

# Čimbenici uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća

---

**Lešković, Petar**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Tourism and Rural Development in Požega / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:277:632549>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

[FTRR Repository - Repository of Faculty Tourism and Rural Development Požega](#)



**FAKULTET TURIZMA I RURALNOG RAZVOJA U  
POŽEGI**



**PETAR LEŠKOVIĆ, 0253047598**

**ČIMBENICI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA MALIH I  
SREDNJIH PODUZEĆA**

***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2023. godine

FAKULTET TURIZMA I RURALNOG RAZVOJA  
U POŽEGI

PRIJEDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINA

**ČIMBENICI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA MALIH I  
SREDNJIH PODUZEĆA**

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA: POČELA EKONOMIJE

MENTOR: doc.dr.sc. Katarina Štavlić

STUDENT: Petar Lešković

JMBAG studenta: 0253047598

Požega, 2023.

## SAŽETAK

Mala i srednja poduzeća predstavljaju pokretače ekonomskog rasta i utječu na povećanje zaposlenosti. U modernim se uvjetima globalizacije ovakva poduzeća suočavaju s različitim problemima i izazovima na tržištu, a među vrlo značajnim čimbenicima koji utječu na uspješnost malih i srednjih poduzeća nalaze se ljudski resursi, jer upravo o tome koliko su zaposlenici nekog poduzeća sposobni i kreativni te s koliko znanja i vještina raspolažu će ovisiti kreativnost i prilagodljivost poslovnog subjekta promjenama. Karakteristike poduzetnika su još jedan važan čimbenik, kao i njegov stil vodstva te osobitosti poslovanja, u smislu vizije i misije. Na to kakav će biti uspjeh poslovanja malih i srednjih poduzeća utječu dvije vrste čimbenika, unutarnji i vanjski. Uspješnost malih i srednjih poduzeća je rezultat međudjelovanja i povezanosti unutarnjih i vanjskih čimbenika okruženja poslovnog subjekta. Cilj ovog završnog rada je opisati i analizirati čimbenike uspjeha poslovanja poduzeća, te na praktičnom primjeru identificirati ključne čimbenike uspjeha malog poduzeća. Prema informacijama dobivenim iz intervjua, može se zaključiti kako je ključ za uspjeh adekvatno i kvalitetno upravljanje ljudskim resursima, promišljeno delegiranje zadataka i motiviranje zaposlenika. Poduzetnik mora biti uporan i predan, kreativan te fleksibilan, mora znati kako prilagoditi stil vodstva jer je neophodno da, ako ustanovi da njegov dotadašnji način rada ne donosi zadovoljavajuće rezultate, pronađe drugi način za to.

**Ključne riječi:** mala i srednja poduzeća, čimbenici uspjeha, poduzetnik

## **ABSTRACT**

Entrepreneurship is the economic activity of an individual by which he enters into a business venture in order to generate profit. Small and medium-sized enterprises represent drivers of economic growth and influence the increase in employment. In modern conditions of globalization, such enterprises face various problems and challenges on the market, and among the very important factors that affect the success of small and medium-sized enterprises are human resources, because precisely the creativity and adaptability of the business entity to changes will depend on how capable and creative the employees of a company are and how much knowledge and skills they have. The characteristics of the entrepreneur are another important factor, as well as his leadership style and business peculiarities, in terms of vision and mission. Two types of factors, internal and external, influence the success of small and medium-sized enterprises. Internal factors are people, i.e. company employees, while external factors are all social, economic, technological, competitive and legal factors. The success of small and medium-sized enterprises is the result of the interaction and connection of the internal and external factors of the business entity's environment. According to the information obtained from the interview, it can be concluded that the key to success is adequate and high-quality management of human resources, thoughtful delegation of tasks and motivating employees. An entrepreneur must be persistent and dedicated, creative and flexible, he must know how to adapt his leadership style because it is necessary that, if he finds that his previous way of working does not bring satisfactory results, he must find another way to do it.

