

# Razvoj malih i srednjih poduzeća

---

Turkalj, Lea

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:405229>

Rights / Prava: [Attribution-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-19**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**VARAŽDIN**

**Lea Turkalj**

**RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

**ZAVRŠNI RAD**

**VARAŽDIN, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Lea Turkalj**

**Matični broj: 0016143552**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

**Završni rad**

**Mentor:**

izv. prof. dr. sc. Vladimir Kovšca

**Varaždin, rujan 2023.**

*Lea Turkalj*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

# Razvoj malih i srednjih poduzeća

## SAŽETAK:

U radu će se detaljno opisati razvoj malih i srednjih poduzeća. Njihov razvoj je važan za ekonomski rast i razvoj, stvaranje radnih mjesta i poboljšanje standarda života. Čine veliku većinu svjetske ekonomije i predstavljaju važan izvor inovacija, konkurencije i poduzetništva. Podaci navedeni u radu temeljiti će se na primarnim i sekundarnim podacima. Prije svega pojmovno će se odrediti poduzetništvo i koja je uloga države. Opisati će se razvoj malih i srednjih poduzeća kroz povijest, kako bi se mogao vidjeti njihovo razvijanje, što je sve utjecalo na njih, kakva su ograničenja na tržištu postojala i kakvu je ulogu država imala kao podrška u njihovom razvoju. Objasniti će se proces stvaranja novog poduzeća putem pokretanja vlastitog ili kupnje već postojećeg poslovanja, te putem franšize. Velika važnost usmjerit će se prema poslovnom planiranju koji je važan proces za stvaranje dugoročnih ciljeva i strategija za postizanje istih. To se obično radi kroz izradu poslovnog plana, ekonomsko – financijske analize i pomoću financijskih izvještaja kako bi se privukli investitori, kreditori i vidjeli je li plan ostvariv. Važno je da se poduzeće financira iz prihvatljivih izvora, putem vlastitih sredstava, kredita, leasinga, investitora i drugih načina. Za uspješnost poslovanja bitno je dobro istražiti tržište, proučiti konkurenciju, pronaći ciljanu skupinu, kojim se kanalima distribucije koristiti, kako se probiti na tržište putem promocijskih aktivnosti. Na temelju analize tržišta i ostalih segmenata potrebno je određivanje prihvatljive cijene proizvoda/usluga. Naglasiti će se važnost globalne orijentacije kao bitnog čimbenika u poslovanju poduzetnika. Globalizacija stvara nova tržišta za proizvode i usluge, a inovacije omogućavaju poduzećima da se prilagode i da poboljšaju svoju konkurentnost na tim tržištima.

**Ključne riječi:** poduzetništvo, razvoj, poslovno planiranje, konkurencija, globalizacija, inovacije, uspjeh

# Development of small and medium enterprises

## Summary:

The paper will describe in detail the development of small and medium enterprises. Their development is important for economic growth and development, creating jobs and improving living standards. They make up the vast majority of the world economy and represent an important source of innovation, competition and entrepreneurship. The data presented in the paper will be based on primary and secondary data. First of all, the concept of entrepreneurship and the role of the state will be determined. The development of small and medium-sized enterprises throughout history will be described, in order to be able to see their development, what all influenced them, what restrictions existed on the market and what role the state played in supporting their development. The process of creating a new business by starting your own or buying an existing business, as well as by franchising, will be explained. Great importance will be directed towards business planning, which is an important process for creating long-term goals and strategies for achieving them. This is usually done through the creation of a business plan, economic-financial analysis and financial statements in order to attract investors, creditors and see if the plan is feasible. It is important that the company is financed from acceptable sources, through own funds, loans, leasing, investors and other ways. For business success, it is important to research the market well, study the competition, find the target group, which distribution channels to use, how to break into the market through promotional activities. Based on the analysis of the market and other segments, it is necessary to determine the acceptable price of products/services. The importance of global orientation as an essential factor in the business of entrepreneurs will be emphasized. Globalization creates new markets for products and services, and innovation enables companies to adapt and improve their competitiveness in these markets.

**Keywords:** entrepreneurship, development, business planning, competition, globalization, innovation, success

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Poduzetništvo .....	2
2.1. Pojmovno određenje poduzetništva i poduzetnika .....	2
2.2. Prednosti poduzetništva .....	3
2.3. Nedostatci poduzetništva .....	4
2.4. Uloga države u poticanju poduzetništva .....	5
2.5. Pojmovno određenje malog i srednjeg poduzetništva .....	6
2.6. Poticanje malog i srednjeg poduzetništva .....	7
3. Malo i srednje poduzeće kroz povijest .....	9
3.1. Razvoj malog poduzeća kroz povijest .....	10
3.2. Razvoj srednjeg poduzeća kroz povijest .....	11
4. Osnivanje i razvoj malih i srednjih poduzeća .....	12
4.1. Proces stvaranja novog poduzeća .....	12
4.2. Pokretanje vlastitog poslovanja .....	12
4.2.1. Uspješan poduzetnik .....	13
4.2.2. Razvijanje vlastitog poslovanja .....	14
4.2.3. Čimbenici koji utječu na odluku o osnivanju poduzeća .....	14
4.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	15
4.3. Kupnja postojećeg poslovanja .....	17
4.3.1. Razlog prodaje poduzeća .....	18
4.3.2. Isplativost kupnje .....	18
4.4. Franšiza .....	19
4.4.1. Pojmovno određenje franšize .....	19
4.4.2. Kupnja franšize .....	20
4.4.3. Ugovor o franšizi .....	21
5. Poslovni inkubatori kao potpora prilikom osnivanja poduzeća .....	22
5.1. Razvoj i vrste poslovnih inkubatora .....	23

5.2. Faze inkubacije.....	24
6. Financiranje malih i srednjih poduzeća .....	25
6.1. Prepreke u financiranju malih i srednjih poduzeća .....	25
6.2. Razlike u financiranju malih i velikih poduzeća.....	26
6.3. Izvori financiranja malih i srednjih poduzeća .....	27
6.3.1. Bankovni krediti.....	27
6.3.2. Leasing.....	28
6.3.3. Faktoring .....	29
6.3.4. Trgovački kredit.....	29
6.3.5. Osobni zajmovi.....	30
6.3.6. Burze za mala i srednja poduzeća .....	30
7. Savjeti za uspješnost poslovanja .....	31
7.1. Istraživanje tržišta .....	31
7.2. Odnosi s potrošačima .....	33
7.3. Određivanje i formiranje cijena .....	34
7.4. Globalna orijentacija .....	35
8. Zaključak .....	36
9. Literatura .....	38
Popis slika .....	44
Popis tablica .....	45
Popis grafova .....	46



# 1. Uvod

Poduzetništvo se počelo razvijati još u davnim vremenima te je uspelo opstati i pretvoriti se u neophodan segment gospodarskog rasta. Korijeni poduzetništva sežu u vrijeme drevnih civilizacija, no taj naziv tada nije bio jednoznačnica današnjoj riječi poduzetništva. Ono se počelo postepeno razvijati pojavom i razvojem trgovine, koja je podignula poduzetništvo na novu razinu.

Mala i srednja poduzeća danas su važna za rast i razvoj gospodarstva Republike Hrvatske, ali i u ostalim državama diljem svijeta. Ona su bitan element u čitavom sustavu poslovanja zato što sudjeluju na tržištu, stvaraju partnerske odnose i odnose s kupcima te imaju određene prednosti koje velika poduzeća ne mogu steći.

Rad se sastoji od 11 tematskih jedinica. Nakon uvoda, objašnjava se pojam poduzetništva i poduzetnika te prednosti i nedostaci poduzetništva. Spominje se uloga države u poticanju poduzetništva te se određuje definicija malog i srednjeg poduzetništva. Treća tematska jedinica odnosi se na analiziranje razvoja malog i srednjeg poduzetništva kroz povijest, a četvrta na osnivanje i razvoj malih i srednjih poduzeća. U sklopu tematske jedinice je objašnjen proces stvaranja novog poduzeća te kupnja postojećeg poslovanja i franšiza.

Peto poglavlje bavi se poslovnim inkubatorima kao potporom za vrijeme osnivanja poduzeća, a nakon toga slijedi poslovno planiranje i vođenje poduzeća. U šestom poglavlju se navode prepreke i razlike u financiranju malih i srednjih poduzeća, a detaljno se objašnjavaju izvori financiranja poduzeća. Sljedeća tematska jedinica sadrži savjete za uspjeh u poslovanju, a dijeli se na istraživanje tržišta, odnose s potrošačima te određivanje i formiranje cijena.

Sedmo poglavlje odgovara na pitanje zašto je dobro globalno se orijentirati te definira globalizaciju i inovacije. Na kraju se nalazi zaključak koji sadrži najvažnije podatke navedene u radu.

## 2. Poduzetništvo

Poduzetništvo se definira kao djelatnost kombiniranja ljudskih, materijalnih i drugih resursa te pretvaranja inputa u outpute s ciljem ostvarivanja profita. To je proces koji se temelji na inovativnosti i kreativnosti kako bi se postigli rast i razvoj gospodarstva. U poduzetništvo se ubrajaju aktivnosti poput ulaganja, širenja na nova tržišta te stvaranja novih proizvoda kako bi se zadovoljile želje i potrebe potrošača, odnosno krajnjih kupaca (Partnersko vijeće za tržište rada Krapinsko-zagorske županije, bez dat.)

### 2.1. Pojmovno određenje poduzetništva i poduzetnika

Pod pojmom poduzetništva se podrazumijevaju sve aktivnosti kao što su preuzimanje rizika, odgovornost, samostalnost i iskorištavanje potencijalnih prilika. Naime, Nacionalni okvirni kurikulum smatra da je poduzetništvo sastavljeno od niza osobina ličnosti koje pretvaraju ideje u poduzetnički pothvat (Tkalec, 2011).

Poduzetništvo se opisuje kao proces kreiranja kvalitetnih i kupcima vrijednih proizvoda i usluga, na temelju čega poduzetnici dobivaju nagrade u obliku prihoda i profita. Međutim, svaki poduzetnički pothvat sa sobom nosi određen rizik da se neće probiti na tržište (Tkalec, 2011).

Poduzetništvo je vrlo bitan element gospodarskog rasta i razvoja suvremene države. Ono ima nekoliko funkcija, od kojih se ističu strateška i planska funkcija, organizacijska, upravljačka te kontrolna funkcija. Strateška i planska funkcija odnose se na osmišljavanje strategije razvoja poduzeća te na planiranje ciljeva i aktivnosti unutar poduzeća. Organizacijska funkcija ima za cilj uspostaviti organizacijsku strukturu i klimu unutar poduzeća, dok upravljačka funkcija podrazumijeva kontinuirano i trajno upravljanje resursima te transformacijom inputa u outpute. Kontrolna funkcija uključuje praćenje aktivnosti djelatnika te uspoređivanje i praćenje poslovnih rezultata. Uz kontrolnu funkciju veže se mjerenje uspješnosti koje se smatra najboljim pokazateljem poslovanja poduzeća (Partnersko vijeće za tržište rada Krapinsko-zagorske županije, 2019).

Poduzetnik je osoba koja posjeduje niz vrlina za upravljanje poduzećem. To je osoba koja je spremna preuzeti rizik od neuspjeha te vjeruje da može pretvoriti ideju u kvalitetan proizvod ili uslugu koji će biti zanimljivi krajnjim potrošačima. Poduzetnici posjeduju određene osobine i karakteristike koje su bitne za uspješno poslovanje, a to su (Partnersko vijeće za tržište rada Krapinsko-zagorske županije, 2019):

- kreativnost
- inovativnost
- dinamičnost
- spremnost na rizik
- liderske vještine
- marljivost
- težnja za učenjem i usavršavanjem

Poduzetnici moraju kontinuirano ulagati u svoje znanje i usavršavanje svojih vještina kako bi postali konkurentni na tržištu i da bi imali mogućnost širiti se na nova tržišta. Također, trebaju imati sposobnost generirati inovativne ideje i komunicirati s potrošačima kako bi shvatili što potrošači žele (Partnersko vijeće za tržište rada Krapinsko-zagorske županije, 2019).

## **2.2. Prednosti poduzetništva**

Poduzetništvo je izuzetno bitno za razvoj gospodarstva bilo koje države, stoga ima razne prednosti. Kao prednosti poduzetništva ističu se (Partnersko vijeće za tržište rada Krapinsko-zagorske županije, 2019):

- samozapošljavanje
- poticanje i ostvarivanje promjena
- profit
- društvena uloga i status
- pretvaranje hobija u posao

Poduzetnici imaju mogućnost samozapošljavanja ukoliko osnuju vlastito poduzeće. Na taj način poduzetnici sami određuju kako će i kada raditi, imaju veliku odgovornost i kontrolu nad vlastitim vremenom i radom.

Ulaskom u svijet poduzetništva, poduzetnici mogu poticati i ostvarivati promjene u svom okruženju tako što utječu na proizvodnju i potrošnju određenih proizvoda i usluga. Pravilnim prezentiranjem proizvoda i usluga mogu se potaknuti novi trendovi na tržištu te je moguće ostvariti pozitivne promjene, no isto tako i negativne, što ovisi o stavu poduzetnika.

Većina osoba koje se žele baviti poduzetništvom ulaze u ovu djelatnost kako bi ostvarivale veći prihod te se tako obogatile. Dobrim poslovanjem, odnosno upravljanjem poduzećem može se steći velik profit.

Upravljanje poduzećem donosi sa sobom prednosti poput društvenog statusa i određene uloge u suvremenom društvu. Poduzetnici su najčešće cijenjene i ugledne osobe u društvu te nerijetko mogu utjecati na neke od najvažnijih odluka unutar države. Smatraju se superiornijima te posjeduju određenu moć unutar određene skupine ljudi.

Najvažnije je da osobe rade posao koji vole, stoga je poduzetništvo odličan izbor za one osobe koji se bave hobbijem i imaju mogućnost pretvoriti ga u posao. Poduzetnici koji vole svoj posao ostvaruju veći profit zato što se trude pružiti potrošačima najkvalitetnije proizvode i usluge te ujedno rade posao koji ih ispunjava.

