

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**STRATEGIJE PODUZETNIŠTVA U RH**

**Mentor:**

**Prof.dr.sc. Dejan Kružić**

**Student:**

**Marija Puljić**

**Split, rujan,2016.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>4</b>
1.1. Definiranje problema istraživanja .....	4
1.2. Ciljevi rada .....	4
1.3. Metode rada .....	4
1.4. Struktura rada .....	4
<b>2. ZNAČENJE PODUZETNIŠTVA U RH.....</b>	<b>6</b>
2.1. Pojmovno određenje poduzetništva.....	6
2.2. Značaj poduzetništva u gospodarstvu.....	7
2.3. Pojmovno određenje malog i srednjeg poduzetništva .....	8
2.4. Zakonski okvir malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj.....	10
2.5. Značaj poduzetništva u gospodarstvu Republike Hrvatske .....	11
<b>3. STRATEGIJE VLADE RH ZA PODUZETNIKE.....</b>	<b>16</b>
3.1. Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020.....	16
3.2. Strategija učenja za poduzetništvo 2010. - 2014. ....	18
3.3. Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.- 2020.....	18
3.4. Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011. - 2020.....	19
3.5. Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014. -2020. ....	19
3.6. Akcijski plan podrške izvozu 2014. - 2015. ....	20
3.7. Strateški plan Ministarstva poduzetništva i obrta za razdoblje od 2016. – 2018. godine .....	20
<b>4. REZULTATI INTERVJUA PODUZETNIKA I NJIHOVO MIŠLJENJE O PODUZETNIČKIM STRATEGIJAMA .....</b>	<b>22</b>
4.1. Rezultati intervjua.....	22
4.1.1. Proizvodno – uslužni obrt Tudor .....	22
4.1.2. Obrt za proizvodnju i trgovinu Art workshop.....	23
4.1.3. Uslužni obrt Imota .....	25
4.1.4. Žuvela d.o.o. ....	26
4.1.5. Ugostiteljski obrt Bolat .....	27
4.1.6. Obrt za trgovinu Zvir .....	28
4.1.7. Villa Lara .....	30

4.2. Zaključak provedenih intervjua s poduzetnicima .....	31
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>33</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>35</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>37</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>38</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>39</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema istraživanja

Za poduzetništvo se smatra da je kodač koji pokreće i daje novu snagu svakom gospodarstvu. Suvremeno poduzetništvo ima dominantan značaj u gospodarstvu i društvu te se često naziva poduzetničkom ekonomijom, tj. poduzetničkim društvom.<sup>1</sup> Malo i srednje poduzetništvo tj. gospodarstvo jedan je od važnijih pokretača ukupnoga gospodarskog razvoja i ono potiče privatno vlasništvo i poduzetničke sposobnosti, generira zapošljavanje i značajno pridonosi povećanju proizvodnje i izvoza.<sup>2</sup> Malo i srednje poduzetništvo u Republici Hrvatskoj također predstavlja jedan od vodećih gospodarskih sektora koji pozitivno djeluje na socijalni razvoj te zapošljavanje. Ovim radom istražit će se koje strategije poduzetništva postoje u Republici Hrvatskoj te koliko se one koriste.

## 1.2. Ciljevi rada

Cilj ovog rada je istražiti kako su mjere Vlade Republike Hrvatske za poduzetništvo utjecale na poduzetničku klimu u državi. Također, istražit će se jesu li i u kojem intenzitetu mjere za poduzetnike uistinu i efikasne.

## 1.3. Metode rada

Metode koje su korištene u radu su analiza, sinteza, metode indukcije i dedukcije te intervju.

## 1.4. Struktura rada

Nakon uvoda, u drugom poglavlju govori se o teorijskoj definiciji poduzetništva te značenju poduzetništva u svjetskom gospodarstvu. Također definira se malo i srednje poduzetništvo, njegov zakonski okvir i značaj u Republici Hrvatskoj. Uistinu je važno shvatiti pojam

---

<sup>1</sup> Kutnjak, G. (2010.): Europska unija u funkciji poticanja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva. *Poslovna izvrsnost*, 4.2, str. 79

<sup>2</sup> Sudarić, Ž. (2013.): Učenje za poduzetništvo, Vol. 3 No. 1. Lipanj 2013., str. 106.

poduzetništva i njegove značajke, kako bi se mogao shvatiti sam proces i značaj strategija za poduzetnike koje se provode kako kod nas, tako i u cijelom svijetu.

U trećem poglavlju riječ je o samom poticanju poduzetništva, naročito u našoj zemlji. U prvom dijelu govori se o strategijama koje je donijela Europska Unija te ciljevima koji se nastoje ispuniti do 2020. godine.

U drugom dijelu riječ je o strategijama Vlade RH te specifičnim uvjetima koje je potrebno ostvariti da bi se ispunili svi izazovi koji su stavljeni pred poduzetnike.

U četvrtom poglavlju iznose se rezultati intervjua poduzetnika te njihovo mišljenje o strategijama koje se odnose na njih.

Na kraju istraživanja i rezultata provedenih intervjua donosi se zaključak rada.

## 2. ZNAČENJE PODUZETNIŠTVA U RH

### 2.1. Pojmovno određenje poduzetništva

Za pojam poduzetništva nemamo jedinstvenu definiciju. Etimološki promatrano, poduzetništvo predstavlja sposobnost pokretanja određene akcije, poduzimanja aktivnosti sa svrhom postizanja željenog cilja, sve predmnijevajući spremnost na borbu protiv prepreka, spremnost na neizvjesnost ishoda i rizik.<sup>3</sup> Također, poduzetništvo možemo definirati kao spremnost pojedinca ili više partnera da uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika uz neizvjesnosti uđe 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 poduzetnički pothvat na svoj trošak i rizik s ciljem stjecanja dobiti.<sup>4</sup>

Ono se smatra sveobuhvatnim fenomenom pojedinca koji nastoji na promjenjivom tržištu naći balans između rizika, neizvjesnosti i resursa s kojim raspolaže u nadi da će se pobirati plodovi napornog rada.

Poduzetništvo nije profesija, to je sposobnost da se pokrenu neke aktivnosti radi postizanja određenog cilja, preuzimajući rizik i odgovornost. Bez obzira na to što se mogu poduzimati različite aktivnosti na različitim područjima, poduzetništvo je u uobičajenom smislu vezano uz gospodarstvo i uz pokretanje vlastitog posla. U poduzetništvo su ugrađena tri osnovna pojma:<sup>5</sup>

- pokretanje novog posla
- sklonost riziku
- inovativnost.

---

<sup>3</sup> Buble, M., Kružić, D. (2006.): Poduzetništvo realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRIF – plus d.o.o., Split, str 1.

<sup>4</sup> Rajsman, M., Petričević, N., & Marjanović, V. (2013.): Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, 26.1., str. 251.

<sup>5</sup> Rajsman, M., Petričević, N., & Marjanović, V.: op. cit., str. 251.

Za pojam poduzetništva koristi se i definicija prema kojoj je poduzetništvo 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 samo gledati kao na oruđe vlastitog probitka, već ono oblikuje, trajno potiče i biva značajnim dijelom društvenog napretka.<sup>6</sup>

## **2.2. Značaj poduzetništva u gospodarstvu**

Zadnjih 40 godina sve više se govori o značaju poduzetništva kako na nacionalnoj tako i na globalnoj razini. Njegove najvažnije značajke ogledaju se u broju zaposlenih u sektoru malog gospodarstva, rastu bruto domaćeg proizvoda, rastu konkurentnosti i zadovoljavanju općih društvenih potreba. Stoga, malo gospodarstvo treba uvažavati i određenim mjerama poticati daljnji razvitak.

Malo gospodarstvo, poznatije kao SME (Small & Medium Entrepreneurship), važan je dio svake nacionalne ekonomije. Sa 60% do 70% zaposlenih u tvrtkama SME u nacionalnim ekonomijama svih europskih zemalja, SME predstavlja ključni čimbenik socijalne i nacionalne ekonomske stabilnosti. Stoga je koncept stvaranja konkurentnosti poduzeća, poglavito malih i srednjih poduzeća u okviru Europske unije, prihvatljivo rješenje kojim se europska zajednica nastoji suprotstaviti svjetskim polovima razvoja, silovitim i konkurentnim tržištima Sjeverne Amerike i tzv. azijskih tigrova, s jasnom porukom i povećanom brigom za opstanak europske industrije i poduzetništva na globalnoj razini.<sup>7</sup>

Smatra se da na razini Europske unije 99% poduzeća spada u kategoriju malih i srednjih poduzeća. Europska unija je malom gospodarstvu povjerila ulogu osnovnog izvora inovacija i novog zapošljavanja, pokretača rasta, nositelja strukturnih promjena i napretka<sup>8</sup>, a geslo Europske unije o malom gospodarstvu: "Putting small businesses first ili Prije svih mala poduzeća".<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Rajsman, M., Petričević, N., & Marjanović, V.: op. cit., str. 252.

<sup>7</sup> Kutnjak, G.: op. cit., str. 80.

<sup>8</sup> Kutnjak, G.: op. cit., str. 82.

