzbeno/2013/0630.htm> (20.8.2016.)
16. Lavanda d.o.o. web stranica. <http://lavandatours.hr/> (20.8.2016.)

## **POPIS TABLICA I SLIKA**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tablica 1.: Kategorije malog gospodarstva u EU.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Tablica 2.: Ekonomske značajke malih i velikih poduzeća .....</b>                                   | <b>13</b> |
| <b>Tablica 3.: Kategorije malog gospodarstva u RH .....</b>  | <b>19</b> |
| <b>Tablica 4. Broj zaposlenih osoba u malom poduzeću Lavanda Turist Grupa d.o.o.....</b>               | <b>26</b> |
| <b>Tablica 5. Bilanca, ukupni godišnji promet malog poduzeća Lavanda Turist Grupa d.o.o.....</b>       | <b>27</b> |
| <b>Tablica 6. Vrijednost ukupne dugotrajne imovine malog poduzeća Lavanda Turist Grupa d.o.o. ....</b> | <b>27</b> |
| <b>Slika 1.: Poduzeća u Republici Hrvatskoj.....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Slika 2.: Glavni kriteriji za mala i srednja poduzeća u odnosu na ostala poduzeća.....</b>          | <b>8</b>  |
| <b>Slika 3.: Vrste obrta .....</b>   | <b>14</b> |