## **2.3. Nedostatci poduzetništva**

Poduzetništvo, kao i svaka druga aktivnost, ima određene nedostatke. Neki od nedostataka poduzetništva su (Partnersko vijeće za tržište rada Krapinsko-zagorske županije, 2019):

- rizik od gubitka uložениh sredstava
- velika odgovornost
- stres
- rizik od neuspjeha
- težak početak

Osnivanje poduzeća zahtijeva ulaganje vlastitih i tuđih sredstava. Javlja se rizik od gubitka sredstava koja su uložena te nemogućnost pokrivanja troškova i dugova, odnosno obveza.

Osobe koje se upuštaju u poduzetništvo imaju vrlo veliku odgovornost. Kao vlasnici ili direktori poduzeća, poduzetnici imaju najveću moć, ali i odgovornost koju ponekad nisu sposobni podnijeti.

Velika odgovornost utječe na visoku razinu stresa. Stres može uzrokovati probleme u radu poduzeća, ali i u ponašanju poduzetnika, stoga je prije ulaska u poduzetništvo bitno razmotriti ovaj nedostatak.

Svaki pothvat nosi sa sobom rizik od neuspjeha. Tržište je nepredvidivo i zbog toga poduzetnik nikad ne može sa sigurnošću znati kako će se njegovi proizvodi ili usluge plasirati na tržištu. Također, postoji šansa da poduzeće neće dobro poslovati.

Težak početak je jedan od najvećih nedostataka poduzetništva. Naime, mnogo poduzetnika često odustane od svojih namjera kada vidi koliko je teško započeti poslovanje. Uz velik broj papirologije, ulaganje sredstava i teškog ulaska na tržište, poduzetnici shvate da ne mogu uspješno upravljati poduzećem.

## **2.4. Uloga države u poticanju poduzetništva**

Država ima vrlo bitnu ulogu u poticanju poduzetništva. Poduzetništvo se smatra vitalnim elementom gospodarstva te se potiče raznim mjerama i potporama koje poduzetnici ostvaruju ukoliko zadovoljavaju određene uvjete. Može se reći da postoji obostrana korist poduzetnika i države zato što poduzetnici potiču zapošljavanje i stvaranje radnih mjesta, dok država daje novčane i ostale resurse za razvoj poduzeća (Europski socijalni fond, bez dat.).

Država može na različite načine promicati važnost poduzetništva za gospodarski razvoj. Najbliža upravna vlast građanima i gospodarskim subjektima je upravo lokalna uprava koja se zalaže za promicanje poduzetništva te interesa i potreba poduzetnika. Lokalna uprava, kao i ostatak upravne vlasti, treba surađivati s poduzetnicima kako bi se ostvario cilj, a to je razvoj poduzetništva i lokalnih zajednica te porast kvalitete života i gospodarski napredak (Jašarević i Kuka, 2015).

Za poticanje poduzetništva u Republici Hrvatskoj najbitnije je Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, koje se kao centralna institucija oslanja na djelovanje HAMAG BICRO-a te kontinuirano surađuje s ostalim ministarstvima radi provođenja poticaja i ostalih mjera (Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 121/16 (NN 64/23)).

Za normalno funkcioniranje tržišta zadužena je država koja određuje i stavlja na snagu zakonske okvire. Zakonski okviri pomažu poduzetnicima u reguliranju financijskog tržišta, alokaciji resursa, utjecaju na konkurenciju na tržištu te na kratkoročna gospodarska kretanja (Šipić i Najdanović, 2012, str. 10)

Republika Hrvatska se ne smije previše uplitati u poslovanje poduzeća, no mora stvoriti dobro okruženje za njihovo poslovanje. Također, država je zadužena za izradu strategije razvoja vezane uz napredak Republike Hrvatske, što uključuje poticanje malih i srednjih poduzeća (Lupić i Bujan, 2017).

## 2.5. Pojmovno određenje malog i srednjeg poduzetništva

Malo gospodarstvo je prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva gospodarski subjekt koji zapošljavanja maksimalno 250 djelatnika, djeluje neovisno i ima ostvaruje ukupni godišnji prihod do 50 milijuna eura. Malim gospodarstvom upravljaju fizičke ili pravne osobe koje trajno i autonomno obavljaju određene djelatnosti s ciljem ostvarivanja dobiti (Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 121/16 (NN 64/23)).

Malo gospodarstvo se dijeli na mikro, malo i srednje poduzeće. Malo poduzeće ima manje od 50 zaposlenika te ostvaruje ukupni godišnji promet ili aktivu u iznosu od 10 milijuna eura. Dva od tri spomenuta kriterija moraju biti zadovoljena kako bi se poduzeće moglo definirati kao malo ili srednje poduzeće (Hrvatska gospodarska komora, 2013).

Malo poduzetništvo je temelj gospodarstva svake zemlje zato što poboljšava standarde života, utječe na veću konkurentnost te sprječava pojavu monopola na tržištu. Mali gospodarski subjekti lakše podnose unutarnje i vanjske promjene koje utječu na njihovo poslovanje te su posebno bitni za otvaranje novih radnih mjesta (Livić, 2017).

Kao posebno područje unutar kategorije malog poduzetništva ističe se obiteljsko poduzetništvo. Obiteljsko poduzetništvo se smatra jednim od najlakših i najjeftinijih načina samozapošljavanja. Kao i ostala područja poduzetništva, obiteljsko poduzetništvo utječe na lokalni i regionalni razvoj te na rješavanje mikroekonomskih problema (Udovičić, 2011).

Srednje poduzeće ima do 250 zaposlenih osoba te ostvaruje ukupni godišnji promet od 50 milijuna eura odnosno aktivu u iznosu od 43 milijuna eura. Kao što se vidi u Tablici 1., prikazani su kriteriji za određivanje veličine poduzeća. Kod mikro i malog poduzeća je ista vrijednost godišnjeg prometa i aktive koju subjekti trebaju zadovoljiti, no kod srednjeg poduzeća je moguće ostvariti jedan od navedenih kriterija uz broj zaposlenih (HGK, 2013).

Tablica 1. Kriteriji definiranja malih i srednjih poduzeća

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenih	i	Godišnji promet	ili	Aktiva / Dugoročna imovina
Mikro	< 10		≤ 2 milijuna €		≤ 2 milijuna €
Malo	< 50		≤ 10 milijuna €		≤ 10 milijuna €
Srednje	< 250		≤ 50 milijuna €		≤ 43 milijuna €

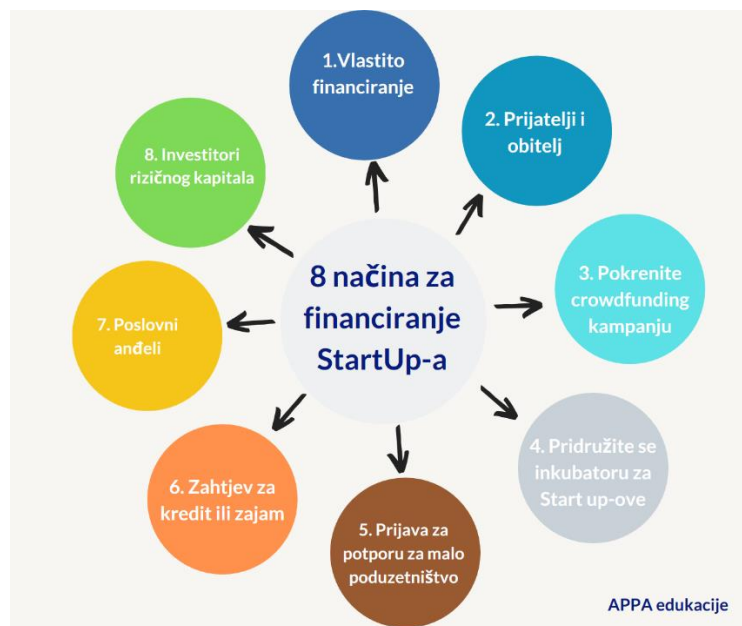
(Izvor: Izrada autora prema Hrvatska gospodarska komora, 2013)

## 2.6. Poticanje malog i srednjeg poduzetništva

Za poticanje i razvoj poduzeća posebno su bitni tehnološki parkovi. Tehnološki parkovi omogućuju poduzećima implementaciju novih proizvodnih procesa, proizvoda i usluga, financijsku pomoć te utječu na širenje tehnoloških inovacija. Oni doprinose bržem i jednostavnijem razvoju malih i srednjih poduzetnika, što također može biti poticaj za osnivanje novih poduzeća (Brunsko, 1995).

Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva (2023), nositelji i provoditelji mjera i potpora za razvoj malog gospodarstva su:

- Ministarstvo poduzetništva i obrta
- HAMAG BICRO
- jedinice regionalne i lokalne samouprave
- Hrvatska obrtnička komora
- Hrvatska gospodarska komora
- Hrvatski zavod za zapošljavanje
- udruge gospodarstvenika
- ostala državna tijela koja potiču malo gospodarstvo



Slika 1. Načini za financiranje startup-ova (Izvor: APPA Edukacija i savjetovanje, 2019)

Slika 1. prikazuje 8 načina za poticanje i financiranje startup-ova, odnosno malih poduzeća. Načini za prikupljanje sredstava su vlastito financiranje, prijatelji i obitelj, crowdfunding kampanja, inkubatori za startup-ove, potpore za malo poduzetništvo, krediti ili zajmovi, poslovni anđeli te investitori rizičnog kapitala (APPA Edukacija i savjetovanje, 2019).

Fokus na mala i srednja poduzeća se povećao 2000. godine kada je istraživanje koje je provela FINA pokazalo da su mikro, mala i srednja poduzeća te godine ostvarivala više od polovice ukupnih prihoda Republike Hrvatske. Također, udio mikro, malih i srednjih gospodarskih subjekata je 2000. godine dosegnuo 99,4% ukupnog broja poduzeća u Hrvatskoj. Kako bi se ovaj trend nastavio, Ministarstvo poduzetništva i obrta je 2013. godine donijelo Strategiju razvoja poduzetništva u Hrvatskoj u razdoblju 2013.-2020. godine (Jagnjić, 2019).

Republika Hrvatska pomaže u poticanju poduzetništva preko Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, inovacije i investicije, u daljnjem tekstu: HAMAG BICRO, koja gospodarskim subjektima daje podršku u svim fazama njihovog razvoja. HAMAG BICRO nastao je 2014. godine kada su se spojile dvije agencije, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) te Poslovno-inovacijska agencija Republike Hrvatske (BICRO). Agencija se od svog osnivanja zalaže za poticanje poduzetništva u Republici Hrvatskoj, a naglasak je stavljen na male poduzetnike (Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije, bez dat.).

Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva su određene osnove za pružanje poticajnih mjera u Republici Hrvatskoj koje su namijenjene razvoju i tržišnom prilagođavanju malih poduzeća. Neke od poticajnih mjera koje provodi Republika Hrvatska su (Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 121/16 (NN 64/23)):

- kreditiranje subjekata i subvencioniranje kamata od kredita
- pružanje jamstava za kredite
- formiranje i upravljanje fondovima
- pružanje potpora za jačanje konkurentnosti
- pružanje potpora za povećanje radnih mjesta
- pružanje potpora za razvoj i uvođenje suvremenih tehnologija



### 3. Malo i srednje poduzeće kroz povijest

Korijeni poduzetništva sežu u daleku povijest, odnosno u egipatsku, kinesku i arapsku civilizaciju. Međutim, poduzetništvo u tom razdoblju nije izgledalo kao što to izgleda u suvremenom svijetu. Pojam poduzetništva kakvo danas poznajemo prvi se put susreće između 12. i 15. stoljeća, kada se počela razvijati trgovina, brodarstvo, razbojništvo, ali i krediti te mjenjačnice (Šipić i Najdanović, 2012, str. 9).

Poduzeća kao gospodarski subjekti nastaju tek u kasnom srednjem vijeku, a u 17. stoljeću je počelo masovno nicanje poduzeća. Razvijaju se određeni oblici obrta i trgovina te je porasla važnost međunarodne i prekooceanske trgovine. Tek u idućem stoljeću razvijaju se bankarstvo i specijalizacija u trgovini (Šipić i Najdanović, 2012, str. 9).

Nakon industrijske revolucije u ranom 20. stoljeću poduzetništvo se počinje zapostavljati zbog pojave masovne proizvodnje. Poduzetništvo se kao djelatnost počelo zanemarivati, a velike industrijske kompanije su počele rasti i zanemarivati ulogu čovjeka u proizvodnom procesu. Slika 2. prikazuje proizvodnju na pokretnoj traci koju je osmislio Ford, što mu je pomoglo u procvatu njegove kompanije. U socijalističkim se zemljama u to vrijeme poduzetništvo potiskivalo zato što se sva pozornost usmjerila prema industriji koju je provodila državna vlast. Poduzeća nisu mogla uspjeti u takvom društvu (Šipić i Najdanović, 2012, str. 10).



Slika 2. Početak Fordove pokretne trake za vrijeme Druge industrijske revolucije (Izvor: Arhivalitika, 2017)

### 3.1. Razvoj malog poduzeća kroz povijest

Ekonomska literatura govori o početku poduzetništva u malim poduzećima. U ekonomskom se kontekstu malo poduzetništvo spominje pod nazivom „tradicionalno poduzetništvo“. Prvi zapis koji je zabilježen o malom poduzeću je napisan prije otprilike 4000 godina. Kao što je već ranije spomenuto, malo poduzeće doživjelo je procvat u gotovo svim starim civilizacijama, a ponajviše se spominjalo u kontekstu Arapa, Feničana, Rimljana, Babilonaca, Egipćana i Grka (Reić Lalić, 2016).

Srednji vijek je obilježila stagnacija malih poduzeća, kao i svih ostalih društvenim područja. Prema zapisima, mala poduzeća i poduzetnici te trgovci i bankari bili su kažnjavani zbog određenih poslovnih aktivnosti koje su bile nužne za uspjeh poduzeća, a primjer toga je bilo kažnjavanje zbog podizanja cijena proizvoda i usluga (Reić Lalić, 2016).