Uviđajući značenje poduzetništva za nacionalne ekonomije, najveći broj država je prihvatio poduzetništvo za vitalnu komponentu u procesu ekonomskog rasta i razvoja. Doprinos poduzetništva je veoma važan – postajući jedan od ključnih faktora poduzetnici:<sup>10</sup>

- Razvijaju i implementiraju nove tehnologije
- Generiraju nove proizvode i usluge
- Doprinosu razvoju edukacijskih procesa (i)
- Porastu općeg blagostanja društva u kojima djeluju.

### **2.3. Pojmovno određenje malog i srednjeg poduzetništva**

Pojam poduzeća mijenjao se stalno pod utjecajem razvitka, ali su pored svih tih mijena ostala neka zajednička obilježja. U početku se ono identificiralo s poduzetnikom, a potom postaje sinonimom poduzetničke aktivnosti.<sup>11</sup>

Sektor SME pruža mogućnost primjene suvremenih rješenja i prakse razvijenih zemalja, na kojima su one izgradile svoju gospodarsku snagu i konkurentnost.<sup>12</sup>

Razvitkom ekonomske teorije formirala su se dva gledišta spram definiranja poduzeća. Prvo je gledište onih ekonomista koji osporavaju naziv poduzeća svim gospodarskim subjektima koji na počivaju na privatnom vlasništvu. Drugo je gledište onih ekonomista koji poduzeće pokušavaju tretirati „objektivizirano“ kao jedno „autonomno biće“, bez obzira na vlasnika kapitala odnosno poduzetnika.<sup>13</sup>

Pri definiciji malog poduzeća treba ispoštovati određene kriterije koji mogu biti jednodimenzionalni (samo jedan kriterij) ili višedimenzionalni (više kriterija). Najčešći kriterij za definiranje poduzetništva je broj zaposlenih. Na račun tog kriterija mala poduzeća

---

<sup>9</sup> Bistričić, A., Agatić, A., & Kuzman, Z. (2011.): Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske unije. *Pomorstvo: Scientific Journal of Maritime Research*, 25.1., str.146.

<sup>10</sup> Buble, M., Kružić, D.: op. cit., str 14.

<sup>11</sup> Buble, M., Kružić, D.: op. cit., str 77.

<sup>12</sup> Kersan-Škabić, I., & Banković, M. (2008.): Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku uniju. *Ekonomska misao i praksa*, 1, str. 58.

<sup>13</sup> Buble, M., Kružić, D. (2006): op. cit., str 77.



dijelimo na mikro (zapošljavaju od 1 do 9 radnika) i mala poduzeća (zapošljavaju od 10 do 49 radnika).

Subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje trajno i samostalno obavljaju dopuštene gospodarske djelatnosti radi ostvarivanja dobiti odnosno dohotka na tržištu i koji su u poslovanju neovisni. Subjekti malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj pojavljuju se u različitim pravnim oblicima kao što su:<sup>14</sup>

- Obrt
- Trgovačko društvo
- Zadruga
- Ostali oblici organiziranja privatne poduzetničke aktivnosti (slobodna zanimanja)

S obzirom na veličinu subjekta, Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva razlikuje mikro, male i srednje subjekte malog gospodarstva<sup>15</sup>:

- mikro subjekti su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje zapošljavaju manje od 10 radnika, ostvaruju ukupni godišnji prihod u protuvrijednosti do 2.000.000,00 EUR, odnosno imaju vrijednost dugotrajne imovine u protuvrijednosti do 2.000.000,00 EUR
- mali subjekti su fizičke i pravne osobe koje: prosječno godišnje zapošljavaju manje od 50 radnika, ostvaruju ukupni godišnji prihod u protuvrijednosti do 10.000.000,00 EUR ili imaju zbroj bilance ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u protuvrijednosti do 10.000.000,00 EUR
- srednji subjekti su fizičke i pravne osobe koje: prosječno godišnje zapošljavaju više od 50 i manje od 250 radnika, ostvaruju ukupni godišnji prihod u protuvrijednosti od 10.000.000,00 EUR do 50.000.000,00 EUR ili imaju zbroj bilance ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u protuvrijednosti od 10.000.000,00 EUR do 43.000.000,00 EUR.

---

<sup>14</sup> Buble, M., Kružić, D. (2006.): op. cit., str. 99.

<sup>15</sup> Zakon o poticanju maloga gospodarstva (NN 29/02; 63/07)

## 2.4. Zakonski okvir malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj

Prepoznajući značaj poduzetništva u Republici Hrvatskoj kao glavnog pokretača ukupnog gospodarskog razvoja i generatora zapošljavanja prilagodljivog trenutnim tržišnim zahtjevima donesen je Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva<sup>16</sup> koji u sebi sadrži niz stimulativnih mjera za osnivanje, razvoj i poslovanje malog gospodarstva kao glavnog reprezentanta poduzetništva. Sektor malog gospodarstva nije homogena grupa, već se kvalificira prema različitim kriterijima<sup>17</sup>:

- Prema veličini (mikro, mala, srednja poduzeća)
- Životnoj fazi (poduzeća nedavno osnovana, zrelija poduzeća)
- Području/grupi (razvijena područja/bolje stojeće društvene grupe te nerazvijena područja/ slabije pozicionirane, marginalne društvene grupe)
- Sektor (tradicionalni sektor, sektor tehnološki baziranih tvrtki)

Kriteriji za razvrstavanje subjekata u sektoru malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj definirani su Zakonom o računovodstvu<sup>18</sup> i Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva. Poduzetnici (poduzeća) se u smislu Zakona o računovodstvu razvrstavaju na male, srednje i velike ovisno o iznosu ukupne aktive, iznosu prihoda te prosječnom broju radnika tijekom poslovne godine.

Mali poduzetnici su oni koji ne prelaze dva od sljedećih uvjeta:

- ukupna aktiva 32.500.000 kuna
- prihod 65.000.000 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine: 50.

Srednji poduzetnici su oni koji prelaze barem dva od tri uvjeta za male poduzetnike, ali ne prelaze dva od sljedećih uvjeta:

- ukupna aktiva 130.000.000 kuna

---

<sup>16</sup> Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13)

<sup>17</sup> Vidučić, Lj., Ramljak, B. Ćurak, M., Sorić, I., Rimac, A., Pervan, I., Brčić, G. Baran, D., Zorić, M. (2005.): Mala i srednja poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 5.

<sup>18</sup> Zakon o računovodstvu (NN 109/07; 53/13; 121/14)

- prihod 260.000.000 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine: 250.

Veliki poduzetnici su oni koji prelaze dva uvjeta iz definicije srednjih poduzetnika<sup>19</sup>.

## **2.5. Značaj poduzetništva u gospodarstvu Republike Hrvatske**

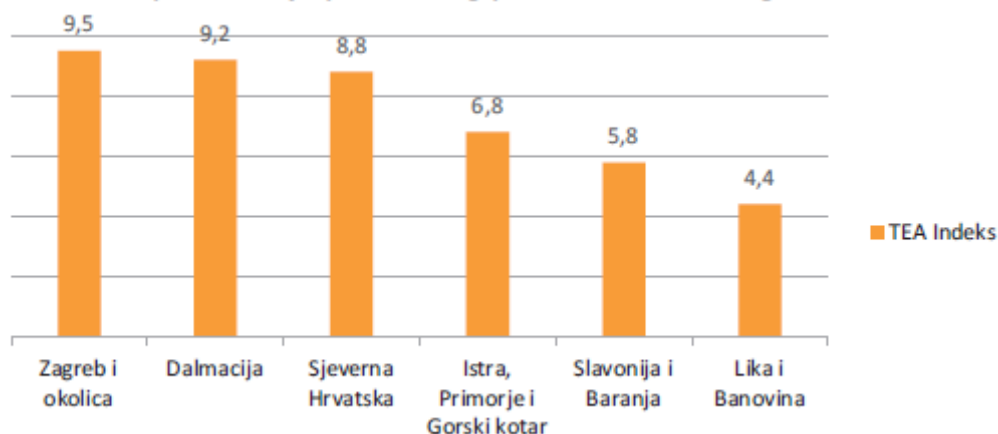
Za Hrvatsku ekonomiju se smatra da je potencijalna za ekonomski rast iako se još uvijek nalazi u tranzicijskom procesu prema poduzetničko orijentiranom sistemu. Smatra se da je malo i srednje gospodarstvo najdinamičniji i najperspektivniji dio gospodarstva Republike Hrvatske. Međutim, bitno je napomenuti da je motivacija za poduzetništvom u Republici Hrvatskoj znatno lošija nego u ostalim zemljama koje su članice GEM projekta.

Navedeno potvrđuje TEA indeks (Total Entrepreneurial Activity Index). Prema indeksu poduzetničke aktivnosti (Total Entrepreneurial Activity Index – TEA) koji pokazuje postotak odraslog stanovništva od 18 do 64 godine starosti aktivno angažiranih u pokretanju poslovnog pothvata ili u upravljanju/posjedovanju poduzeća ne starijeg od 42 mjeseca, Hrvatska se nalazi na 31. mjestu od 37 zemalja uključenih u GEM 2002 projekt.<sup>20</sup> U nastavku rada prikazat koje su to regije u Republici Hrvatskoj gdje je zabilježena najveća aktivnost pokretanja poslovanja u 2014. godini. Navedeno je prikazano Grafikom 1. Regije u Hrvatskoj prema aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata u 2014. godini.