**Keywords:** small and medium enterprises, success factors, entrepreneur

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. POJMOVNO ODREĐENJE MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA .....	2
2.1. Poduzetništvo .....	2
2.2. Malo i srednje poduzetništvo .....	3
3. MALO I SREDNJE PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	5
4. ČIMBENICI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA .....	15
4.1. Karakteristike poduzetnika.....	17
4.2. Stil vođenja.....	18
4.3. Osobitosti poslovanja .....	21
4.4. Ljudski resursi .....	22
4.5. Kvalitetno planiranje .....	24
5. ANALIZA ČIMBENIKA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA .....	26
5.1. Metodologija istraživanja.....	26
5.2. Rezultati istraživanja .....	27
6. ZAKLJUČAK.....	31
LITERATURA .....	32
POPIS SLIKA.....	36
POPIS TABLICA .....	36
POPIS GRAFIKONA .....	36

## 1. UVOD

Predmet ovog završnog rada je prikazati čimbenike uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća, objasniti koji su to sve čimbenici i na koji su način povezani s ostvarivanjem uspjeha.

Svrha i cilj rada je utvrđivanje teorijskih osnova o poduzetništvu, točnije o malom i srednjem poduzetništvu, o faktorima ključnim za uspjeh poduzeća te o mogućim preprekama za ostvarivanje istog. Također, cilj je na praktičnom primjeru utvrditi ključne čimbenike malog poduzeća.

Strukturu rada čini sedam poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja se u drugom poglavlju definira poduzetništvo. Navode se njegove značajke i važnost te se ovdje fokus stavlja i na malo i srednje poduzetništvo kao nositelje gospodarskog i regionalnog razvoja.

Zatim se u trećem poglavlju ukratko navode podaci o malom i srednjem poduzetništvu u Republici Hrvatskoj, kako bi se stekao uvid u mnogobrojnost ovakvih poduzeća i u njihovu važnost za razvoj cjelokupnog gospodarstva zemlje. Ovdje su također navedene prepreke uspješnosti u poslovanju malih i srednjih poduzeća, s istaknutim najčešćim teškoćama na koje poduzetnici nailaze i s kojima se suočavaju.

Četvrto poglavlje donosi opis pojedinih čimbenika uspješnosti u poslovanju, a isti su podijeljeni u potpoglavlja te je navedeno objašnjenje svakog od njih.

Peto poglavlje obuhvaća istraživanje o čimbenicima uspješnosti u poslovanju malih i srednjih poduzeća, koje je provedeno korištenjem metode intervjua.

Na kraju rada iznesen je zaključak o temi.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA**

Poduzetništvo je pojam kojim se označava stvaranje inovativne ekonomske organizacije kako bi se u konačnici stekla dobit (Kolaković, 2006: 2). Riječ je o gospodarskoj aktivnosti pojedinca kojom isti ulazi u poslovni pothvat radi stvaranja profita. Pri tome je potrebno uložiti određeni kapital i preuzeti rizik uz postojanje neizvjesnosti. Ovo je način gospodarskog djelovanja kod kojega poduzetnik donosi odluku o tome što će stvoriti, za koga i kako. Cilj poduzetništva je stjecanje dobiti kroz traženje novih ideja i otkrivanje novih mogućnosti u poslovanju. Radi se o sposobnosti da se na temelju čovjekove ekonomske djelatnosti i ograničenih proizvodnih čimbenika kreira određena učinkovita gospodarska djelatnost (Kolaković, 2006: 1).

### **2.1. Poduzetništvo**

U ekonomskoj je teoriji poduzetništvo shvaćeno kao poseban čimbenik proizvodnje te uvijek uključuje rizik. Uspješno je poduzetništvo značajan poticatelj društvenog napretka (Hrvatska enciklopedija, 2023, url).