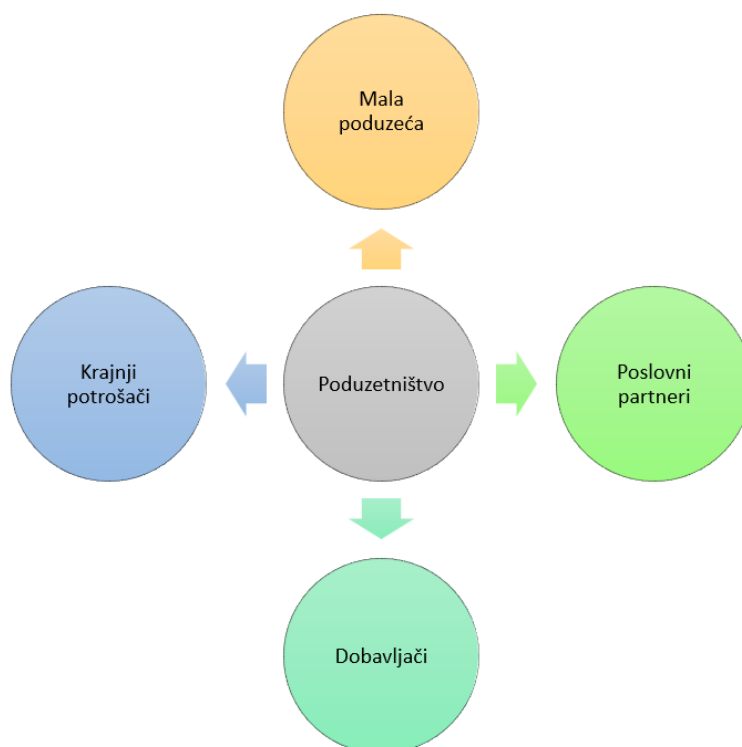
Drugu polovicu 20. stoljeća obilježilo je novo zanimanje za poduzetništvo kada je tadašnji američki predsjednik Jimmy Carter 1980. godine održao konferenciju vezanu uz poduzetništvo. Konferenciji su prisustvovali većinom osnivači malih poduzeća iz 50 država svijeta, a poduzetništvo se predstavilo kao jedan od temelja društva u kojem je prisutno slobodno poduzetništvo. Osim poduzetništva, kao temelji takvog društva istaknuli su se rad, kapital i zemlja. Ubrzo nakon toga, došlo je do razvoja novih tehnologija koje su pomogle u poticanju na osnivanje malih poduzeća (Batur, 2021).

Prema raznim istraživanjima, u Republici Hrvatskoj su narasli broj i važnost malih poduzeća u posljednjih nekoliko godina. Najviše malih poduzetnika ima registriran neki od oblika obiteljskog poduzetništva te na taj način mali poduzetnici utječu na zaposlenost te na uvoz i izvoz proizvoda (Skansi, 2021).

Mali poduzetnici su bitni akteri na tržištu zato što podmiruju potražnju za proizvodima i uslugama koje mnoga veća poduzeća ne mogu zadovoljiti, odnosno nemaju dovoljno kapaciteta i sredstava. Također, mala poduzeća su danas mnogo fleksibilnija te zbog toga cvjetaju u suvremenom društvu i poduzetništvu (Partnersko vijeće za tržište rada Krapinsko-zagorske županije, 2019).

Mala poduzeća danas su ključna za stvaranje novih radnih mjesta i čitav sustav poduzetništva, odnosno poslovnog svijeta. Naime, mali poduzetnici posluju s dobavljačima, poslovnim partnerima i krajnjim potrošačima, što potiče njihov rast i razvoj, ali isto tako i razvoj gospodarstva čitave države (Reić Lalić, 2016).

Na Slici 3. prikazani su najvažniji sudionici u sferi poduzetništva u današnjem svijetu koji zajedno djeluju i zadovoljavaju potrebe potrošača.



Graf 1. Najvažniji sudionici u sferi poduzetništva (Izvor: Izrada autora prema Reić Lalić, 2016)

### 3.2. Razvoj srednjeg poduzeća kroz povijest

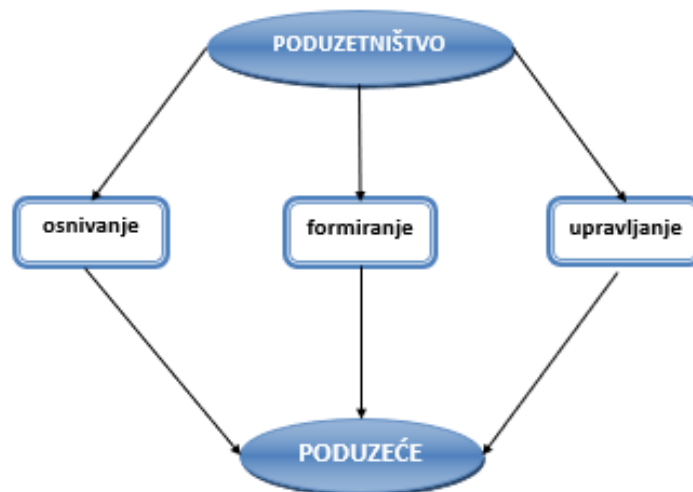
Srednja poduzeća, u smislu u kojem ih spominjemo danas, nastala su rastom malih poduzeća u posljednja dva stoljeća. U suvremenom se društvu srednje poduzetništvo počinje spominjati u sklopu termina malih i srednjih poduzeća (eng. *Small and medium enterprises*, SME). Mala i srednja poduzeća osiguravaju društvenu stabilnost diljem Europe i svijeta te utječu na rast gospodarstva (Europska komisija, 2020).

Malo poduzetništvo doživjelo je procvat u posljednjih nekoliko desetljeća, a procvat malog poduzetništva je potaknuo rast broja srednjih poduzeća. Srednji poduzetnici zapošljavaju 50 do 250 djelatnika te ostvaruju najviše 50 milijuna eura godišnjeg prometa. Također, bitno je napomenuti da se termin Malih i srednjih poduzeća odnosi i na prijašnja velika poduzeća koja su splotom okolnosti izgubila dio zaposlenika ili su ostvarila manji godišnji promet. Srednja poduzeća tako mogu nastati iz velikih poduzeća koja ne posluju uspješno (Europska komisija, 2020).

## 4. Osnivanje i razvoj malih i srednjih poduzeća

### 4.1. Proces stvaranja novog poduzeća

Proces stvaranja novog poduzeća sastoji se od tri faze, a to su: osnivanje, formiranje i upravljanje poduzećem. Osnivanje se odnosi na odabir poduzetničke ideje i registraciju poduzeća, dok formiranje podrazumijeva poslovne politike poduzeća, radnog tima i hijerarhije u poduzeću, odnosno pojedinačnih odjela. Upravljanje poduzećem zadnja je faza u procesu stvaranja novog poduzeća zato što poduzeće tada već posluje, a ova faza proteže se kroz čitav životni ciklus poduzeća.



Slika 3. Proces stvaranja poduzeća (Izvor: Škorić, 1995)

### 4.2. Pokretanje vlastitog poslovanja

Prije nego što započne proces pokretanja vlastitog poslovanja, bitno je istražiti tržište i ostale sudionike na tržištu u domeni kojom se poduzeće želi baviti. Drugi sudionici na tržištu mogu biti naši potencijalni konkurenti, stoga je dobro unaprijed predvidjeti u kojem će smjeru ići poslovanje novoosnovanog poduzeća (Đikić, 2023).

Za pokretanje vlastitog poslovanja bitno je detaljno razraditi poslovni plan koji uvelike može pomoći u uspješnom osnivanju poduzeća. Poslovni plan odnosi se na stvaranje financijskih, marketinških, proizvodnih i prodajnih planova te ostalih bitnih čimbenika koji utječu na samo poslovanje (Đikić, 2023).

Odabir poslovne ideje je prvi i najbitniji korak pokretanja vlastitog poslovanja. Na odabir ideje utječu prilike na tržištu, poslovni ciljevi te resursi i kapaciteti, što je prikazano na Slici 4.



Slika 4. Odabir ideje za pokretanje poslovanja (Izvor: Hrvatska udruga inovatora – poduzetnika, 2014)

Za pokretanje vlastitog poslovanja, poduzetnik može odabrati osnivanje novog poduzeća, kupnju postojećeg poslovanja te kupnju franšize. Svaki način pokretanja poslovanja ima svoje prednosti i nedostatke, a oni su objašnjeni u nastavku (Lupić i Bujan, 2017).

#### **4.2.1. Uspješan poduzetnik**

Kako bi poduzetnik postao uspješan, on mora imati određene osobine i vještine koje mu pomažu u ostvarivanju napretka u poslovanju. Također, uspješni poduzetnici su doživjeli razne neuspjehe, no to ih nije zaustavilo, već ih je naučilo da znanje i vještine treba usavršavati. Za uspjeh poslovanja je najvažnije da poduzetnik ima dobro napravljen poslovni plan kako bi mogao uvidjeti sve potencijalne probleme i čimbenike vezane uz poslovanje, kao što su asortiman proizvoda, tržište i ciljna skupina (MojPosao, 2021).

Uspješno poslovanje bazira se na zaposlenicima poduzeća, a ponajviše na menadžerskom timu koji određuje strateške ciljeve poduzeća i donosi najvažnije odluke o poslovanju. Uspješan poduzetnik surađuje s ostalim zaposlenicima i ima odlične

međuljudske odnose s poslovnim partnerima. Isto tako, važno je kontinuirano se educirati kako bi se novo znanje moglo primijeniti u poduzeću (MojPosao, 2021).

Važno je da poduzetnici ne troše resurse na nepotrebne stvari u početku poslovanja zato što im o tome kasnije može ovisiti poslovanje. Najbolji način za to je da se fiksni troškovi održavaju na niskim iznosima te da se marketing obavlja kroz besplatne marketinške kanale (Razvojna agencija IGRA, bez dat.)

#### **4.2.2. Razvijanje vlastitog poslovanja**

Razvijanje poslovanja najčešće se osigurava ulaganjima. Ulaganje se može odnositi na korištenje vlastitih ili tuđih izvora financiranja, no u svakom slučaju može pomoći u razvoju malih ili srednjih tvrtki. Izvori financiranja služe za ulaganje u nove tehnologije ili u unaprjeđenje poslovnih procesa. Naravno, ulaganja ovise o problemima pojedinog poduzeća (Knežević, 2020).

Za razvoj poslovanja ključne su vještine i znanje menadžera koji kvalitetno upravljaju poduzećem i njegovim poslovanjem. Za razvijanje poslovanja bitno je obratiti pozornost na čimbenike koji djeluju unutar i izvan poduzeća te na materijalne i ljudske resurse koji sudjeluju u procesu proizvodnje ili pružanja usluge poduzeća (Đorđević, Dojčinović i Salarić, 2012).

Veliku ulogu u razvijanju poslovanja poduzetnika početnika imaju poduzetnički inkubatori koji pružaju potporu poduzetnicima u osnivanju i unaprjeđivanju njihovog poslovanja (Morić Milovanović i Tutić, 2021).

#### **4.2.3. Čimbenici koji utječu na odluku o osnivanju poduzeća**

Na odluku o osnivanju poduzeća utječu čimbenici koji definiraju daljnji razvoj poduzeća nakon osnivanja. Ti čimbenici mogu biti institucionalni, ekonomski, tehnološki ili društveni. Institucionalni čimbenici odnose se na pravila koja ograničavaju poduzetnika i njegovo ponašanje te mogu biti formalni i neformalni. Ekonomski čimbenici su pokazatelji poput cijena sirovina i materijala, plaće po zaposleniku i poreznog sustava države u kojoj se poduzeće nalazi (Srednja strukovna škola bana Josipa Jelačića Sinj, 2020).

Tehnološki čimbenici odnose se na informacijsku i komunikacijsku tehnologiju te sustave koji se vežu uz suvremenu naprednu tehnologiju, dok se društvenim čimbenicima smatraju vrijednosti i vjerovanje zaposlenika i ostalih ljudi, obrazovanje stanovništva i

demografske promjene. Čimbenici su prikazani na Slici 5. (Srednja strukovna škola bana Josipa Jelačića Sinj, 2020).



Slika 5. Čimbenici opće okoline koji utječu na poduzeće (Izvor: Srednja strukovna škola bana Josipa Jelačića Sinj, 2020)

### 4.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

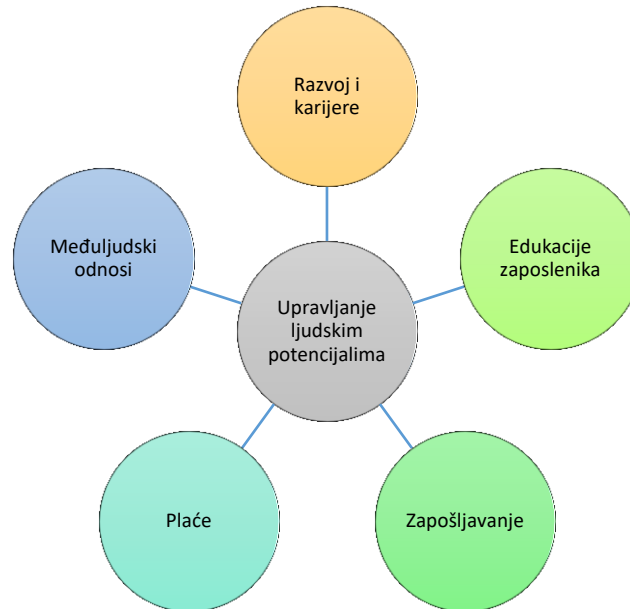
Ljudi su nezamjenjivi u procesu upravljanja poduzećem, kao i kod obavljanja određenih radnih zadataka. Za poboljšanje proizvodnih procesa i rezultata poslovanja te za ostvarivanje operativnih, taktičkih i strateških ciljeva poduzeća bitno je motivirati zaposlenike kako bi proizvod ili usluga koje poduzeće nudi na tržištu bilo kvalitetno. Stoga, upravljanje ljudskim potencijalima je ključno za uspješno poslovanje svih kompanija, a posebice malih i srednjih poduzeća (Jambrek i Penić, 2008).

#### 4.2.3.1. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

Aktivnosti i zadaci upravljanja ljudskim potencijalima zahtijevaju kontinuirano usklađivanje s ciljevima poduzeća te s načinom obavljanja radnih zadataka. Neke od najvažnijih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima su prikazane na Grafu 2. i u nastavku (Jambrek i Penić, 2008):

- osiguranje potrebnog broja zaposlenih
- proučavanje znanja, vještina i osobnosti zaposlenika

- raspoređivanje ljudskih resursa po zadacima koji im najbolje odgovaraju
- motiviranje ljudskih resursa
- poticanje razvoja i educiranja zaposlenika



Graf 2. Osnovni zadaci i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima (Izvor: Izrada autora prema Mazalović, 2020)

#### 4.2.3.2. Formiranje radnog tima

Radni tim sastoji se od nekoliko ljudi koji žele postići određeni cilj ili rezultat u poduzeću. Tim surađuje i dijeli svoje znanje kako bi ostvarili ono što žele, no svaka osoba unutar radnog tima ima svoje zadatke, odnosno poslove koje mora izvršiti (Economy-Pedia, 2021).