---

<sup>19</sup> Zakon o poticanju maloga gospodarstva (NN 29/02; 63/07)

<sup>20</sup> <http://www.gemhrvatska.org/rezultati2002.html>; pristupljeno [16.9.2016.]



**Grafikon 1. Regije u Hrvatskoj prema aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata u 2014. godini**

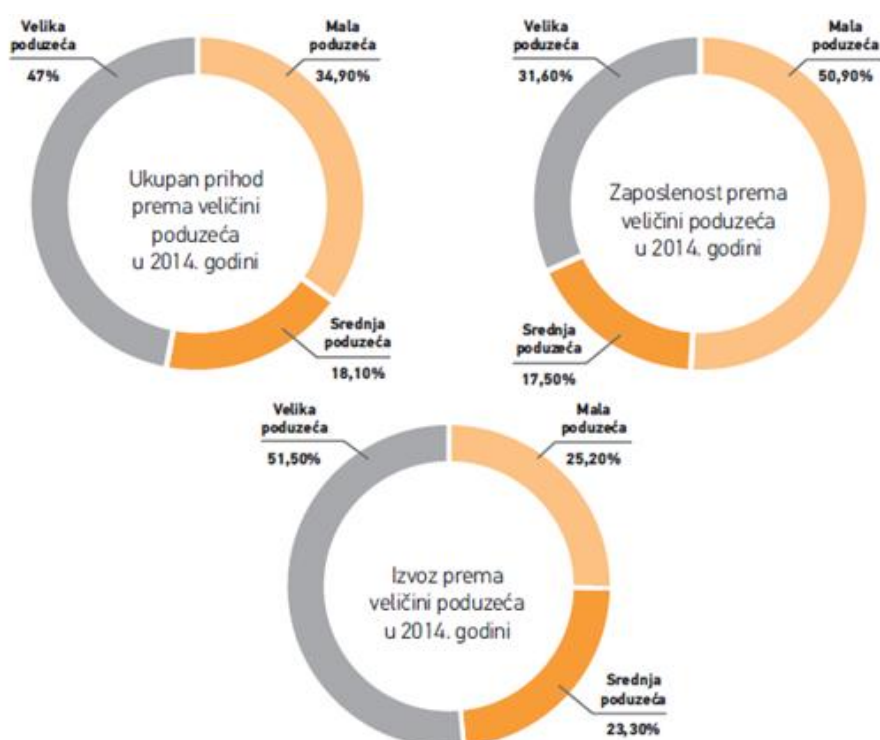
Izvor: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (2016), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2015, Zagreb, dostupno na <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2016/06/Cepor-izvjesce-2015-HR.pdf>; pristupljeno [03.08.2016.]

Kao što je prikazano Grafikonom 1., regija u kojoj je zabilježen najveći broj pokretanja novih poslovnih pothvata jest Zagreb i njena okolica. TEA indeks u toj regiji iznosi 9,5, što znači da je 9,5% odraslog stanovništva od 18 do 64 godine starosti aktivno angažiranih u pokretanju poslovnog pothvata ili u upravljanju/posjedovanju poduzeća ne starijeg od 42 mjeseca. Nakon regije Zagreb, najveći postotak aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata u 2014. godini u Republici Hrvatskoj ima Dalmacija, gdje TEA indeks iznosi 9,5%. Također, visok TEA indeks ima i regija Sjeverne Hrvatske koji iznosi 8,8%. Znatno manje aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata u 2014. godini ima u Istri, Primorju i Gorskom kotaru, te u Slavoniji i Baranji, dok najniži TEA indeks ima regija Lika i Banovina (4,4%), gdje je zabilježeno najmanje aktivnosti za pokretanje poslovnog pothvata u 2014. godini.

Zbog rješavanja ratnih, tranzicijskih i privatizacijskih problema, Hrvatska je relativno dugo zanemarivala potrebe sektora maloga gospodarstva. Postavši svjesna njegova značenja u suvremenim, svjetskim okvirima, a time i u Hrvatskoj, tek je 2002. godine pristupila donošenju zakonske regulative u kojoj će mala i srednja poduzeća nalaziti svoje uporište.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Kersan-Škabić, I., & Banković, M.: op. cit., str 59.

U Republici Hrvatskoj, poduzetništvo zbog visokih stopa nezaposlenosti i ekonomske neefikasnosti gospodarstva u cjelini, predstavlja mogući potencijal gospodarskog prosperiteta, stoga je Vlada Republike Hrvatske u projektu „Hrvatska u 21. stoljeću“ apostrofirala malo poduzetništvo kao generator razvoja hrvatskoga gospodarstva u cjelini.<sup>22</sup> U 2008. godini malo gospodarstvo u Hrvatskoj uključuje više od 78.000 trgovačkih društava i time čini 99% registriranih poslovnih subjekata u Hrvatskoj. Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj polako postaje sektor koji je zadužen za pokretanje i poticanje nacionalne ekonomije u cijelosti te stalno generira ubrani i povećani rast u samom broju zaposlenih kao i broju poduzetnika.<sup>23</sup> U nastavku rada prikazana je struktura ukupnog prihoda, zaposlenosti i izvoza prema veličini poduzeća u 2014. godini. Navedeno je prikazano Slikom 1.



**Slika 1. Struktura ukupnog prihoda, zaposlenosti i izvoza prema veličini poduzeća u 2014. godini**

Izvor: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (2016), izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2015, Zagreb, dostupno na <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2016/06/Cepor-izvjescje-2015-HR.pdf>; pristupljeno [03.08.2016.]

<sup>22</sup> Škrtić, M., & Mikić, M. (2006). Gospodarsko značenje hrvatskoga poduzetništva-šanse i zamke. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4.1., str.192.

<sup>23</sup> Udovičić, A. (2011). Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo. *Učenje za poduzetništvo*, 1.1., str. 407.

Kao što je prikazano Slikom 1., u 2014. godini udio velikih poduzeća u ukupnom prihodu iznosi 47%, udio srednjih poduzeća iznosi 18,10%, dok je udio malih poduzeća 34,90%. kada je riječ o zaposlenosti, mala poduzeća imaju najveći udio. Tako mala poduzeća zapošljavaju 50,90% radne snage, srednja poduzeća 7,50%, a velika poduzeća 31,60%. Najveći udio u izvozu imaju velika poduzeća (51,50%), zatim slijede mala poduzeća s udjelom od 25,20%, te srednja poduzeća s udjelom od 23,20%.

U Republici Hrvatskoj uočljiv je nezadovoljavajući tempo pokretanja poduzetničkih inicijativa i financijske snage malih i srednjih poduzeća. Osim osnovnih slabosti sektor je opterećen i kroničnim deficitom obrazovnih programa za poduzetništvo, nekoordiniranošću Vladine politike u stvaranju stimulirajućeg okruženja za poduzetništvo, administrativnim preprekama u raznim fazama životnog vijeka poduzeća, nerazvijenošću financijskog tržišta za zadovoljenje potreba malih i srednjih poduzeća te velikim regionalnim razlikama u poduzetničkim aktivnostima. Ostvarenja bi se trebala poduprijeti uklanjanjem administrativnih prepreka osnutku i poslovanju tvrtki te daljnjim razvojem tržišta kapitala.<sup>24</sup>

U nastavku rada, u Tablici 1., prikazat će se osnovni financijski podaci poslovanja poduzetnika RH u 2015. godini.

---

<sup>24</sup> Bistričić, A., Agatić, A., & Kuzman, Z.: op. cit., str.147.

**Tablica 1. Osnovni financijski podaci poslovanja poduzetnika RH u 2015. g. (u tisućama kuna)**

Opis	Ukupno RH		
	2014.	2015.	Index
Broj poduzetnika	-	106.569	-
Broj zaposlenih	809.380	838.584	103,6
Ukupni prihodi	607.875.615	639.647.947	105,2
Ukupni rashodi	595.332.668	616.954.490	103,6
Dobit prije oporezivanja	38.110.703	41.857.586	109,8
Gubitak prije oporezivanja	25.567.755	19.164.129	75,0
Dobit razdoblja	33.999.377	35.925.884	105,7
Gubitak razdoblja	25.438.409	18.786.380	73,9
<b>Konsolidirani financijski rezultat – dobit (+) ili gubitak (-) razdoblja</b>	<b>8.560.968</b>	<b>17.139.504</b>	<b>200,2</b>
Izvoz	104.631.436	115.314.299	110,2
Uvoz	98.647.602	104.465.187	105,9
Investicije u novu dugotrajnu imovinu	33.639.633	38.444.856	114,3
Prosječna mjesečna neto plaća po zaposlenom	4.897	5.019	102,5

Izvor: Financijska agencija, Poslovanje poduzetnika u otočnim gradovima i općinama u 2015. godini

Prema podacima prikazanim u Tablici 1., u 2015. godini broj zaposlenika se povećao za 3,6% u odnosu na prethodnu godinu. Najznačajnije povećanje ostvaruje konsolidirani financijski rezultat koji se povećao za 100,2% u odnosu na 2014. Značaj porast također ostvaruje izvoz (10,2%), te investicije u novu dugotrajnu imovinu (14,3%). Dobit u 2015. godini iznosi 36 milijardi kuna, što je povećanje za 5,7% u odnosu na 2014. godinu kada je dobit iznosila 34 milijarde kuna.