Radni tim i radna grupa su termini sličnog značenja, no nisu isti. Radni tim se sastoji od nekoliko ljudi koji obavljaju posao koji im je predodređen, dok radna grupa sudjeluje u timskom radu, a osobe unutar tima međusobno razmjenjuju informacije s ciljem rješavanja nekog problema ili zadatka (Economy-Pedia, 2021).

Radni tim nije lako oformiti zbog toga što je potrebno sagledati svaku osobu pojedinačno kako bi se utvrdilo koje osobe su najbolje za formiranje tima koji će donositi dobre odluke za poslovanje poduzeća. Isto tako, treba sagledati sve prednosti i nedostatke timskog rada, kao i osobina ljudi unutar istog (Economy-Pedia, 2021).

Formiranje radnog tima sastoji se od četiri faze (Koprivnjak i Mezulić, 2014):



1. formiranje tima
2. podjela zadataka
3. normiranje procesa u timu
4. rezultat rada u timu

#### **4.2.3.3. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima**

Za uspjeh poslovanja na tržištu je bitno da je u poduzeću zaposlena sposobna radna snaga. Cilj upravljanja ljudskim potencijalima je da pomaže poduzeću u osposobljavanju, raspoređivanju, vođenju, kontroliranju i motiviranju zaposlenika kako bi organizacijska klima bila ugodna te da bi zaposlenici bili motivirani za ostanak u poduzeću i kako bi bolje obavljali svoje radne zadatke (Ramiro, bez dat.).

U prošlosti se kapital odnosio samo na materijalna sredstva, a prvenstveno na novac, dok se u sadašnjosti odnosi i na ljudske resurse. Ljudi, odnosno zaposlenici su danas bitan faktor uspjeha poslovanja malih i srednjih, ali i velikih poduzeća. Zaposlenici sadrže znanje, vještine i osobnost koja je nezamjenjiva u poduzeću te je stoga vrlo bitno da se poduzeće brine o njima. Dokazano je da su poduzeća koja imaju dobro realiziranu strategiju upravljanja ljudskim potencijalima uspješnija od onih koji zanemaruju razvoj svojih djelatnika (Ramiro, bez dat.).

Osim vođenja i motiviranja zaposlenika, ciljevi upravljanja ljudskim potencijalom su stvaranje ugodne i pozitivne radne klime, dobri međuljudski odnosi unutar poduzeća, sticanje međusobnog poštovanja i sprječavanje vanjskih prijetnji kao što su strah i neizvjesnost zaposlenika (Ramiro, bez dat.).

Svrha upravljanja ljudskim potencijalima je ostvarivanje ekonomskih ciljeva poput efikasnosti, efektivnosti i profitabilnosti poslovanja, no uz ekonomske ciljeve je zaduženo za ostvarivanje socijalnih ciljeva (Jambrek i Penić, 2008).

### **4.3. Kupnja postojećeg poslovanja**

Kupnja postojećeg poslovanja jedan je od načina pokretanja vlastitog poslovanja. Ovaj način pojednostavljuje samo pokretanje zbog toga što je velik dio poslovanja već uspostavljen, dok drugi dio poslovanja treba restrukturirati ukoliko je potrebno. Kupnjom postojećeg poslovanja smanjuje se vrijeme pokretanja poslovanja, što znači da se može početi poslovati ranije te da su troškovi pokretanja poslovanja manji nego što bi bili osnivanjem novog poduzeća (Lupić i Bujan, 2017).

Neke od prednosti kupnje postojećeg poslovanja su smanjeni rizik od neuspjeha, poznati brend, povoljna lokacija samog poduzeća, uspostavljeni partnerski odnosi s provjerenim dobavljačima, manji troškovi pokretanja poslovanja te mogućnost da se s poslovanjem krene odmah (Šipić i Najdanović, 2012, str. 34).

### **4.3.1. Razlog prodaje poduzeća**

Prije nego što se donese odluka o kupovini postojećeg poslovanja, potrebno je istražiti razloge zbog kojih se ono prodaje. Postoje razni razlozi prodaje poduzeća, od lošeg poslovanja i dugova, do njegove vrijednosti. Naime, loše poslovanje može utjecati na povećanje materijalnih resursa i vremena potrebnog da poduzeće ponovno oživi (Lupić i Bujan, 2017).

Neki od razloga prodaje poduzeća su (Šipić i Najdanović, 2012, str. 33):

- osobni razlozi i karijera
- sumnja u sposobnost nasljednika poslovanja
- sumnja u osobne menadžerske vještine i sposobnosti

Osobni razlozi podrazumijevaju pretvaranje imovine prodavatelja u materijalne resurse, odnosno u novac prilikom prodaje, dok se karijera odnosi na mijenjanje karijere ili ulazak u drugi posao. Prodavatelj može prodati poduzeće ukoliko nije siguran u sposobnost osobe koja nasljeđuje poslovanje ili sumnja u vlastite menadžerske vještine i sposobnosti na temelju dosadašnjeg poslovanja (Šipić i Najdanović, 2012, str. 33).

### **4.3.2. Isplativost kupnje**

Isplativost kupnje postojećeg poduzeća može se odrediti tako da kupnju poduzeća promatramo kao investiciju. Ukoliko je investicija prevelika s obzirom na stanje postojećeg poduzeća, kupnja tog poduzeća nije isplativa te je potrebno promisliti o nekom od ostalih načina pokretanja vlastitog poslovanja ili o odabiru drugog poduzeća (Lupić i Bujan, 2017).

Kako bi se odredila isplativost kupnje određenog poduzeća, potrebno je provesti proces due diligence-a, odnosno prikupljanja svih relevantnih činjenica o poduzeću. Pod tim se podrazumijeva provjera solventnosti i likvidnosti poduzeća, analiza financijskih izvještaja, revizija te istraživanje razloga prodaje (Šipić i Najdanović, 2012, str. 33).

Kako navode Romer i Oberman Peterka (2018) u radu Bakarić (2020), financijsko zdravlje postojećeg poduzeća može se utvrditi kroz pokazatelje bazirane na poslovnom planu te kroz metodu diskontiranja novčanih tokova. Navedene metode i analize

omogućavaju investitorima, ali i kupcima postojećeg poduzeća da donesu dobru odluku o kupnji i o investiranju u određeno poduzeće.

## **4.4. Franšiza**

U procesu stvaranja novog poduzeća, poduzetnici preuzimaju određene rizike, kao što su rizik u novcu i ugledu. Kako bi se taj rizik smanjio, poduzetnici moraju prepoznati dobru poslovnu priliku i ideju. Nakon što se zapazi dobra poslovna prilika, bitno je odrediti najbolji način pokretanja poslovanja. Načini za pokretanje poslovanja su: pokretanje vlastitog poduzeća, nasljeđivanje poduzeća, kupnja postojećeg poslovanja i kupnja franšize, koja je objašnjena u nastavku (Erceg i Orban, 2020).

### **4.4.1. Pojmovno određenje franšize**

Pojam franšize se odnosi na pokretanje i vođenje vlastitog poslovanja pod okriljem poznatog branda. Smatra se jednim od najboljih načina poslovanja zbog toga što rezultira profitabilnim poslovanjem. Također, franšizing smanjuje rizik od neuspjeha poduzeća, što je za poduzetnike početnike vrlo bitno (Franchising.hr, 2012).

Brand davatelja franšize je pogodan za pokretanje vlastitog poslovanja zato što poznat brand utječe na veću prepoznatljivost od strane potrošača te se samim time stvara veći broj novih i lojalnih klijenata i kupaca. Zbog svih tih prednosti, broj poslovanja u franšiznim sustavima kontinuirano raste (Franchising.hr, 2012).

U Tablici 2. navedeni su najveći i najuspješnijih franšizni sustavi na svijetu u 2013. godini. U prvih 10 najuspješnijih smjestili su se Subway, 7-Eleven, McDonald's, KFC, Burger King, Pizza Hut, Wyndham Hotel Group, Hertz, Ace Hardware Corporation i InterContinental Hotel Group.

Tablica 2. Top 10 najvećih i najuspješnijih franšiznih sustava

2013 RANK	FRANCHISE
1	Subway
2	7-Eleven
3	McDonald's
4	KFC
5	Burger King
6	Pizza Hut
7	Wyndham Hotel Group
8	Hertz
9	Ace Hardware Corporation
10	InterContinental Hotel Group

(Izvor: Franchising.hr, 2013)

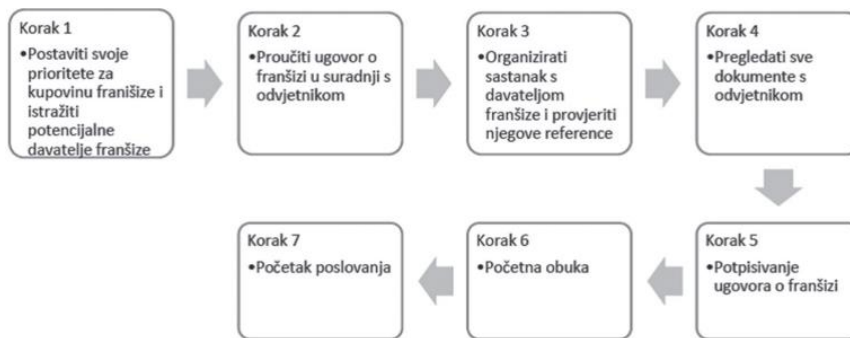
#### 4.4.2. Kupnja franšize

Kupovina franšize podrazumijeva sam proces kupnje franšize i pokretanja vlastitog poslovanja. Rizik od neuspjeha je i dalje prisutan, no u manjoj mjeri te je potrebno uložiti vlastite resurse u poslovanje koje se nalazi pod brendom davatelja franšize (Franchising.hr, 2012).

Prvi korak kod kupovine franšize je samoprocjena osobnih i poslovnih vještina poduzetnika zato što svaki poduzetnik koji razmišlja o kupnji mora biti spreman na prekovremeni rad, visoku razinu stresa, dodatno razvijanje socijalnih vještina te na stvaranje prodajnih vještina (Erceg i Orban, 2020).

Idući korak je istraživanje potencijalnih franšiza koje bi bile idealne za pokretanje vlastitog poslovanja. Istraživanje je ključno prije donošenja odluke o kupovini zato što odabir franšize utječe na daljnje poslovanje poduzeća. Nakon toga, potrebno je obići sjedište franšizodavca te prikupiti svu dokumentaciju potrebnu za donošenje odluke o kupovini (Erceg i Orban, 2020).

Nakon prikupljanja dokumentacije, preporuča se konzultirati s financijskim stručnjacima i ostalim primateljima te franšize. Konzultiranje može otkriti potencijalne probleme vezane uz franšizni sustav i davatelja franšize. Zadnji korak prije kupovine franšize je provjera mogućih izvora financiranja i isplativosti kupovine. Na Slici 6. prikazan je proces kupnje franšize u koracima (Erceg i Orban, 2020).



Slika 6. Proces kupnje franšize (Izvor: Erceg i Orban, 2020)

Kupnja franšize donosi sa sobom određena pravila kojih se poduzetnik mora pridržavati. Primatelj franšize mora poštivati pravila i sustav poslovanja davatelja franšize zbog toga što je na temelju tog sustava davatelj usavršio poslovanje franšize. Primatelj prilikom kupnje franšize plaća postotak od prodaje te dobiva dobru reputaciju i pomoć oko poslovanja (Erceg i Orban, 2020).

Prilikom kupnje franšize, primatelj franšize dobiva mogućnost prijenosa znanja o poslovanju, vlastite edukacije i edukacije zaposlenika, prijenosa marketinških kampanja te čitavo znanje o upravljanju odjelima poput nabave, prodaje, računovodstva i ostalih odjela ovisno o vrsti poslovanja (Franchising.hr, 2012).

#### 4.4.3. Ugovor o franšizi

Ugovor o franšizi je ugovor kojim se sklapa partnerski odnos između primatelja i davatelja franšize. Ovaj ugovor nije reguliran građanskim pravom te ga zbog toga ugovaratelji mogu oblikovati kako oni žele. To znači da prilikom sastavljanja ugovora o franšizi, primatelj i davatelj imaju potpunu slobodu oblikovanja njegovog sadržaja (Franchising.hr, 2012).

Potpuna sloboda omogućena je ugovornim stranama zbog toga što se u sustavu franšizinga pojavljuju poduzeća iz raznih sektora te nije moguće sastaviti određenu strukturu ugovora koja bi bila općeprihvaćena. No, određene sastavnice ugovora moraju biti iste u svim ugovorima o franšizingu, neovisno o sektoru (Franchising.hr, 2012).

Na Slici 7. prikazan je primjer ugovora o franšizi, a namijenjen je suradnji u proizvodnji i plasmanu proizvoda.

## UGOVOR O FRANŠIZINGU

Zaključen dana \_\_\_\_\_ godine u \_\_\_\_\_ između:  
1. \_\_\_\_\_ (naziv i adresa firme)  
u \_\_\_\_\_ kojom zastupa \_\_\_\_\_  
(u daljem tekstu: **Davalac franšizinga**) i  
2. \_\_\_\_\_ (naziv i adresa firme)  
u \_\_\_\_\_ kojom zastupa \_\_\_\_\_  
(u daljem tekstu: **Primalac franšizinga**).

Član 1.  
Ugovor o franšizingu zaključen je u cilju unapređenja i plasmana proizvoda kao i obavljanja usluga \_\_\_\_\_ na području \_\_\_\_\_ kao i ostvarivanja poslovne saradnje između ugovornih strana.

Član 2.  
Predmet ovog ugovora je saradnja u proizvodnji i plasmanu proizvoda.

Član 3.  
U **robnom franšizingu (franšizing proizvoda)** proizvođač (davalac franšizinga) ustupa izabranom trgovcu pravo isključive prodaje određenog proizvoda ili grupe proizvoda na tačno određenoj teritoriji, radi prodaje krajnjem korisniku (kupcu).  
Ugovarači će uzajamno saradivati u cilju dobijanja odobrenja od strane nadležnog državnog organa za dobijanje lokacije, građevinske dozvole, vršenja tehničkog nadzora u toku izgradnje objekta, izrade plana proizvodnje, marketinga, distribucije, prodaje, obezbeđenja odgovarajuće dokumentacije za otvaranje poslovne jedinice, obuke kadrova, obezbeđenja finansijskih sredstava za zajedničko poslovanje, regulisanja pitanja prava upotrebe robnog ili uslužnog žiga, uzorka modela i firme, trgovačkog znaka, poslovnog know-how-a.  
Gore navedene usluge vrši davalac franšizinga za naknadu u iznosu od \_\_\_\_\_ koja je sporazumno utvrđena.

Član 4.  
U **prometnom – poslovnom franšizingu (franšizing usluga)** davalac franšizinga pruža primaocu franšizinga čitav niz (paket) usluga: ustupanje prava iskoriscavanja poslovnog i tehničkog znanja o određenom tipu usluge, kao i prava davanja usluga pod trgovačkim imenom, žigom i drugim distinktivnim znakom razlikovanja.  
Plasman robe i usluga vrši se po nalogima davaoca franšizinga.  
Za ova ustupljena prava primalac franšizinga plaća naknadu koja se utvrđuje od procenta \_\_\_\_\_ ukupnog prometa (prodaja robe ili izvršene usluge).

Član 5.  
Obaveze primaoca franšizinga su:  
- primena u poslovanju svih uputstava i propisanih standarda poslovanja (organizacija preduzeća, prodaja i dr.) i tehnoloških postupaka u proizvodnji (unutrašnja jednoobraznost);  
- obaveza spoljnog jednoobraznog uređenja prostora odnosno radnje (spoljna jednoobraznost);  
- obaveza nabavke robe od davaoca franšizinga ili lica koje on označi;  
- poslovanje pod firmom \_\_\_\_\_ i zaštitnim znakom \_\_\_\_\_;  
- obaveza određenog investiranja;  
- obaveza čuvanja poslovne tajne;  
- obaveza plaćanja naknade u iznosu od \_\_\_\_\_.

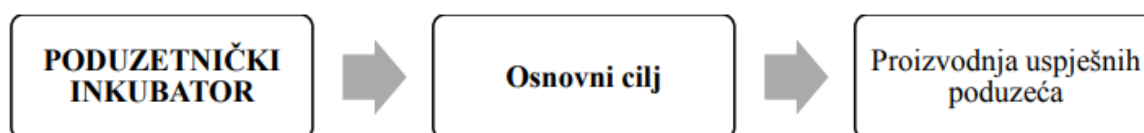
Slika 7. Primjer ugovora o franšizi (Izvor: Arbutina, bez dat.)

## 5. Poslovni inkubatori kao potpora prilikom osnivanja poduzeća

Poslovni ili poduzetnički inkubatori djeluju u svrhu potpore mladim i nezaposlenim osobama koje žele osnovati vlastito poduzeće te im pomažu u rastu i razvijanju novoosnovanih poduzeća. Uz to, poslovni inkubatori pružaju pomoć u području administracije te omogućavaju poduzetnicima početnicima edukacije i konzultacije potrebne za uspješno poslovanje (Poslovni dnevnik, 2014).

Naime, poslovni inkubatori uvelike pomažu poduzetnicima početnicima zbog toga što im članstvo u inkubatoru donosi niz povlastica, od kojih je najvažnija povlaštena cijena zakupa prostora potrebnog za osnivanje i razvoj vlastitog poduzeća. Kako bi poduzetnik mogao postati članom poduzetničkog inkubatora, on mora ostvariti određene uvjete, što znači da članovima mogu postati isključivo poduzetnici početnici koji nemaju iskustva u osnivanju i vođenju poduzeća te imaju inovativnu poslovnu ideju koja ima veliku šansu da će uspjeti na tržištu (Poslovni dnevnik, 2014).

Naravno, poduzetnički inkubatori su vrlo važni za uspjeh malih poduzeća zbog toga što mala poduzeća karakteriziraju nedostatak znanja i vještina u upravljanju poduzeće, zaostatak u sferi tehnologije i informatike te visoki troškovi s obzirom da se radi o poduzećima koja još nisu postala toliko konkurentna na tržištu. Osnovni cilj poslovnih inkubatora prikazan je na Slici 8. (Črep, 2020).



Slika 8. Primarni cilj poslovnih inkubatora (Izvor: Vidošević, 2018)

## 5.1. Razvoj i vrste poslovnih inkubatora

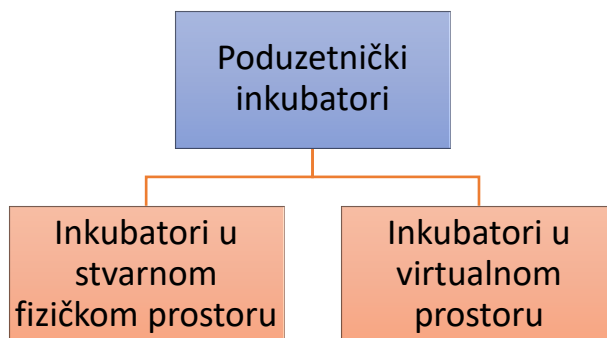
Poslovni inkubatori počeli su nicati u velikom broju zemalja u 80-im godinama prošlog stoljeća kada se poduzetništvo počelo gledati kao ključan faktor u gospodarskom razvoju. Poslovni su inkubatori na početku bili zaduženi za pomoć u pronalaženju povoljnih poslovnih prostora, a kasnije su se počeli usmjeravati na pomoć kod osnivanja i izgradnje poslovne okoline (Črep, 2020).

Njihovo osnivanje dovelo je do stvaranja mreže sudionika u poslovnom svijetu, odnosno povezanosti članova koji kroz poslovne inkubatore međusobno razmjenjuju znanje, vještine, iskustva i tehnologije (Črep, 2020).

Poduzetnički inkubatori se u ekonomskoj literaturi dijele na nekoliko vrsta (Čubela, 2019):

- državne inkubatore
- poslovne inkubatore sveučilišta, veleučilišta i visokih poslovnih škola
- inkubatore franšizinga
- inkubatore korporacija
- inkubatore kao samostalna poduzeća

Međutim, postoje još neke vrste poduzetničkih inkubatora koji se gledaju s aspekta strategija na temelju kojih posluju. Nove tehnologije omogućile su inkubatorima rad u virtualnom prostoru te se zbog toga poslovni inkubatori prema strategiji dijele na inkubatore u stvarnom i u virtualnom prostoru, što je prikazano na Grafu 3. (Vidošević, 2018).



Graf 3. Podjela poduzetničkih inkubatora prema strategiji (Izvor: Izrada autora prema Vidošević, 2018)

## 5.2. Faze inkubacije

Inkubacija se definira kao vremenski period od ulaska novog poduzeća u poduzetnički inkubator do točke kada poduzeće postaje stabilno i posluje samostalno. Kada poduzeće počne stabilno poslovati, ono izlazi iz inkubatora. Inkubacija obuhvaća cijeli proces suradnje između poduzetničkog inkubatora i poduzeća člana inkubatora (Črep, 2020).

Tupek i Čorić (2018) u članku Morić Milovanović i Tutić (2021). ističu da se proces inkubacije može podijeliti u tri faze:

1. pred-inkubacija
2. inkubacija
3. post-inkubacija

Pred-inkubacija se odnosi na vremenski period koji je potreban za razvijanje poduzetničke ideje te na samu pripremu poduzetnika, osnivanje i pokretanje vlastitog poslovanja (Morić Milovanović i Tutić, 2021).

Inkubacija je druga i najvažnija faza u kojoj poduzetnički inkubator daje poduzećima potporu u administrativnim i marketinškim aktivnostima te ostalim područjima poslovanja koja nisu stabilna. Poduzeće se na taj način širi na nova tržišta te širi svoje poslovanje i kapacitete (Morić Milovanović i Tutić, 2021).

Posljednja faza je faza post-inkubacije, a ona traje do izlaska poduzeća iz poslovnog inkubatora. Ona podrazumijeva djelatnosti inkubatora nakon postizanja zrelosti poduzeća.



Poduzeće se u tom razdoblju priprema za samostalno djelovanje te sudjeluje u raznim radionicama i u umrežavanju (Morić Milovanović i Tutić, 2021).

## 6. Financiranje malih i srednjih poduzeća

Financiranje malih i srednjih poduzeća, u daljnjem tekstu: MSP, razlikuje se od financiranja velikih kompanija. Za promjene u sustavu financiranja malih i srednjih poduzeća zaslužna je Izvršna agencija za Europsko vijeće za inovacije i MSP-ove (eng. *European Innovation Council and SMEs Executive Agency*, EISMEA). Ona upravlja Programom jedinstvenog tržišta, a Program je namijenjen poboljšanju pristupa SME-ova tržištu (Europska komisija, bez dat.).

### 6.1. Prepreke u financiranju malih i srednjih poduzeća

Kao što je već spomenuto, financiranje malih i srednjih poduzeća uvelike se razlikuje od financiranja velikih poduzeća zbog veličine poduzeća i opsega poslovanja te tržišta na kojima posluju. Također, MSP nemaju dovoljno znanja potrebnog za poslovanje. Svi ti nedostaci utječu na izvore financiranja. Nedovoljna vrijednost kapitala malih i srednjih poduzeća može utjecati na povećanje kamatnih stopa kod uzimanja kredita ili osobnih zajmova (Šturlić, 2020).

Sam početak poslovanja malih poduzeća, odnosno startup-ova može biti prepreka financiranju. Međutim, izvori financiranja predstavljaju problem u svim fazama razvoja i poslovanja malih i srednjih poduzeća, a to utječe na konstantno traženje novih mogućnosti financiranja (Šturlić, 2020).

Prepreke se javljaju u svim poduzećima, no kod malih i srednjih poduzeća su izražene u obliku ograničenog pristupa izvorima financiranja, a ponajviše alternativnom financiranju. Ograničen pristup financiranju rezultira usporenim rastom i razvojem poduzeća, što svakako nije dobro za gospodarski rast i razvoj zemalja (Jaković, 2022).

Tradicionalni izvori financiranja poput bankovnih kredita više su štetili poslovanju malih i srednjih poduzeća nego što su im pomogli. Mala i srednja poduzeća u većini slučajeva ne mogu dobiti kredit iz banaka, a kad ga dobiju, moraju se suočavati s visokim kamatama za dobiveni kredit (Jaković, 2022).

Štedionice imaju isti pristup prema malim i srednjim poduzećima zbog rizika koji postoje kod poslovanja MSP-a. U tom slučaju banke i štedionice traže osiguranje kredita preko materijalne imovine srednjih i velikih poduzeća, jamstava ostalih institucija koje predstavljaju izvore financiranja te preko mjenica (Šturlić, 2020).

## **6.2. Razlike u financiranju malih i velikih poduzeća**

Mala poduzeća mogu se financirati putem izvora temeljenih na Zajedničkoj poljoprivrednoj politici (ZPP). Ona imaju mogućnost financiranja preko Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj, raznih programa te izravnih plaćanja u sklopu europskih fondova (Europska komisija, bez dat.).

Hrvatska banka za obnovu i razvitak, u daljnjem tekstu: HBOR, provodi programe kreditiranja za mala poduzeća, a jedan od tih programa je Program kreditiranja poduzetnika početnika. Namijenjen je financiranju poduzeća koji posluju unutar prve dvije godine od svog osnutka (Poslovno-inovacijski centar Vukovar, 2015).

Program jamstva – EU početnik je program namijenjen izdavanju jamstava koja pokrivaju određeni dio glavnice kod uzimanja kredita za poslovanje malog gospodarstva. Gospodarstva koja sudjeluju u Programu moraju poslovati najviše pet godina te moraju zadovoljavati određene uvjete (Poslovno-inovacijski centar Vukovar, 2015).

Mala i srednja poduzeća imaju prednosti i nedostatke u financiranju u odnosu na velika poduzeća, a kao prednosti se ističu male vrijednosti poreza i doprinosa, manja aktiva koja podrazumijeva manju pasivu, odnosno manje izvora financiranja te manje operativne troškove (Rupčić, 2019).

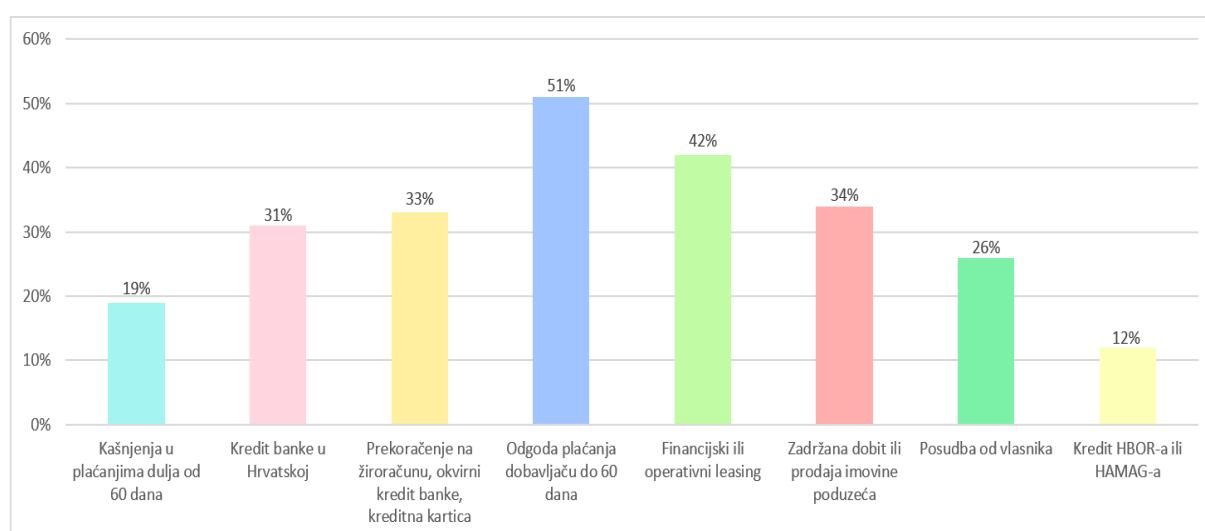
Naravno, velika poduzeća imaju prednost kod tradicionalnih izvora financiranja poput bankovnih kredita, leasinga i poticaja. Velikim poduzećima banke lakše izdaju kredite zbog manjeg rizika od nepodmirivanja glavnice i kamata, dok je kod malih i srednjih poduzeća taj rizik povećan (Jaković, 2022).