### **3. STRATEGIJE VLADE RH ZA PODUZETNIKE**

Kao što je navedeno, u Republici Hrvatskoj je tek 2002. godine pristupila donošenju zakonske regulative za mala i srednja poduzetništva. Time se nastojalo stvoriti uporište za njihovim rastom i razvojem te se u daljnjim razdobljima donose različiti strateški planovi kojim će se potaknuti razvoj i ostvarivati ciljevi koji su zadani u tim dokumentima. Politike i programi koje su od presudne važnosti za sektor malih i srednjih poduzeća trebaju biti usklađene sa Small Business Act of Europe kojim je Europska unija dala uputstva i smjernice kojih se trebaju pridržavati sve članice u gospodarstvu Europske unije.

U 2014. godini provodile su se navedene nacionalne i regionalne politike i programi pomoću kojih se nastoji poticati razvoj sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj:

- Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020.
- Strategija učenja za poduzetništvo 2010.-2014.
- Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020
- Akcijski plan za provedbu Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020
- Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020.
- Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014. -2020.
- Akcijski plan podrške izvozu 2014. - 2015.
- Strateški plan Ministarstva poduzetništva i obrta za razdoblje od 2016. – 2018. godine
- Program poticanja poduzetništva i obrta – Poduzetnički impuls 2015

#### **3.1. Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020.**

Strategija, koja je stupila na snagu 2013. godine, se smatra prvom nacionalnom Strategijom razvoja poduzetništva. Donijela se u skladu s Ekonomskim programom Republike Hrvatske 2013. s ciljem jačanja poduzetničkog potencijala i unapređenja kulture poduzetništva. Realizacijom zadanih ciljeva iz Strategije pridonijet će ostvarivanjem vizije maloga



gospodarstva iz budućnosti, koja se može opisati kao<sup>25</sup>: „konkurentno i ravnomjerno razvijeno malo gospodarstvo Hrvatske, koje se temelji na rastućem broju uspješnih poslovnih subjekata, kontinuiranom povećanju izvoza, visokom stupnju inovacija, kvalitetno obrazovanom, fleksibilnom menadžmentu, inovativnom proizvodnom procesu, povoljnom poslovnim okruženju i olakšanom pristupu financijskim i ostalim instrumentima kako bi se održale povoljne stope rasta te dostigli najviši EU standardi”.

Strategija razvoja poduzetništva 2013. – 2020. godine izravan je odgovor na kratki prikaz uvjeta s općim ciljem povećanja konkurentnosti maloga gospodarstva u Hrvatskoj. Realizacija općeg cilja bit će potpomognuta mjerama koje će se odnositi na pet strateških ciljeva<sup>26</sup>:

1. Poboljšanje ekonomske uspješnosti - Unapređenje ekonomske uspješnosti maloga gospodarstva u sektorima proizvođačkih i uslužnih djelatnosti većim ulaganjem u R&D, višim stupnjem inovacija, rastom izvoza te daljnjim razvojem poslovnih mreža i povezanosti.
2. Poboljšani pristup financiranju - Razvijanje raznih financijskih mogućnosti za subjekte maloga gospodarstva i uklanjanje financijskog jaza za malo gospodarstvo.
3. Promocija poduzetništva - Pružanje potpore osnivanju novih poduzeća, rast broja aktivnih poduzeća i jačanje institucija koje pružaju potporu poduzetnicima kako bi se na taj način pridonijelo ravnomjernijem i uravnoteženom razvoju hrvatskih regija.
4. Poboljšanje poduzetničkih vještina - Pružanje potpore većem razvoju subjekata maloga gospodarstva jačanjem njihove uprave, uvođenjem i djelovanjem većeg broja visokokvalificiranih zaposlenika te podupiranjem cjeloživotnog učenja zaposlenih u subjektima maloga gospodarstva.
5. Poboljšano poslovno okruženje - Nadgradnja ostvarenog napretka uklanjanjem preostalih administrativnih opterećenja i olakšavanjem poslovanja u Hrvatskoj.

---

<sup>25</sup> Ministarstvo poduzetništva i obrta (MINPO): Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020., str. 2, dostupno na <https://poduzetnistvo.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategy-HR-Final.pdf>; pristupljeno [03.08.2016.]

<sup>26</sup> Ministarstvo poduzetništva i obrta (MINPO): Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020., str. 3, dostupno na <https://poduzetnistvo.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategy-HR-Final.pdf>; pristupljeno [03.08.2016.]

### **3.2. Strategija učenja za poduzetništvo 2010. - 2014.**

U 2010. godini na snazi je Strategija učenja za poduzetništvo 2010.-2014. Temeljna vrijednost strategije ogleda se u pravednosti, transparentnosti, društveno-odgovornom poduzetništvu, društvu koje cijeni poduzetništvo te društvenom blagostanju.

Ciljevi strategije obrazovanja za poduzetništvo su<sup>27</sup>:

1. Senzibilizirati javnost o poduzetništvu te razviti pozitivan stav prema cjeloživotnom učenju za poduzetništvo.
2. Uvesti učenje i osposobljavanje za poduzetništvo kao ključne kompetencije u sve oblike, vrste i razine formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja i učenja.

Ostvarenje ovih ciljeva će u razdoblju od pet godina doprinijeti:

- a) povećanju zapošljivosti svih struktura radno-sposobnog stanovništva, uključujući i posebno osjetljive skupine na tržištu rada,
- b) osnivanju većeg broja malih poduzeća iz prilike,
- c) povećanju raznolikosti ponude hrvatskih proizvoda i usluga kao rezultat inovacija, istraživanja i razvoja,
- d) povećanju broja mladih koji pokreću vlastiti posao,
- e) povećanju broja žena koje pokreću vlastiti posao,
- f) porastu konkurentnosti hrvatskog gospodarstva.

### **3.3. Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.- 2020.**<sup>28</sup>

Strategija je dugoročno usmjerena na kontinuiranu provedbu aktivnosti kojima se utječe na promjene u vrijednosnom sustavu, ponašanju i okolini, čimbenicima o kojima ovisi jačanje poduzetničke aktivnosti žena, a srednjoročno – do 2020. godine povećati broj žena koje pokreću poslovni pothvat i broj žena – vlasnica rastućih poslovnih pothvata, kako bi se

---

<sup>27</sup> Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Strategija učenja za poduzetništvo 2010. – 2014., str. 8, dostupno na [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Strategija\\_ucenja\\_za\\_poduzetnistvo\\_2010-2014.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Strategija_ucenja_za_poduzetnistvo_2010-2014.pdf); pristupljeno [03.08.2016.]

<sup>28</sup> Ministarstvo poduzetništva i obrta (MINPO), Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014. – 2020., str. 6, dostupno na <https://poduzetnistvo.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategy-HR-Final.pdf>; pristupljeno [03.08.2016.]

ostvarila razina poduzetničke aktivnosti žena na razini koja se ostvaruje u prosjeku EU mjereno TEA pokazateljem muškaraca i žena. Osnovni ciljevi strategije razvoja poduzetništva žena su sljedeći:

1. Poboljšanje usklađenosti i umreženost javnih politika
2. Poboljšanje sustavne podrške poduzetništvu žena
3. Uvođenje poduzetništva žena u cjelokupnu institucionalnu infrastrukturu
4. Promocija poduzetništva

### **3.4. Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011. - 2020.**

Strategija iz 2011. godine po prvi put okuplja na jednom mjestu sve sudionike koji pružaju podršku razvoju klastera u Republici Hrvatskoj. Cilj je unapređenje upravljanja hrvatskom klsterskom politikom, jačanje klastera i klsterskih udruženja, poticanje inovacija i transfera novih tehnologija, osvajanje novih tržišta i internacionalizacija klastera, te jačanje znanja i vještina za razvoj klastera.<sup>29</sup>

### **3.5. Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014. -2020.**

Dokument u kojem se navodi nastojanje izgradnje učinkovitog inovacijskog sustava te unaprjeđenje zakonodavnog i fiskalnog okvira, utvrđivanje načina komunikacije i modeli suradnje između javnog, znanstvenoistraživačkog i poslovnog sektora u cilju razvoja novih proizvoda, usluga, poslovnih procesa i tehnologije, te način primjene rezultata znanstveno-istraživačkog rada u gospodarstvu i društvu u cjelini.

Ciljevi su<sup>30</sup>:

1. Poboljšana inovacijska izvedba Republike Hrvatske
2. Povećan udio ulaganja poslovnog sektora u ukupnim ulaganjima u istraživanje i razvoj

---

<sup>29</sup> CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (2016), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2015., Zagreb, str 40., dostupno na <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2016/06/Cepor-izvjesce-2015-HR.pdf>; pristupljeno [03.08.2016.]

<sup>30</sup> Ministarstvo gospodarstva, Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014. – 2020., str. 23, dostupno na [http://www.mingo.hr/public/documents/Strategija\\_poticanja\\_inovacija\\_18\\_12\\_14.pdf](http://www.mingo.hr/public/documents/Strategija_poticanja_inovacija_18_12_14.pdf); pristupljeno [03.08.2016.]

3. Povećan broj bazičnih i primijenjenih istraživanja namijenjenih jačanju konkurentnosti gospodarstva
4. Povećanje ljudskih kapaciteta za istraživanje, tehnološki razvoj i inovacije

### **3.6. Akcijski plan podrške izvozu 2014. - 2015.**

Akcijski plan je izradilo Povjerenstvo Vlade za internacionalizaciju hrvatskoga gospodarstva, a čija ja svrha na jednom mjestu objediniti i prikazati sve aktivnosti i mjere koje je nužno poduzeti od strane odgovarajućih državnih tijela i institucija kako bi se osigurala sustavna i trajna podrška hrvatskim izvoznicima te pospješio plasman hrvatskih roba i usluga na inozemna tržišta.<sup>31</sup>

Konačni je cilj aktivno doprinijeti<sup>32</sup>:

1. povećanju vrijednosti izvoza
2. povećanju broja izvoznika
3. smanjenju vanjskotrgovinskog deficita
4. unaprjeđenju strukture hrvatskog izvoza
5. jačanju pozicije tvrtki na postojećim i izlasku na nova, posebice brzorastuća tržišta
6. unaprjeđenju položaja RH u međunarodnoj trgovinskoj razmjeni.

### **3.7. Strateški plan Ministarstva poduzetništva i obrta za razdoblje od 2016. – 2018. godine**

Ovim planom predstavlja se vizija Vlade Republike Hrvatske koja se odnosi na konkurentno gospodarstvo temeljeno na društvu znanja, većem stupnju inovativnosti uz optimalno korištenje prirodnih resursa ključan je prioritet i vizija strateškog planiranja. Smatraju da je uspješan poduzetnik onaj koji je spreman i sposoban ideju pretvoriti u pothvat, koji može izravno i značajno doprinijeti povećanju konkurentnosti i održivom ekonomskom razvoju.

---

<sup>31</sup> CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (2016.): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2015., Zagreb, str 40., dostupno na <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2016/06/Cepor-izvjesce-2015-HR.pdf>; pristupljeno [03.08.2016.]

<sup>32</sup> Povjerenstvo Vlade za internacionalizaciju hrvatskog gospodarstva, Akcijski plan podrške izvozu 2014. – 2015. , str 2, dostupno na <http://www.mvep.hr/files/file/2014/140508-ap-podrške-izvozu-2014-2015.pdf>; pristupljeno [03.08.2016.]

Ciljevi su preuzeti iz Strategije razvoja poduzetništva 2013. – 2020., a cilj od strateške važnosti se smatra povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. U to također spadaju: poboljšanje ekonomske uspješnosti, poboljšan pristup financiranju, promocija poduzetništva, poboljšanje poduzetničkih vještina te poboljšano poslovno okruženje.

## **4. REZULTATI INTERVJUA PODUZETNIKA I NJIHOVO MIŠLJENJE O PODUZETNIČKIM STRATEGIJAMA**

Nastojeći istražiti i doznati informacije iz prve ruke proveden je intervju s vlasnicima malog i srednjeg poduzetništva. Prilikom provođenja navedene metode doznaju se najveće prepreke koje koče razvoj poslovanja kao i njihova educiranost o svim mjerama koje nudi Vlada Republike Hrvatske. Od 2013. godine otvorena su nam vrata koja, ako ih znamo iskoristiti, daje vjetar u leđa razvitku gospodarstva.

Pitanja koja su postavljena pristupnicima intervju su:

- Kako biste, općenito, ocijenili poslovanje u RH?
- S kojim ste se preprekama najčešće susreli?
- Koju od tih prepreka smatrate najvećim problemom?
- Koje programe poticanja poduzetništva u RH poznajete?
- Jeste li koristili neke od njih?  
ako da koje  
ako ne – zašto?
- Smatrate li da postoji razlika u poslovanju prije i nakon pristupanja EU?
- Kako biste ocijenili rad institucija zaduženih za poticanje poduzetništva
- Koja su poboljšanja, prema Vašem mišljenju, potrebna? Zašto?

### **4.1. Rezultati intervju**

#### 4.1.1. Proizvodno – uslužni obrt Tudor

- Područje djelovanja: pružanje smještaja, priprema i posluživanje hrane i pića
- Postoji od: 1997. godine
- Oblik poduzeća: Obrt

Vlasnik obrta Jurica Tudor smatra da je poslovanje u Republici Hrvatskoj kompliciran zbog čestih izmjena zakona i antipoduzetničke klime koja vlada u zemlji. Smatra da je najveća prepreka sporost birokracije zbog koje im je trebao duži period da dobiju odobrenje za

izgradnju poslovnog objekta koji je bio od krucijalne važnosti. Također, smatraju da je teško dobiti subvencije i povoljnih načina kreditiranja, pogotovo onih s grace periodom da bi mogli ustabiliti svoje poslovanje.

Poticaji s kojima je upoznat su poticaj ministarstva turizma je tzv. poticaj za uspjeh (ukinut 2009. godine) te poduzetnički impuls. Pomoću poticaja za uspjeh 2007. godine su i izgradili hotel koji je ujedno i jedini hotel u naselju Milna na otoku Hvaru. Navedeni poticaj je iskorišten u manjem dijelu, dok se za poduzetnički impuls prijavljivao, ali bezuspješno.

Ulazak u Europsku uniju nije bitno djelovalo na poslovanje; jedini značaj je ostvaren na proširenju tržišta.

Institucije koje su ujedno i zadužene za poticanje poduzetništva smatra neadekvatno upućenima u nove zakone koje bi trebali provoditi. Također, prijava radnika na HZZ je prekomplikiran jer su potrebne informacije koje bi informatizacijom sustava mogli imati sve u evidenciji.

Poboljšanja koja su potrebna su brža birokracija i rješavanje imovinsko – pravnih odnosa.

#### 4.1.2. Obrt za proizvodnju i trgovinu Art workshop

- Područje djelovanja: proizvodnja nakita i srodnih proizvoda
- Postoji od: 2014. godine
- Oblik poduzeća: Obrt

Vanja Mijač uopće nije zadovoljna poslovanjem u Hrvatskoj. Smatra da je previše ispolitizirano i da je to vodi zemlju u propast. Razočara je Vladinom politikom te smatra da bi se taj dio trebao prepustiti stručnjacima a ne da neučinkoviti ljudi dolaze na pozicije na kojima nisu adekvatno osposobljeni. Ogorčena je na inspekciju jer kod nas samo naplaćuju kazne dok su standardi u Europskoj Uniji daleko drugačiji.

Prepreke s kojima se susretala je neučinkovitost državnih i lokalnih ustanova. Smatra da postoje razlike u većim i manjim gradovima. Koliko je god bolje raditi u manjem mjestu

mana im je što sve teži ka lokalnoj samovolji i anarhiji te njihovi djelatnici educirani, upoznati s novim zakonima, ne žele napredovati u svom poslu, nastoje zadržati status quo i svi prebacuju odgovornost jednog na drugog. Olakšanje je što se svi poznaju pa su upoznati sa zahtjevima s kojim se dođe. Ukoliko nije sezona puno se lakše i brže doći do informacija i dokumenata koji su potrebni.

Najveća prepreka je vezana uz radnike. Vlada „tjera“ poduzetnike da što više ljudi zapošljavaju, a najbitnije i ujedno najteže je naći kvalitetnog i efikasnog radnika. Politikom zapošljavanja dobivaju demotivirane radnike umjesto da poduzetniku nastoje pomoći pronaći produktivnog radnika kojeg će i naposljetku i adekvatno platiti. Smatra da bi se trebalo, kao i u Njemačkoj, imati posebne standarde za sezonske radnike jer su oni došli na sezonu raditi što više, a tu ih opet sprječava zakon pa zato i još uvijek ima rada na crno. Zaključuje da su zaposlenici dobro zaštićeni od strane zakona, a ne i sami poduzetnici koji ujedno i rade u svojim obrtima. Problem je i što kao vlasnica obrta ne može primati nikakve doprinose iako je njezin obrt sezonskog tipa.

Što se tiče programa poticanja vlasnica obrta u zadnjih 10 god nije istraživala niti ih prati programe poticanja jer smatra da je potrebno previše papirologije i vremena da bi se moglo nešto postići. Iz tuđih iskustava i problema kroz koje su prolazili ne želi se ni upuštati u ikakve programe i poticaje koje država nudi iako ima velikih planova za ručno izrađeni nakit.