Može se zaključiti da tradicionalni izvori financiranja preferiraju financiranje velikih poduzetnika, dok su alternativni izvori financiranja važniji za poslovanje malih i srednjih poduzetnika. Mala i srednja poduzeća se od alternativnih izvora mogu financirati posuđivanjem novca, prodajom kapitala poduzeća te donacijama (Jaković, 2022).

## 6.3. Izvori financiranja malih i srednjih poduzeća

Europska komisija putem raznih fondova pruža potporu malim i srednjim poduzećima u financiranju svog poslovanja. Međutim, osim europskih fondova, mala i srednja poduzeća financiraju poslovanje iz bankovnih, tržišnih i imovinskih kredita, leasinga, faktoringa, osobnih zajmova te pomoću burza za mala i srednja poduzeća (Europska komisija, bez dat.).

Prema rezultatima provedene ankete o uvjetima financiranja MSP-a u Republici Hrvatskoj, odgoda plaćanja dobavljaču do 60 dana i leasing su najkorišteniji izvori financiranja. Rezultati ankete su prikazani u Grafu 4.



Graf 4. Izvori financiranja korišteni od strane malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj (Izvor: Izrada autora prema Hrvatska narodna banka, 2022)

### 6.3.1. Bankovni krediti

Bankovni krediti se smatraju najčešćim izvorima financiranja u Republici Hrvatskoj prema GEM istraživanju koje je provedeno 2021. godine. Oni dominiraju hrvatskim tržištem kapitala. Istraživanje je pokazalo da Republika Hrvatska ima određenih problema s jednostavnošću dobivanja financijskih sredstava, među koje spadaju i bankovni krediti (Žaja i Bakmaz, 2022).

Bankovni krediti koji se pozajmljuju malim i srednjim poduzećima mogu se podijeliti na kratkoročne i dugoročne. Kratkoročni krediti imaju rok povrata do jedne godine, a mogu se plaćati jednokratno, u ratama ili prema dogovoru. To su (Slak Fumić, 2019):

- kredit po tekućem računu
- eskontni kredit
- lombardni kredit
- akceptni kredit
- rambursni kredit

Od dugoročnih kredita ističu se krediti koji se s kamatama mogu vratiti u roku do deset godina, a vraćaju se u ratama. Dugoročni krediti namijenjeni financiranju malih i srednjih poduzeća su (Slak Fumić, 2019):

- kredit za financiranje izvoza
- kredit za trajna obrtna sredstva
- kredit za kupnju, izgradnju i uređenje poslovnih objekata
- kredit za kupnju opreme i strojeva
- kredit za financiranje stambene izgradnje na temelju rastuće hipoteke

Bankovni krediti nisu jednostavni za pozajmljivanje u slučaju malih i srednjih poduzeća zbog visokog rizika od nemogućnosti povrata glavnice i kamata te zbog sporog odobravanja kredita (Slak Fumić, 2019).

### **6.3.2. Leasing**

Leasing je oblik vanjskog financiranja, a omogućuje malim i srednjim poduzećima da svoja proizvodna dobra i ostala dobra nabavljaju bez uzimanja bankovnih kredita. Poduzeća ne moraju trošiti vlastite fondove kako bi kupila potrebna dobra (Hrvatska enciklopedija, bez dat.).

Mala i srednja poduzeća mogu se financirati putem operativnog ili financijskog leasinga ako financijska imovina poduzeća ima srednjoročni ili dugoročni ekonomski vijek trajanja. U slučaju malih i srednjih poduzeća, potrošački leasing nije dopušten (HBOR, 2016).

Leasing se smatra jednim od najpoželjnijih instrumenata financiranja koji su dostupni MSP-ima u Republici Hrvatskoj. Leasing je poželjan zbog svojih prednosti poput poreznih prednosti, mogućnosti obnavljanja opreme s manjim troškovima, niskih početnih troškova, manjih posljedica u slučaju inflacije te zbog mogućnosti zadržavanja gotovine (Pešić, 2011).

### 6.3.3. Faktoring

Faktoring se definira kao instrument financiranja poduzeća. U slučaju faktoringa, institucija koja ima ulogu faktora financira poslovanje malih i srednjih poduzeća temeljem nedospjelih potraživanja koja su nastala prodajom robe ili usluga. Faktoring je posao koji je nastao na temelju bankarske prakse zato što uz minimalnu proviziju otkupljuje potraživanja od prodaje te obavlja poslove poput naplate i knjigovodstvenih poslova (Kačavenda, 2016).

Faktoring je vrsta vanjskog financiranja za mala i srednja poduzeća i temelji se na imovini. Pod imovinom se podrazumijevaju kratkoročna potraživanja poduzeća. Troškovi faktoringa ne mogu se fiksno odrediti za sva poduzeća, već se određuju na temelju obujma prodaje, djelatnosti te na prosječnoj vrijednosti fakture (Kačavenda, 2016).

Faktor, odnosno institucija koja obavlja poslove faktoringa ima nekoliko zadaća, a to su (Kačavenda, 2016):

- osiguravanje i briga o financijama, kreditima i avansima
- održavanje kratkoročnih potraživanja
- naplaćivanje dugova, odnosno potraživanja klijenata
- zaštita od kreditnog rizika

### 6.3.4. Trgovački kredit

Trgovački krediti predstavljaju jedan od kratkoročnih izvora financiranja za mala i srednja poduzeća. Ova vrsta kredita funkcionira tako da dobavljači svojim klijentima isporučuju robu te im omogućuju naknadno plaćanje isporučene robe u određenom vremenskom periodu. Trgovački kredit se smatra dominantnim oblikom kratkoročnog financiranja u tržišnim gospodarstvima koja su vrlo razvijena (Šarlija, 2008).

Trgovački kredit ima mnoge prednosti i razloge za ugovaranje, a neke od njih su (Oršulić, 2015):

- neformalni kredit
- jednostavnost ugovaranja
- brzina ugovaranja
- niža cijena kapitala
- manja kompleksnost kredita

### 6.3.5. Osobni zajmovi

Osobni zajmovi odnose se na pozajmljivanje određene svote novca od relevantnog društva, prijatelja ili obitelji u svrhu financiranja malog ili srednjeg poduzeća. Ovo je jedan od najčešćih načina financiranja novoosnovanih poduzeća, upravo zbog mogućnosti lakšeg i jednostavnijeg dogovora oko načina otplate zajma (Jaković, 2022).

Osobni zajmovi ne spadaju u formalne načine financiranja zbog toga što zajmodavac ne provodi proces revizije, odnosno *due dilligence* kod davanja zajma kao što je to slučaj kod ostalih načina financiranja. Također, zajmovi se mogu dati u obliku novčane svote ili u obliku vlasničkog udjela u poduzeću kojem se novac pozajmljuje (Jaković, 2022).

Zajmovi od bliskih ljudi smatraju se najjednostavnijim oblikom *crowdsourcing-a* zato što se novac može prikupiti od više različitih ljudi na osnovi bliske povezanosti ili poznanstva. Iako je to neformalan oblik financiranja, potrebno je napraviti pisani sporazum o zajmu zbog mogućih pravnih nesuglasica u budućnosti. Pod osobne zajmove spadaju i darovi bliskih ljudi u obliku novčane pomoći poduzeću (Jaković, 2022).

### 6.3.6. Burze za mala i srednja poduzeća

Početakom 2018. godine je Zagrebačka burza predstavila platformu Progress. Progress je platforma napravljena za mala i srednja poduzeća u suradnji s Hrvatskom gospodarskom komorom. Kreirana je s ciljem olakšavanja i osiguravanja potrebnog kapitala MSP-ima u svim fazama rasta i razvoja poduzeća (Glas Slavonije, 2018).

Registraciju platforme Progress je morala odobriti Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA), a platforma označava rastuće tržište za MSP. Na taj se način Progress tržište svrstalo na listu s tek nekoliko tržišta istog tipa u cijeloj Europi. Cijeli ovaj projekt podupire Europska unija (FIMA Vrijednosnice, 2019).

Zagrebačka burza je ovom platformom doprinijela ispunjenju svoje razvojno orijentirane strategije, a od platforme se očekuje stvaranje pozitivne okoline za poduzeća i poduzetnike, stvaranje novih radnih mjesta te gospodarski rast Republike Hrvatske (Glas Slavonije, 2018).

## 7. Savjeti za uspješnost poslovanja

Postoje mnogi čimbenici koji utječu na uspjeh poduzeća u suvremenom svijetu. Poslovni svijet se kontinuirano mijenja, a s njim se mijenjaju i postupci te preduvjeti nužni za uspješno poslovanje. U ovom poglavlju se razrađuju određene komponente poslovanja koje doprinose poslovnom uspjehu.

Za stvaranje uspješnog poduzeća potrebno je da poduzetnik ima osobine lidera i da ima određena znanja iz područja financija, računovodstva, poslovnih procesa i menadžmenta. Važno je znati kako novac funkcionira unutar poduzeća i kako dobiveni novac iskoristiti na najbolji mogući način (Lovaković, 2021).

Često se može čuti izreka da je dobra ideja pola posla kod osnivanja poduzeća. Međutim, u stvarnosti to ne mora značiti da će poduzeće doživjeti procvat. Bitniji su elementi poput organizacije, analiziranja tržišta i konkurencije te prepoznavanje potencijalnih rizika koji mogu biti pogubni za poslovanje (MojPosao, 2023).

Poduzeće mnogo bolje posluje uz dozu kreativnosti i fokusiranosti na rezultate poslovanja, ali i na cijeli proces stvaranja branda i razvoja vlastitog poduzeća. Naravno, potrebno je promijeniti razmišljanje i prihvatiti da osnivanje poduzeća i njegovo vođenje nije nimalo lak posao (MojPosao, 2023).

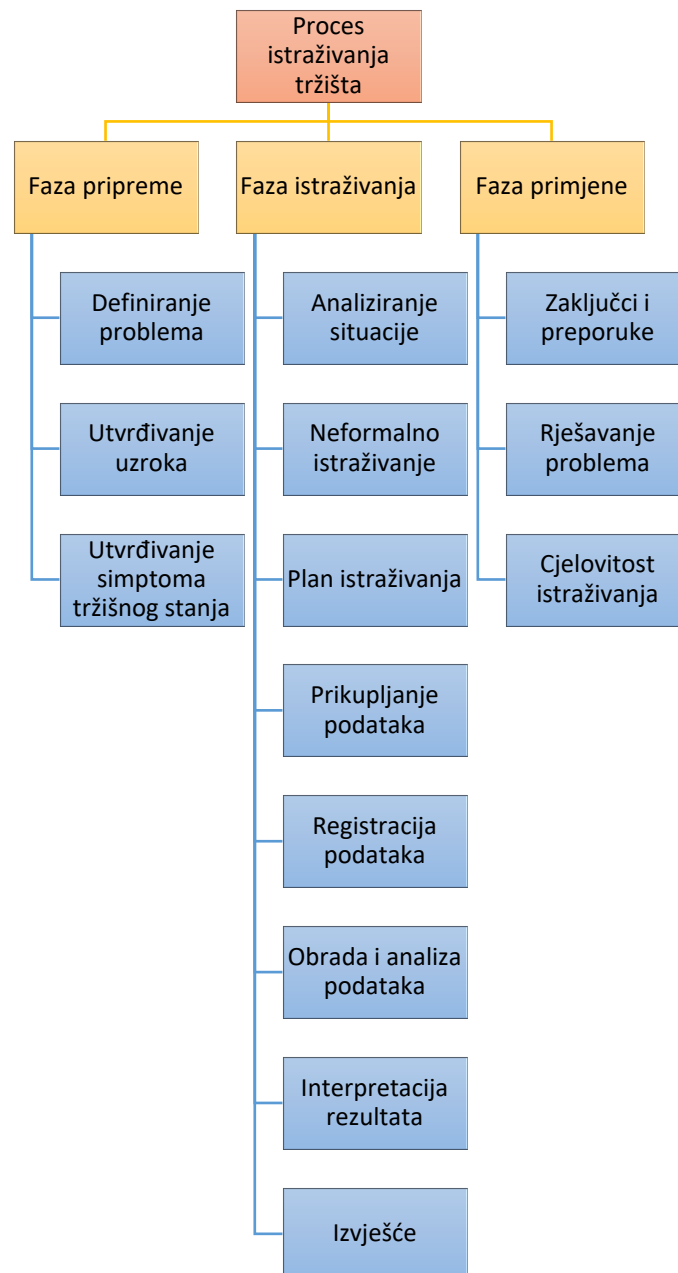
### 7.1. Istraživanje tržišta

Pojam istraživanja tržišta podrazumijeva postupak prikupljanja, analiziranja i interpretiranja podataka pomoću znanstvenih metoda kako bi se dobile vrijedne informacije za odlučivanje. Dobivene informacije koriste menadžmentu poduzeća za pravilno odlučivanje o nastavku poslovanja (Sedak, 2020).

Istraživanje tržišta je najbitniji preduvjet za uspješnu segmentaciju kupaca, odnosno klijenata, dok se na temelju segmentacije kreira marketinška strategija. Postupak istraživanja tržišta provodi se s ciljem pribavljanja informacija za strateške i taktičke strategije i odluke poduzeća te za bazu podataka koje poduzeće neprestano održava i ažurira (Leko-Šimić, 2004).

Ukoliko se postupak istraživanja tržišta ne provodi unutar organizacije, to može utjecati na stvaranje poteškoća u poslovanju. U tom se slučaju najčešće provode rizične

odluke koje u određenim slučajevima mogu biti kobne. Ovaj proces se mora provoditi kontinuirano te se mora unaprjeđivati kako bi poslovanje bilo uspješno (Breznik, 2011).



Graf 5. Faze i koraci u postupku istraživanja tržišta (Izvor: Izrada autora prema CARNET, 2023)

Graf 5. prikazuje faze i korake u postupku istraživanja tržišta. Istraživanje tržišta sastoji se od tri faze, a to su: faza pripreme, faza istraživanja i faza primjene. Svaka od navedenih faza sastoji se od nekoliko koraka koji je karakteriziraju (CARNET, bez dat.).