Rad institucija zaduženih za poticanje poduzetništva ocjenjuje negativnom ocjenom jer su porezni i ostali nameti preveliki, neučinkoviti su državni i lokalni uredi, radi u uvjetima gdje je bučna muzika (a nitko ne poduzima ništa), nalažu se uvjeti koji se ne mogu ispuniti. Samim time, smatra da će u skoroj budućnosti zatvoriti svoj obrt u Hrvatskoj te preseliti ga u inozemstvo jer su tamo bolji uvjeti poslovanja.

Da bi država funkcionirala trebalo bi informatizirati cijeli sustav tako da sve jednim klikom vide cijelo poslovanje svake tvrtke, izbaciti zakone koji nemaju nikakve veze, zatvoriti agencije koje su nepotrebne, staviti sve institucije pod isti krov te smanjiti namete koji su stavljeni pred poduzetnik i trebala bi inspekcija prvo upozoriti na pogreške pa nakon toga kažnjavati.



#### 4.1.3. Uslužni obrt Imota

- Područje djelovanja: Pripremni radovi na gradilištu
- Postoji od: 1997. godine
- Oblik poduzeća: Obrt

Kada bi ocjena poslovanja u RH bila u ocijenili bi s trojkom. Naime, trebalo bi još puno toga poboljšati da se osjeti poboljšanje u poslovanju ne samo obrta nego inače u samom poduzetništvu kako bi napredovalo samo gospodarstvo na lokalnoj, županijskoj i državnoj razini.

Prepreke na koje se nailaze su administrativne. Ljudi koji rade propise trebali bi imati više kontakta s ljudima " na terenu". Kada je potrebno bilo što od "papirologije" za administraciju u državnim institucijama potrebno je pojednostaviti što je moguće više i tražiti samo ono što nemaju u svojoj dokumentaciji. U novije vrijeme se to pokušava, ali to presporo ide. Imam osjećaj da sami kadrovi u državnim institucijama ne prate promjene, ne žele se usavršavati jer misle da je to nepotrebno ili dio koji bi oni trebali odraditi šalju Vas kod nekog drugog umjesto da se oni potrude i sami to riješe s državnim institucijama. Poduzetnici žele raditi u proizvodnji i ostvarivati nove vrijednosti, a vrijeme im se troši na nepotrebna čekanja za rješavanje određene administracije. Kada mislite da ste sve riješili onda je ostalo još nešto i tako se vrijeme oduži, a vi ne možete početi s radom.

Programi s kojima upoznat su oni za koje sam čuo u medijima za pojedina područja. Vlasnik se namjerava se raspitati o programu za ruralni razvoj.

Do sada nije koristio nikakav program s obzirom da je mali poduzetnik. S ljudima s kojima je pričao i koji su pokušali iskoristiti neke od poticaja najveći je problem imovinsko - pravni odnosi, odnosno da bilo što želite raditi morate imati riješen predmet u Zemljišniku, a to je još uvijek proces koji kod nas traje i trebate dosta financijskih sredstava da to riješite. Jedan od razloga pada graditeljstva je ovaj razlog.

Ima osjećaj da se puno toga radilo zato što je od nas EU tražila, ali malo se toga promijenilo. Osjeća se poboljšanje u odnosu na prije, ali treba još puno toga raditi da bi bili kao zemlje

Zapadne Europe. Treba primijeniti nove tehnologije (informatizacija sustava) i zaposliti kadrove koji žele promjene i žele raditi za poduzetnike, a ne samo biti zaposlenik državne uprave.

Institucije koje rade na poticajima trebali bi više informirati ljude na lokalnoj sredini, odnosno trebali bi imati povremeno urede u manjim sredinama.

Kako bi se osjetilo poboljšanje i napredak u svijetu obrtnika i poduzetnika potrebno je smanjiti pojedine nepotrebne namete i plaćanja, smanjiti administraciju ili ovu postojeću učiniti učinkovitom. Trebalo bi da državni službenici shvate da će državni proračun biti bogatiji ako se poboljša stanje u gospodarstvu. Kako bi obrtnici mogli širiti proizvodnju potrebno je omogućiti im povoljne kredite i poticaje.

#### 4.1.4. Žuvela d.o.o.

- Područje djelovanja: Prerada i konzerviranje riba rakova i školjki
- Postoji od: 1992. godine
- Oblik poduzeća: d.o.o.

Smatraju da nije lako biti poduzetnik u Hrvatskoj. Najčešće su se susretali s administrativnim preprekama, nerazumijevanjem, neinformiranošću i nerazumijevanjem od strane državnih institucija. Najveća prepreka im je što treba previše vremena ulagati u stvari koje bi trebale biti brže riješene (ponajviše administrativna prepreka).

Upoznati su sa programom poticaja za zapošljavanje, investiranja, održavanja radnih mjesta na otocima, sufinanciranje kapitalnih ulaganja. Koristili su poticaje koji su im bili dostupni, ali sve je bilo popraćeno opsežnom administracijom i dokazivanjem da bi došli do cilja. Smatraju da bi koristili još više poticaja da ih nije ograničavalo poslovanje na otoku, po pitanju širenja i zapošljavanja. Upravo zbog toga nisu uspjeli iskoristiti sve svoje mogućnosti i ambicije koliko su željeli i mogli, a glavni razlozi su visina troškova na otoku i nerazumijevanje državnih institucija.

Postoji velika razlika u poslovanju prije i poslije ulaska u Europsku uniju. Kao poduzeće koje posluje izvan državnih okvira, olakšan im je put u poslovanju poput manjih veterinarskih kontrola te sa oduševljenjem dočekuju ulazak u Schengenski prostor jer će im se dodatno olakšati transfer njihovih proizvoda.

Dobro je što se mnogo toga informatiziralo pa se izbjegavaju redovi i gubljenje vremena. Zaposlenici u državnim institucijama nisu dovoljno educirani što se uviđa kada se postave pojedina pitanja za probleme, ne mogu odgovoriti pa se trebaju tražiti osobe koje znaju odgovor na to. Rijetko kad se nalazi na educirane osobe koje nam mogu dati kvalitetnije i potrebne savjete, a češće na ljude koji ne žele biti upućeni sa aktualnim zakonima i rješenjima.

Za poboljšanja se uprava treba uhvatiti u koštac sa svim problemima tako da mladima olakša put u poslovanje i omogući im da se makne crna slika sa poduzetništva. Zaključuju da su mladi naša budućnost i treba im dati povoljne prilike da ostanu u zemlji i pokušaju sebi stvoriti svjetliju budućnost.

#### 4.1.5. Ugostiteljski obrt Bolat

- Područje djelovanja: Djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića
- Postoji od: 1990. godine
- Oblik poduzeća: Obrt

Sadašnja vlasnica obrta ocjenjuje poslovanje vrlo lošim zbog velikog rada na crno. Slab je priljev novaca od prometnih obveznika i smatra da bi bio puno veći nego što je sad. Zbog institucija koje ne obavljaju svoj posao i ne zatvaraju takve objekte legalni poduzetnici gube prihode i ujedno profite, a nelegalni objekti se samo šire. Po svom ugostiteljskom obrtu osjeća da se gubi čak i 70% potencijalnih gostiju.

Jedna od prepreka su dobavljači koji ne ispunjavaju dogovorene obveze. Ne dostavlja se roba koja se naruči. Također, cijena tih dobara u sezoni se naglo povećava tako da se više isplati nabavljati sa kopna nego na otoku. Neobnavljanje državne ceste utječe na priljev gostiju jer je pristup ugostiteljskom objektu otežan. Često dobivaju pozive gostiju kada će

izaći na bolju cestu jer misle da se nalaze na sporednoj zbog uvjeta koji ih dočekaju. Nemaju pristup vodovodu nego još uvijek trebaju puniti bunare vode i zbog tog im je jako otežani ispunjavati uvjete sanitarne inspekcije. Najveća prepreka s kojom se susreću je problem sa fiskalizacijom računa. Zbog lokacije na kojoj se ugostiteljski objekt nalazi dolazi do problema sa fiskalizacijom, a za to inspektorat nema razumijevanja.

Upoznati su sa različitim poticajima poput poticaja za samozapošljavanje i EU fondova. Niti jedan od navedenih nije iskorišten jer je potrebno puno dokumentacije i vremena koje vlasnici nije na raspolaganju.

Kako je preuzela obrt nakon ulaska u Europsku Uniju nije upoznata sa razlikama u poslovanju prije i nakon pristupanja.

Poboljšanja koja su od presudne važnosti su olakšavanje poslovanja u našoj zemlji su edukacija ljudi za postojeću i buduću informatizaciju poslovanja jer mnogo ljudi oko nje se ne snalaze sa novim načinom poslovanja, aktiviranje turističkih zajednica u proširivanju ponude i privlačenju potencijalnih gostiju te omogućavanje jednakih uvjeta poslovanja svim objektima koji se nalaze izvan popularnih odredišta u Republici Hrvatskoj, naročito otoka. S tim poboljšanjima misli da bi bilo puno lakše poslovati i u „zaboravljenim“ područjima koje isto spadaju u dio turističke ponude zemlje.

#### 4.1.6. Obrt za trgovinu Zvir

- Područje djelovanja: Ostala trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama, ostala prerađivačka industrija
- Postoji od: 2005. godine
- Oblik poduzeća: Obrt

Vlasnik kaže da je poslovanje u Hrvatskoj ima svojih pozitivnih i negativnih strana. Zbog različitih administrativnih problema i nameta često kočje želju malih i srednjih poduzetnika u nastojanju proširivanja poduzeća. Mnogo zakona, iako su donoseni za malo i srednje poduzetništvo, pogoduju zapravo velikim poduzetnicima koji to lako iskorištavaju. Tu si i problemi informatizacije jer još mnogi softveri nisu dobro napravljeni (ne mogu podnijeti

toliko opterećenje svih korisnika) pa često dolazi do pada sustava. Dobra strana je što postoji neiskorišteni potencijal koji se lako mogu realizirati i živjeti od toga.

Najčešće prepreke su administrativne i birokracijske prirode jer ne mogu pronaći adekvatne ljude koji znaju odgovor na pitanja koja su im potrebna. Ljudi koji rade u državnim institucijama nisu dovoljno educirani pa, smatraju, idu linijom manjeg otpora i tako ih šalju od ureda do ureda.

Programi u koje su upućeni su programi poticanja zapošljavanja, područja od posebne državne skrbi, poduzetnički impuls, pogodnije kreditiranje od strane HAVOR-a te EU fondovi.

Mjera koju su koristili je mjera potaknuta EU fondovima za poricanje ruralnog razvoja, a koristili su ga za otvaranje uljare na otoku Hvaru. Dobili su 50% bespovratnih sredstava. Naišli su na mnoge probleme što se tiče dokumentacije koju su često trebali mijenjati da bi uskladili sve sa zahtjevima koji nalažu pravilnici i njegove izmjene. Da su imali nekoga tko je već imao iskustva s tim ne bi se opet upuštali u takav proces zbog mnogih komplikacija koje su susreli u procesu koji je trajao godinu u pol dana. Smatraju da je mjera jako komplicirana te da su veliki izdatci koji trebaju prije procesa podnošenja zahtijeva bez garancije da će uspjeti dobiti bespovratna sredstva.

Rad institucija je jako konfuzan i ne pomaže toliko poduzetnicima. Umjesto da ih sva državna tijela pokušaju olakšati posao ponekad se čini da ga nastoje samo još više zakomplicirati..

Poboljšanja koja trebaju našoj zemlji su poboljšanje softverskih sustava (ako koristi više korisnika sustav treba biti fluentno, bez komplikacija koje se dogode kad padne sustav), smanjenje PDV-a i ostalih parafiskalnih nameta.

#### 4.1.7. Villa Lara

- Područje djelovanja: Ostala trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama
- Postoji od: 2009. godine
- Oblik poduzeća: Obrt

Poslovanje su ocijenili izrazito lošim. Jedina gospodarska grana koja funkcionira je turizam, te je jedna od rijetkih grana koja je u suficitu te koja puni državni proračun i na taj način financira samu državu i ozbiljno puni proračun.

Najčešća prepreka su administracija, velika davanja i nameti. Administracija je izrazito komplicirana i spora. Poduzetnike se bombardira nepotrebnom birokracijom, a ljudi u administraciji su i sami needucirani i inertni. Zakoni su minimalno izmijenjeni od vremena bivše države, nisu prilagođeni modernom kapitalističkom tržištu. Nameti su preveliki, te država zahtjeva da podmirimo obveze prema njoj i prije nego sto poduzeće samo počne s radom. Najveći problem su davanja državi. Od 70 naplaćenih eura nekom turistu za smještaj (preko agencije) poduzetniku ostane 48 eura a potrebno je s tim podmiriti sve troškove (uključujući i plaće). Osim toga i prije nego što poduzetnik počne s radom država mu nameće razne namete koje treba podmiriti iako poduzetnik još nije započeo s radom. Nadalje, inspekcije koje bi trebale imati i informativni aspekt, pomoći ljudima ako nisu upoznati s nekim sitnijim detaljima. Naime inspekcija služi isključivo da bi naplatile kaznu i tako punile državni proračun.

Svi poticaji imaju napisane takve propise za dobivanje da je praktički nemoguće dobiti poticaj. Od dokumentacije pa do uvjeta koje je nemoguće ispuniti. Neinformiranost ljudi koji se time bave, i spora birokracija dovode do toga da se većina poduzetnika ne želi s tim niti zamarati.

Poslovanje nakon ulaska u Europsku uniju se promijenilo na bolje iz razloga što dolazi veći broj turista zbog ukidanja putovnica, te smo još uvijek primamljiva i relativno jeftina destinacija ostalim članicama Europske unije.

Rad institucija smatra kao izrazito lošim. Kadar koji radi je needuciran, spor, inertan, lijen i ponašaju se kao da samo čekaju vrijeme za odlazak u mirovinu. Većina njih ne želi uopće pomoći jer sami nisu upućeni u izmjene zakona koje se (neprestano) događaju.

Poboljšanja koje su ponajviše potrebne su informatizacija i obrazovanje kadra. Pomoću informatizacije bit će olakšano umrežavanje državnih institucija, smanjit će se čekanje u redovima i birokracija. Osim tih poboljšanja trebalo bi i smanjiti velike namete države dok poduzeće ne započne s radom te bi trebalo u prvih par godina biti omogućeno plaćanje poreza sa grace periodom.

#### **4.2. Zaključak provedenih intervjua s poduzetnicima**

Prethodno u radu analizirana su poslovanja sedam poduzeća koja posluju u Republici Hrvatskoj. Analiza je provedena na temelju intervjua preko kojeg se nastoji doći do konkretnih informacija vezanih za poslovanje malih i srednjih poduzetnika.

Iako su razmišljanja o poslovanju u RH različita, većina poduzetnika smatra da poslovanje ima mnogo nedostataka koji utječu na stvaranje loše slike o poslovanju u RH. Jedan od glavnih problema kojeg ističu svi poduzetnici jest problem birokracije, odnosno izdavanje dokumentacije potrebne za poslovanje poduzetnika. Oni smatraju da je potrebno smanjiti administraciju, ili postojeću administraciju učiniti učinkovitijom. Osim administracije, poduzetnici smatraju da na lošu sliku o poslovanju utječe i rad na crno, te ispolitiziranost, što dovodi do čestih promjena zakona koji imaju izravan utjecaj na poslovanje poduzetnika.

Što se tiče ulaska u EU, iskustva su različita. Tako su neki poduzetnici osjetili znatnu razliku nakon ulaska države u EU, dok neki nisu poduzetnici ulazak u EU doživjeli bez većih promjena u svom poslovanju. Isto tako, korištenje programa za poticaj varira od poduzetnika do poduzetnika. Dok su neki uspjeli iskoristiti poticaje iz EU fondova, drugi smatraju da je potrebno jako puno vremena i dokumentacije kako bi se došlo do realizacije određenih poticaja, te zbog navedenog ne prate natječajne niti bilo kakve druge oblike poticaja.

Kada je riječ o radu institucija zaduženih za poticaj, svi poduzetnici smatraju da je većina institucija neučinkovita te da nije potpuno upoznata sa svim važećim zakonima koji uređuju poslovanje u RH. Kao jedno od najvažnijih elemenata kojim bi se poboljšala slika o poslovanju, te se ujedno povećala i sama učinkovitost poslovanja u RH, poduzetnici vide u administraciji te nametima plaćanja. Svi poduzetnici smatraju da bi informatizacija sustava državnih institucija značajno utjecala na poslovanje, te veliku mogućnost poboljšanja i olakšanja u poslovanju vide u poreznom sustavu RH.



## 5. ZAKLJUČAK

Malo gospodarstvo je važan dio cjelokupnog gospodarstva i svaka zemlja je svjesna te važnosti stoga poduzetništvo zauzima posebno mjesto u njegovom razvoju. Mnoge zemlje, naročito razvijene, prihvale su poduzetništvo kao glavni pokretač ekonomskog razvoja i svjesne su prednosti koje ono donosi. Njegove najvažnije značajke ogledaju se i broju zaposlenih u sektoru malog gospodarstva, rastu bruto domaćeg proizvoda, rastu konkurentnosti i zadovoljavanju općih društvenih potreba.

U Europskoj uniji 99% poduzeća spada u kategoriju malih i srednjih poduzeća. Ona im je povjerila ulogu osnovnog izvora inovacija, zapošljavanja te nositelja strukturnih promjena i napretka jer se mala i srednja poduzeća lakše prilagođavaju novim trendovima na tržištu, a to postižu pomoću primjene suvremenih rješenja.

Ulaskom u Europsku uniju Hrvatska ima otvorena vrata na veliko tržište, ali njeno zaostajanje za ekonomskom efikasnošću unije stvara dodatne probleme. Postoji potencijal za ekonomski rast koji bi trebala iskoristiti jer se naša zemlja još uvijek nalazi u tranzicijskom procesu prema poduzetničko orijentiranom sistemu. Zbog tog procesa poduzetništvo u Republici Hrvatskoj polako postaje sektor koji je zadužen za pokretanje i poticanje nacionalne ekonomije u cijelosti te stalno generira povećan rast u broju zaposlenih i broju poduzetnika.