## 7.2. Odnosi s potrošačima

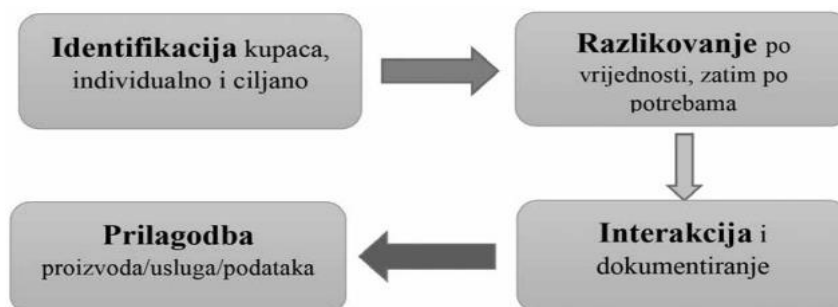
Većina uspješnih poduzeća ima poseban odjel namijenjen odnosima s potrošačima. Ovo područje poslovanja danas je postalo vrlo bitno i kontinuirano se razvija zbog svoje velike vrijednosti za uspjeh kompanija. Velike multinacionalne kompanije ulažu velike svote novaca u unaprjeđivanje odnosa s klijentima, odnosno potrošačima.

„Upravljanje odnosima s klijentima (eng. *Customer Relationship Management*, CRM) može se općenito definirati kao poslovna strategija koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s klijentima, s ciljem optimiranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku.“ (Gerić, 2011).

Za uspješno provođenje strategije vezane uz odnose s potrošačima koriste se CRM sustavi koji se sastoje od tri osnovna podsustava (Gerić, 2011):

- kolaborativni CRM
- operativni CRM
- analitički CRM

Upravljanje odnosima s potrošačima je strogo vezano uz marketinške i prodajne aktivnosti, a zadovoljni i lojalni klijenti su temelj uspješnosti poslovanja svakog poduzeća. Lojalni potrošači predstavljaju temelj za ostvarivanje konkurentske prednosti, stoga se danas posebna pozornost posvećuje odnosima s klijentima (Dukić i Gale, 2015).



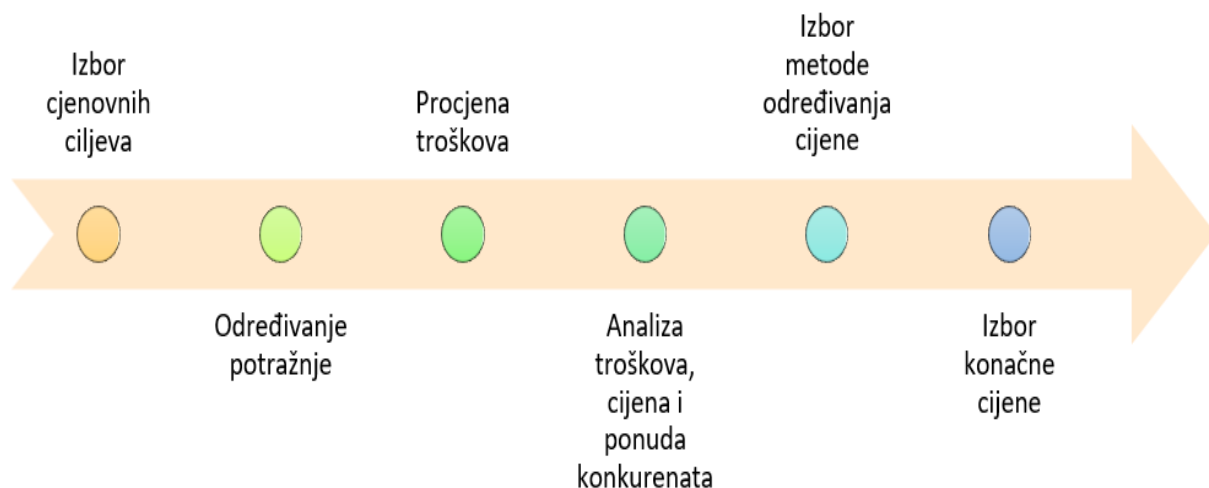
Slika 9. Postupak upravljanja odnosima s potrošačima (Izvor: Dukić i Gale, 2015)

Na Slici 9. prikazan je postupak upravljanja odnosima s potrošačima. Prvi korak je identifikacija potrošača, odnosno ciljne skupine, a zatim slijedi segmentiranje potrošača po njihovim vrijednostima i potrebama. Treći korak u procesu je interakcija s klijentima i dokumentiranje svih podataka, a zadnji se korak odnosi na prilagodbu i personalizaciju proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi na tržištu.

### 7.3. Određivanje i formiranje cijena

Određivanje i formiranje cijena proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi svojim klijentima provodi se na temelju veličine samog poduzeća. Za velika poduzeća karakteristično je kombinirati različite prakse formiranja i određivanja cijena, dok je kod malih poduzeća taj proces jednostavan. U malim i srednjim poduzećima cijene proizvoda najčešće formira vlasnik (Ekonomski fakultet Zagreb, 2012).

Cijena proizvoda i usluga se smatra jednim od četiri elementa marketinškog miksa, stoga mu se posvećuje velika pozornost. Danas se cijene formiraju i reguliraju na temelju svih prikupljenih podataka s tržišta i od potrošača, no važno je spomenuti da većina poduzeća ne određuje cijene na pravilan način, što im često ograničava udio na tržištu (Ekonomski fakultet Zagreb, 2012).



Graf 6. Proces određivanja i formiranja cijena (Izvor: Ekonomski fakultet Zagreb, 2012)

Na Grafu 6. prikazani su koraci u procesu određivanja i formiranja cijena proizvoda i usluga koje poduzeće može ponuditi svojim klijentima. Prvi korak je određivanje ciljeva koji su bitni za opstanak poduzeća na tržištu te za maksimalan profit i udio na tržištu. Idući korak je određivanje potražnje koje se odnosi na procjenu krivulja potražnje i na cjenovnu elastičnost potražnje na tržištu. Procjena troškova kao treći korak u procesu formiranja cijena se odnosi na analiziranje vrsta i visine troškova potrebnih za proizvodnju određenog proizvoda za koji se određuje cijena. Nakon toga slijedi analiziranje konkurencije, njihovih cijena i troškova, što je vrlo bitno za određivanje cijena koje mogu privući potencijalne i zadržati trenutne klijente. Peti korak je izbor metode određivanja cijena, a nakon toga se

odabire najbolja cijena s obzirom na sve prethodno provedene korake (Ekonomski fakultet Zagreb, 2012).

## 7.4. Globalna orijentacija

Globalizacija se naziva jednim od najbitnijih trendova današnjice u poslovnom svijetu. Za uspješnost poduzeća bitno je pratiti svjetske trendove i proširiti svoje poslovanje na globalno tržište. Potrebno je pružiti pozornost povećanju globalne konkurentnosti. Globalizacija ima velik broj prednosti za mala i velika poduzeća, poput veće kvalitete proizvoda i usluga te pristupa novim tehnologijama (Pološki Vokić, Marić i Hernaus, 2007).

Uz globalnu orijentaciju poduzeća vežu se i određeni nedostaci koji mogu kočiti uspjeh poduzeća, a to su (Pološki Vokić, Marić i Hernaus, 2007):

- nestabilnost poslovanja
- promjene unutar poduzeća
- povećan broj prijetnji za poslovanje
- nova konkurencija
- nova složena tržišta
- nastanak logističkih problema

Unatoč brojnim nedostacima, za poduzeća je globalna orijentacija ipak korisna. Globalizacija je omogućila poduzećima pristup novim tržištima i novim mogućnostima koje potiču poduzeća na prilagodbu i na poboljšanje poslovanja. Za uspješno poslovanje na globalnim tržištima potreban je dobar menadžerski tim koji se može nositi s raznim poteškoćama i rizicima (Pološki Vokić, Marić i Hernaus, 2007).

## 8. Zaključak

Poduzetništvo je skup aktivnosti i osobina ličnosti koje su potrebne da se poslovna ideja pretvori u poduzetnički pothvat. Pružanje kvalitetnih i potrošačima vrijednih proizvoda i usluga vraća se poduzeću u obliku prihoda i dobiti. Poduzetništvo je jedna od ključnih komponenti gospodarskog rasta i razvoja svake države, pa tako i Republike Hrvatske.

Zbog važnosti poduzetništva za ekonomiju, država na različite načine potiče razvoj malih, srednjih i velikih poduzeća. Poduzeća stvaraju nova radna mjesta, a država pruža mjere i poticaje za razvoj poduzetništva, posebice za razvoj malih i srednjih poduzeća. U tom procesu najviše sudjeluju lokalna uprava, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, HAMAG BICRO te ostala srodna ministarstva.

Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva, malo gospodarstvo je poslovni subjekt koji zapošljava najviše 250 zaposlenika te ima ukupni godišnji prihod do 50 milijuna eura. Pod malim gospodarstvom podrazumijevaju se mikro, mala i srednja poduzeća, ovisno o broju zaposlenika i o godišnjem prihodu poduzeća.

Mala gospodarstva vitalna su za ekonomski rast države zbog toga što stvaraju radna mjesta, veću konkurentnost na tržištu, poboljšavaju životni standard te svojim poslovanjem sprječavaju pojavu monopola na tržištu na kojem djeluju. Za osnivanje i razvoj malih i srednjih poduzeća osnovane su određene institucije koje im pomažu u poslovanju, a to su tehnološki parkovi i poduzetnički inkubatori.

Poduzetništvo je kroz povijest postojalo u različitim oblicima. Njegovi korijeni sežu u doba starih civilizacija, no u današnjem kontekstu, poduzeća su se počela pojavljivati u kasnom srednjem vijeku. Vremenom su se važnost i način njihovog poslovanja mijenjali, no danas poduzeća predstavljaju jedan od najbitnijih elementa suvremenog društva.

Osnivanje i razvoj malih i srednjih poduzeća može se sumirati u tri osnovne faze, a to su: osnivanje, formiranje i upravljanje poduzećem. Poslovanje se može započeti pokretanjem vlastitog poslovanja, kupnjom postojećeg poslovanja ili pokretanjem franšize. Svaki od navedenih načina ima svoje prednosti i nedostatke, a način pokretanja poslovanja ovisi o osobnosti, razmišljanju i planovima poduzetnika.

Financiranje malih i srednjih poduzeća uvelike se razlikuje od financiranja velikih, uhodanih kompanija. Mala i srednja poduzeća posluju s većim rizikom, što se smatra nedostatkom prilikom pronalaska izvora financiranja poslovanja. Banke i ostale institucije naplaćuju veće kamatne stope prilikom uzimanja kredita, upravo zbog većeg rizika od nepovrata kredita. Zbog toga mala i srednja poduzeća imaju ograničen pristup izvorima

financiranja, a to uzrokuje usporen rast i razvoj poslovanja. Međutim, financijsku potporu malim gospodarstvima pruža Europska komisija, zajedno s državnim tijelima.

Kroz provedena istraživanja je dokazano da su najčešći izvori financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj odgoda dobavljaču do 60 dana i leasing. Od ostalih izvora financiranja malih i srednjih poduzeća ističu se bankovni krediti, faktoring, trgovački krediti, osobni zajmovi te burze za mala i srednja poduzeća.

Poduzeća svoje poslovanje mogu usavršiti s visokom razinom informacija i znanja menadžmenta i direktora poduzeća. Za uspješno poslovanje je potrebno istražiti tržište, odrediti ciljne skupine te dobro upravljati odnosima s potrošačima. Također, bitnu ulogu u razvoju poduzeća imaju određivanje i formiranje cijena te globalna orijentacija. Mala i srednja poduzeća ključna su za cjelokupnu dobrobit, stoga je bitno kontinuirano poticati njihovo osnivanje i razvoj.

## 9. Literatura

- APPA Edukacija i savjetovanje (2019). *8 načina kako možete financirati svoj StartUp*. Pristupano 17.06.2023. <https://edukacije-appa.hr/novosti/poslovanje/8-nacina-kako-mozete-financirati-svoj-startup>
- Batur, E. (2021). *POVIJESNI RAZVOJ PODUZETNIŠTVA*. Preuzeto 20.06.2023. s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:785273>
- Breznik, M. (2011). *Istraživanje tržišta*. Pristupano 27.07.2023. <http://eknjiznica.unipu.hr/355/>
- Brunsko, Z. (1995). Tehnološki parkovi i njihova uloga u gospodarskom razvoju. *Ekonomska misao i praksa*, 4 (2), 321-334. Preuzeto 17.06.2023. s <https://hrcak.srce.hr/222060>
- CARNET (bez dat.) *Istraživanje tržišta*. Pristupano 27.07.2023. <https://arhiva-2021.loomen.carnet.hr/mod/book/view.php?id=965288&chapterid=144543>
- Črep, M. (2020). *Analiza učinaka poslovnih inkubatora u Hrvatskoj*. Preuzeto 21.06.2023. s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:952294>
- Čubela, K. (2019). *Studentski poduzetnički inkubatori u Republici Hrvatskoj*. Preuzeto 21.06.2023. s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:669566>
- Dukić, B. i Gale, V. (2015). Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača. *Ekonomski vjesnik*, 28 (2), 583-598. Preuzeto 27.07.2023. s <https://hrcak.srce.hr/150395>
- Đikić, N. (2023). *Pokretanje poslovanja kroz mjeru samozapošljavanja*. Preuzeto 20.06.2023. s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:277:177698>
- Đorđević, Z., Dojčinović, L. i Salarić, D. (2012). Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća. *Učenje za poduzetništvo*, 2 (2), 95-101. Preuzeto 20.06.2023. s <https://hrcak.srce.hr/file/192402>
- Economy-Pedia (2021). *Radni tim – što je to, definicija i koncept – 2021 – Economy – Wiki.com*. Pristupano 20.06.2023. <https://hr.economy-pedia.com/11032334-work-team>
- Ekonomski fakultet Zagreb (2012). *Upravljanje cijenom – 14. poglavlje*. Preuzeto 28.07.2023. s <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/qvlasic/Predavanje%20%20-%20Upravljenje%20cijenom.pdf>