U Hrvatskoj se tek 2002. godine pristupilo donošenju zakonske regulative za malo i srednje poduzetništvo. Time se nastojalo stvoriti uporište u njihovom razvoju i rastu te su u daljnjem razvoju donose različiti planovi. Iako većina poduzeća spada u sektor malog i srednjeg poduzetništva Hrvatska još nije iskoristila cijeli njihov potencijal. Mala i srednja poduzeća čine 99,7% ukupnog broja poduzeća u Hrvatskoj (92,2% mikro, 6,3% mala i 1,2% srednja), sudjeluju u zapošljavanju sa 68,3% ukupnih zaposlenika i stvara 59% BDP-a.

U zadnje donesenoj strategiji razvoja nastoji se ojačati poduzetnički potencijal i unaprijediti kultura poduzetništva. Ako se do 2020. godine uspiju ispuniti svi zadani ciljevi postić će se konkurentsko i ravnomjerno razvijeno malo gospodarstvo Hrvatske s obrazovnim kadrom. Do

krajnjeg roka nam ne preostaje još mnogo vremena, ali imamo potencijala ispuniti mnogo toga pa i samim time ponuditi tržištu različit spektar proizvoda i usluga kojim se možemo ponositi.

Intervjuirajući male i srednje poduzetnike lakše je iskristalizirati sliku trenutnog stanja u zemlji. Koliko god vladajući nastoje olakšati poduzetnicima to im ne uspijeva. Potrebni su veliki napori i volja da se stvori povoljna poduzetnička klima koja se može postići pojednostavljajući zakone koji su preuzeti iz bivše države te nastojanje da se postigne njihovo jednoznačno tumačenje. Također, vladajući trebaju izaći na teren i savjetovati se sa ljudima iz struke pa na temelju toga napraviti nove zakonske okvire. Poticanjem poduzetništva, naročito onih malih, uvelike se pomaže i olakšava poslovanje, ali mnogi kandidati se nisu mogli izboriti za njih jer je to kompliciran i zahtjevan proces u kojem je potrebno mnogo dokumentacije, a mnoge stvari su ostale i nedorečene.

Prema rezultatima provedenog intervjua s poduzetnicima malog i srednjeg poduzetništva u RH, može se zaključiti da je osnovni problem poslovanja administracija i birokracija, koja znatno otežava poslovanje poduzetnika. Svi poduzetnici rješenje vide u informatizaciji sustava državnih institucija čime bi se značajno olakšalo i pojednostavnilo poslovanje poduzetnika. Praćenje i korištenje programa za poticaj poslovanja varira od poduzetnika do poduzetnika. Jedni prate i iskorištavaju ponuđene poticaje, dok drugi smatraju odobrenje poticaja kao previše kompliciran posao s obzirom na potrebno vrijeme i dokumentacije za realizaciju odabranog poticaja. Rad institucija zaduženih za poticaje poduzetništva poduzetnici smatraju neučinkovitim i neadekvatno upućenim u zakone koji uređuju poslovanje u RH. Rješenje vide u zapošljavanju obrazovanog kadra i ne čestim izmjenama i dopunama zakona.

Hrvatska posjeduje educirane ljude koji žele raditi i razvijati svoje poslovanje. Da se iskoriste svoje potencijale u zemlji život bi bio ugodniji i ljudi ne bi bili pesimistični, obeshrabreni i ne bi išli u inozemstvo tražiti svoje mjesto pod suncem. Vladajući bi se trebali uhvatiti u koštac sa problemima koji sve više izlaze na vidjelo i nastojati privući ljude na ostanak u zemlji koju zovu svojim domom.

## LITERATURA

1. Bistričić, A., Agatić, A., & Kuzman, Z. (2011). Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske unije. *Pomorstvo: Scientific Journal of Maritime Research*, 25.1.
2. Buble, M., Kružić, D. (2006), Poduzetništvo realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRIF – plus d.o.o., Split
3. CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (2016), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2015, Zagreb, dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2016/06/Cepor-izvjesce-2015-HR.pdf>; pristupljeno [03.08.2016.]
4. <http://www.gemhrvatska.org/rezultati2002.html>; pristupljeno [16.9.2016.]
5. Kersan-Škabić, I., & Banković, M. (2008). Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku uniju. *Ekonomska misao i praksa*, 1.
6. Kutnjak, G. (2010). Europska unija u funkciji poticanja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva. *Poslovna izvrsnost*, 4.2.
7. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Strategija učenja za poduzetništvo 2010. – 2014., dostupno na: [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Strategija\\_ucenja\\_za\\_poduzetnistvo\\_2010-2014.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Strategija_ucenja_za_poduzetnistvo_2010-2014.pdf); pristupljeno [03.08.2016.]
8. Ministarstvo gospodarstva, Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014. – 2020., dostupno na: [http://www.mingo.hr/public/documents/Strategija\\_poticanja\\_inovacija\\_18\\_12\\_14.pdf](http://www.mingo.hr/public/documents/Strategija_poticanja_inovacija_18_12_14.pdf); pristupljeno [03.08.2016.]
9. Ministarstvo poduzetništva i obrta (MINPO), Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020., dostupno na: <https://poduzetnistvo.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategy-HR-Final.pdf>; pristupljeno [03.08.2016.]
10. Povjerenstvo Vlade za internacionalizaciju hrvatskog gospodarstva, Akcijski plan podrške izvozu 2014. – 2015., dostupno na:

<http://www.mvep.hr/files/file/2014/140508-ap-podrske-izvozu-2014-2015.pdf>;  
pristupljeno [03.08.2016.]

11. Rajsman, M., Petričević, N., & Marjanović, V. (2013). Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, 26.1.
12. Sudarić, Ž. (2013.), Učenje za poduzetništvo, Vol. 3 No. 1. Lipanj 2013.
13. Škrtić, M., & Mikić, M. (2006). Gospodarsko značenje hrvatskoga poduzetništva- šanse i zamke. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4.1.
14. Udovičić, A. (2011). Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo. *Učenje za poduzetništvo*, 1.
15. Vidučić, Lj., Ramljak, B. Ćurak, M., Sorić, I., Rimac, A., Pervan, I., Brčić, G. Baran, D., Zorić, M. (2005), Mala i srednja poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split
16. Zakon o poticanju maloga gospodarstva (NN 29/02; 63/07)
17. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13)
18. Zakon o računovodstvu (NN 109/07; 53/13; 121/14)

## **PRILOZI**

Tablica 1. Osnovni financijski podaci poslovanja poduzetnika RH u 2015. g.....15

Grafikon 1. Regije u Hrvatskoj prema aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata u 2014. godini.....12

Slika 1. Struktura ukupnog prihoda, zaposlenosti i izvoza prema veličini poduzeća u 2014. godini.....13

## SAŽETAK

U ovom završnom radu obrađena je tema strategija poduzetništva u RH, gdje se ističe značenje poduzetništva u RH te su opisane strategije vlade RH za poduzetnike. U svakom gospodarstvu, glavni značaj ima upravo poduzetništvo te se smatra da su malo i srednje poduzetništvo temelj za pokretanje i razvoj ukupnog gospodarstva u svakoj zemlji. Poduzetništvo predstavlja određene aktivnosti pojedinca ili skupine koji su spremni uložiti kapital te preuzeti rizik poslovanja s jednim ciljem, a to je stvaranje profita. Također, u ovom završnom radu provedena je analiza poslovanja, i to putem intervjua sedam poduzetnika malog i srednjeg poduzetništva. Rezultati analize pokazuju da ukupna slika o poslovanju u RH nije najbolja, te da je osnovni problem poslovanja spora i neučinkovita administracija. Rješenje se vidi u informatizaciji sustava državnih institucija i smanjenu naplate raznih nameta države. Navedeno rješenje također će utjecati i na učinkovitiji rad institucija zaduženih za poticaje poduzetništvu, uz zapošljavanje obrazovanih ljudi.

**Ključne riječi:** poduzetništvo, strategije poduzetništva, poticaj, administracija.

## **SUMMARY**

This thesis is concerned with the topic of business enterprise strategies in the Republic of Croatia, especially the importance of entrepreneurship in the Republic of Croatia and the description of government enterprise strategies. In each and every economy, the most important place is held by the entrepreneurship, while the small and medium- sized enterprises are considered to be the foundation for the beginning and the development of the overall economy in each country. The entrepreneurship represents certain activities of the individual or a group who are ready to invest capital and take risks of running a business with one goal, making profit. Moreover, this thesis contains a business analysis, by interviewing seven entrepreneurs of small and medium – sized enterprises. The results of the analysis show that the overall business picture in the Republic of Croatia isn't perfect, the main problem being the slow and inefficient administration. The solution is seen in the informatization of the system of country institutions and the reduction of taxes. This solution will also influence a more effective business of institutions that are responsible for the stimulation of entrepreneurship, as well as the employment of educated people.

Key words: entrepreneurship, enterprise strategies, stimulation, administration.