- Erceg, A. i Orban, I. (2020). Franšiza – način pokretanja poduzetničkog pothvata. *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, 10 (2), 58-70. Preuzeto 21.06.2023. s <https://hrcak.srce.hr/file/361196>
- Europska komisija (bez dat.) *Mogućnosti financiranja za mala poduzeća*. Pristupano 22.07.2023. [https://commission.europa.eu/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-small-businesses\\_hr](https://commission.europa.eu/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-small-businesses_hr)
- Europska komisija (2020). *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*. Preuzeto 20.06.2023. s <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/06/Vodiczakorisnikeodefinicijimalihisrednjihpoduzeca.pdf>
- Europski socijalni fond (bez dat.) *Promicanje poduzetništva*. Pristupano 17.06.2023. <https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=457&langId=hr>
- FIMA Vrijednosnice (2019). *Progress tržište registrirano kao rastuće tržište malih i srednjih poduzeća*. Pristupano 27.07.2023. <https://fima-vrijednosnice.hr/progress-trziste-registrirano-kao-rastuce-trziste-malih-i-srednjih-poduzeca/>
- Franchising.hr (2012). *Kako napraviti kvalitetan ugovor o franšizingu?*. Pristupano 21.06.2023. <https://franchising.hr/abc-fransiza/15/kako-napraviti-kvalitetan-ugovor-o-fransizingu/>
- Franchising.hr (2012). *Što je to franšiza?*. Pristupano 21.06.2023. <https://franchising.hr/abc-fransiza/18/sto-je-to-fransiza/>
- Gerić, S. (2011). Upravljanje odnosima s klijentima – CRM. U D. Dobrinić (ur.), *Marketing i baze podataka* (str. 87-104). Varaždin: Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
- Glas Slavonije (2018). *Predstavljena nova platforma za mala i srednja poduzeća*. Pristupano 27.07.2023. <http://glas.hr/356065/7/Predstavljena-nova-platforma-za-mala-i-srednja-poduzeca>
- HBOR (2016). *Financiranje malih i srednjih poduzeća (MSP)*. Preuzeto 22.07.2023. s <https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2016/11/Financiranje-malih-i-srednjih-poduze%C4%87a.pdf>
- Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (bez dat.) *O nama*. Pristupano 17.06.2023. <https://hamagbicro.hr/o-nama/>
- Hrvatska enciklopedija (bez dat.) *Leasing*. Pristupano 22.07.2023. <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=35735>
- Hrvatska gospodarska komora (2013). *Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natječajima za dodjelu sredstava iz fondova EU*. Preuzeto 17.06.2023. s

[https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatiecaj  
imazadodielusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf](https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatiecaj<br/>imazadodielusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf)

- Jagnjić, L. (2019). *Financiranje malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj u razdoblju od 2012. – 2017.* Preuzeto 17.06.2023. s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:678965>
- Jaković, P. (2022). *Ograničenja financiranja SME-a alternativnim izvorima financiranja.* Preuzeto 22.07.2023. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:451257>
- Jambrek, I. i Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181-1206. Preuzeto 20.06.2023. s <https://hrcak.srce.hr/file/63808>
- Jašarević, F. i Kuka, E. (2015). Poduzetništvo i ekonomski razvoj države. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 6 (2), 73-79. Preuzeto 17.06.2023. s <https://hrcak.srce.hr/151081>
- Kačavenda, M. (2016). FAKTORING U BIH. *PRIMUS – INFORMATIKA, PRAVO, EKONOMIJA, BANKARSTVO*, 3 (1), 162-165. Preuzeto 22.07.2023. s <https://doisrpska.nub.rs/index.php/primus/article/view/2209/2123>
- Koprivnjak, T. i Mezulić, P. (2014). *Timski rad.* Preuzeto 20.06.2023. s [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/Tim\\_seminarska-nastava.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/Tim_seminarska-nastava.pdf)
- Knežević, P. (2020). *Kako oživjeti vlastito poslovanje?*. Pristupano 20.06.2023. <https://poduzetnik.biz/novi-poduzetnik/kako-ozivjeti-vlastito-poslovanje-revitalizacija-poslovanja/>
- Leko-Šimić, M. (2004). ISTRAŽIVANJE I SEGMENTIRANJE TRŽIŠTA POSLOVNE POTROŠNJE. *Ekonomski vjesnik*, 1 i 2 (17), 77-90. Preuzeto 27.07.2023. s <https://hrcak.srce.hr/file/294283>
- Livić, A. (2017). *Zbog čega je važno malo poduzetništvo.* Pristupano 17.06.2023. <https://kucanskiposlovi.com/zbog-cega-je-vazno-malo-poduzetnistvo/>
- Lovaković, M. (2021). *Poslovni uspjeh – 10 ključnih savjeta kako ga postići.* Pristupano 27.07.2023. <https://zaposlena.hr/aktualno/poslovni-uspjeh-10-kljucnih-savjeta-kako-ga-postici/>
- Lupić, M. i Bujan, I. (2017). *PODUZETNIŠTVO MLADIH – PRILIKE I PREPREKE. Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, 7 (1), 63-80. Preuzeto 21.06.2023. s <https://hrcak.srce.hr/file/270415>



- MojPosao (2023). *Za pokretanje (uspješnog) posla potrebno nam je više od dobre ideje*. Pristupano 27.07.2023. <https://www.moj-posao.net/Savjet/83355/Za-pokretanje-uspjesnog-posla-potrebno-nam-je-vise-od-dobre-ideje/49/>
- MojPosao (2021). *Deset savjeta kako biti što uspješniji poduzetnik*. Pristupano 20.06.2023. <https://www.moj-posao.net/Savjet/81525/Deset-savjeta-kako-biti-sto-uspjesniji-poduzetnik/49/>
- Morić Milovanović, B. i Tutić, Ž. (2021). UTJECAJ ODABRANIH USLUGA HRVATSKIH PODUZETNIČKIH INKUBATORA NA NJIHOVU USPJEŠNOST. *Poslovna izvrsnost*, 15 (2), 23-37. Preuzeto 21.06.2023. s <https://doi.org/10.22598/pi-be/2021.15.2.23>
- Oršulić, M. (2015). *Alternativni izvori financiranja malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj*. Preuzeto 22.07.2023. s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:044911>
- Partnersko vijeće za tržište rada Krapinsko-zagorske županije (2019). *Suvremeno poduzetništvo*. Preuzeto 17.06.2023. s <http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/3.%20Suvremeno%20poduzetni%C5%A1tvo.pdf>
- Partnersko vijeće za tržište rada Krapinsko-zagorske županije (2019). *Tko je poduzetnik?*. Preuzeto 17.06.2023. s <http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/6.%20Tko%20je%20poduzetnik.pdf>
- Partnersko vijeće za tržište rada Krapinsko-zagorske županije (bez dat.) *Poduzetništvo i poduzetnik*. Preuzeto 17.06.2023. s <http://www.partnerstvo-razvoj.net/hr/poduzetnistvo/osnove-poduzetnistva/poduzetnistvo-i-poduzetnik/>
- Partnersko vijeće za tržište rada Krapinsko-zagorske županije (2019). *Prednosti i nedostaci malog poduzeća*. Preuzeto 20.06.2023. s <http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/PrednostiiNedostaci/1.Prednosti-vs-nedostaci-malog-poduzeca.pdf>
- Pešić, M. (2011). *Financiranje malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj*. *Ekonomski vjesnik*, XXIV (2), 430-435. Preuzeto 22.07.2023. s <https://hrcak.srce.hr/76195>
- Pološki Vokić, N., Marić, I. i Hernaus, T. (2007). GLOBALNA ORIJENTACIJA I GLOBALNE KOMPETENCIJE VRHOVNIH MENADŽERA U HRVATSKOJ. *Društvena istraživanja*, 16 (3 (89)), 533-555. Preuzeto 28.07.2023. s <https://hrcak.srce.hr/19083>
- Poslovni dnevnik (2014). *Rijeka kroz inkubatore pomaže svojim mladim poduzetnicima*. Pristupano 21.06.2023. <https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/rijeka-kroz-inkubatore-pomaze-svojim-mladim-poduzetnicima-281798>

- Poslovno-inovacijski centar Vukovar (2015). *Izvori financiranja start up poduzeća – Priručnik za korisnike usluga i potencijalne stanare poduzetničkog inkubatora*. Preuzeto 22.07.2023. s [https://vgz.hr/wp-content/uploads/2022/BIC\\_2\\_Izvori\\_financiranja\\_start\\_up\\_poduzeca.pdf](https://vgz.hr/wp-content/uploads/2022/BIC_2_Izvori_financiranja_start_up_poduzeca.pdf)
- Ramiro (bez dat.) *Upravljanje ljudskim resursima*. Pristupano 20.06.2023. <https://www.ramiro.hr/upravljanje-ljudskim-resursima>
- Razvojna agencija IGRA (bez dat.) *Kako postati uspješan poduzetnik*. Pristupano 20.06.2023. <https://www.ra-igra.hr/kako-postati-uspjesan-poduzetnik/>
- Reić Lalić, M. (2016). *Poslovanje malog poduzeća na primjeru Pappagallo d.o.o. Split*. Preuzeto 20.06.2023. s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:177550>
- Rupčić, M. (2019). *Specifičnosti financijske analize za mala poduzeća*. Preuzeto 22.07.2023. s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:869177>
- Sedak, H. (2020). *Provođenje istraživanja tržišta za potrebe mjerenja zadovoljstva klijenata*. Preuzeto 27.07.2023. s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:132066>
- Skansi, I. (2021). *Okruženje poduzetništva u Hrvatskoj*. Preuzeto 20.06.2023. s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:661724>
- Slak Fumić, J. (2019). *Bankarski krediti SME sektoru u Republici Hrvatskoj*. Preuzeto 22.07.2023. s <https://core.ac.uk/download/pdf/198179554.pdf>
- SME.org (bez dat.) *History of SME*. Pristupano 20.06.2023. <https://www.sme.org/aboutsme/history-of-sme/>
- Srednja strukovna škola bana Josipa Jelačića Sinj (2020). *Čimbenici koji utječu na razvoj poduzetništva*. Preuzeto 20.06.2023. s [http://ss-strukovna-banajosipajelacica-sinj.skole.hr/upload/ss-strukovna-banajosipajelacica-sinj/newsattach/837/Cimbenici\\_koji\\_utjecu\\_na\\_poduzetnistvo.pdf](http://ss-strukovna-banajosipajelacica-sinj.skole.hr/upload/ss-strukovna-banajosipajelacica-sinj/newsattach/837/Cimbenici_koji_utjecu_na_poduzetnistvo.pdf)
- Šarlija, N. (2008). *Predavanja za kolegij Kreditna analiza*. Pristupano 22.07.2023. s [http://www.efos.unios.hr/kreditna-analiza/wp-content/uploads/sites/252/2013/04/sadrzaj\\_kreditna-analiza.doc.pdf](http://www.efos.unios.hr/kreditna-analiza/wp-content/uploads/sites/252/2013/04/sadrzaj_kreditna-analiza.doc.pdf)
- Šipić, N. i Najdanović, Z. (2012). *Osnove poduzetništva*. Zagreb: Poslovno veleučilište Zagreb. Preuzeto 17.06.2023. s <https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2023/04/Finalni-udzbenik-Osnove-poduzetistva.pdf>
- Šturlić, K. (2020). *Financiranje malog i srednjeg poduzeća u Republici Hrvatskoj*. Preuzeto 22.07.2023. s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:274297>

- Tkalec, Z. (2011). Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja. *Učenje za poduzetništvo*, 1 (1), 35-43. Preuzeto 17.06.2023. s <https://hrcak.srce.hr/file/192157>
- Udovičić, A. (2011). Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo. *Učenje za poduzetništvo*, 1 (1), 405-416. Preuzeto 17.06.2023. s <https://hrcak.srce.hr/file/192276>
- Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva NN 121/16 (NN 64/23). Preuzeto 17.06.2023. s <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva>
- Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva NN 121/16 (NN 64/23). Preuzeto 17.06.2023. s <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/Arhiva//02-03-16.pdf>
- Žaja, J. i Bakmaz, I. (2022). Izvori financiranja malih i srednjih poduzeća: usporedba Republike Hrvatske i Europske unije. *Zbornik Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 13 (2), str. 100-107. Preuzeto 22.07.2023. s <https://hrcak.srce.hr/file/422708>

## Popis slika

Slika 1. Načini za financiranje startup-ova (Izvor: APPA Edukacija i savjetovanje, 2019) .....	7
Slika 2. Početak Fordove pokretne trake za vrijeme Druge industrijske revolucije (Izvor: Arhivanalitika, 2017) .....	9
Slika 3. Proces stvaranja poduzeća (Izvor: Škorić, 1995) .....	12
Slika 4. Odabir ideje za pokretanje poslovanja (Izvor: Hrvatska udruga inovatora – poduzetnika, 2014) .....	13
Slika 5. Čimbenici opće okoline koji utječu na poduzeće (Izvor: Srednja strukovna škola bana Josipa Jelačića Sinj, 2020) .....	15
Slika 6. Proces kupnje franšize (Izvor: Erceg i Orban, 2020) .....	21
Slika 7. Primjer ugovora o franšizi (Izvor: Arbutina, bez dat.) .....	22
Slika 8. Primarni cilj poslovnih inkubatora (Izvor: Vidošević, 2018) .....	23
Slika 9. Postupak upravljanja odnosima s potrošačima (Izvor: Dukić i Gale, 2015) .....	33

## Popis tablica

Tablica 1. Kriteriji definiranja malih i srednjih poduzeća.....	6
Tablica 2. Top 10 najvećih i najuspješnijih franšiznih sustava .....	20

## Popis grafova

Graf 1. Najvažniji sudionici u sferi poduzetništva (Izvor: Izrada autora prema Reić Lalić, 2016) .....	11
Graf 2. Osnovni zadaci i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima (Izvor: Izrada autora prema Mazalović, 2020) .....	16
Graf 3. Podjela poduzetničkih inkubatora prema strategiji (Izvor: Izrada autora prema Vidošević, 2018).....	24
Graf 4. Izvori financiranja korišteni od strane malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj (Izvor: Izrada autora prema Hrvatska narodna banka, 2022).....	27
Graf 5. Faze i koraci u postupku istraživanja tržišta (Izvor: Izrada autora prema CARNET, 2023) .....	32
Graf 6. Proces određivanja i formiranja cijena (Izvor: Ekonomski fakultet Zagreb, 2012).....	34