U poduzetništvu se kapital usmjerava u proces stvaranja povećane vrijednosti, koju stvaraju oni koji preuzimaju najveći rizik, u pogledu kapitala i vremena (Kolaković, 2006: 2). Među glavnim obilježjima poduzetništva ističu se financijski rizik, neizvjesnost, istraživanje itd. (Hisrich, Peters, Shepherd, 2011: 6). Poduzetništvo kao djelatnost obuhvaća skup aktivnosti poput osnivanja, ustrojstva i upravljanja poslovanjem poduzeća te se zapravo radi o ulaganju s ciljem ostvarivanja dobiti ili profita (Škorić, 1995: 23).

Poduzetništvo pruža brojne prednosti te je to vrlo napredna i propulzivna društvena aktivnost, zbog svoje usmjerenosti na postizanje što većih ekonomskih učinaka, veće efikasnosti rada i iz razloga što je vrlo fleksibilno s obzirom na primjenjivanje tehnoloških rješenja i patenata u svom proizvodnom procesu.

Na poslovanje poduzeća utjecaj imaju brojni čimbenici, koji se ugrubo mogu podijeliti na:

- političke faktore,
- ekonomske faktore,
- sociokulturne faktore,



- tehnološke faktore,
- pravne faktore,
- etičke faktore.

## 2.2. Malo i srednje poduzetništvo

Mala i srednja poduzeća svojom fleksibilnošću i poduzetničkom inicijativom mogu relativno brzo povećati vlastitu konkurentnost (Nelson, Taylor, 1995: 12-22).

Pod tradicionalnim se poduzetništvom smatra ono u malim i srednjim poduzećima, odnosno u samostalnim gospodarskim jedinicama koje potiču razvoj ljudskih potencijala i otvaranje radnih mjesta. U Republici Hrvatskoj malo gospodarstvo obuhvaća mala i srednja poduzeća, obrte te zadruge, kao i ostale oblike privatnih poduzetničkih aktivnosti. Kako bi se poduzetnička djelatnost mogla slobodno obavljati, potrebno je postojanje poduzetničke slobode, koja se ostvaruje slobodom izbora, poštivanjem vlasničkih prava, zakonskom mogućnošću obavljanja određene djelatnosti te slobodnim tržištem.

Organizacija poduzeća može uspostavljena kroz različite vidove pravnih organizacija, kao što su obrtnik, trgovac pojedinac, društvo s ograničenom odgovornošću te dioničko društvo. Drugi pravni oblici koji se mogu pojaviti kod pravne organizacije se pojavljuju u manjem broju. Mala i srednja poduzeća su u najvećem broju slučajeva organizirana kao sljedeći pravni oblici, prikazani na slici 1:

- obrt,
- društvo s ograničenom odgovornošću,
- dioničko društvo.

**Slika 1. Najčešći oblici pravne organizacije malih i srednjih poduzeća**



Izvor: Skupina autora (2013: 27)

Obrt je, prema Zakonu o obrtu (Narodne novine 143/13, 127/19, 41/20), „samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti“, koju mogu činiti fizičke osobe „sa svrhom postizanja dohotka ili dobiti.“ (Zakonu o obrtu, Narodne novine 143/13, 127/19, 41/20) Obrt ostvaruje dohodak kroz proizvodnju, promet ili pružanje usluga. Pravne osobe također mogu obavljati obrt, a što se tiče gospodarskih djelatnosti koje su dopuštene, moguće je baviti se svakom ukoliko ista nije zabranjena zakonom. Mala i srednja poduzeća se u najvećem broju organiziraju kao obrti. Obrtnik za poslovne obveze jamči svojom imovinom. Postoje potencijalne teškoće koje se mogu javiti kod poslovanja ovakvih poslovnih subjekata, poput:

- neograničene odgovornosti,
- izvori financiranja,
- naplate potraživanja itd.

Kada se poslovni subjekt organizira kao društvo s ograničenom odgovornošću, tada ulaganje u isto obavlja jedna ili više fizičkih ili pravnih osoba, a temeljni kapital je unaprijed dogovoren. Društvo s ograničenom odgovornošću ima svoje prednosti naspram obrta, kao što su:

- ograničena odgovornost članova
- manje složeno nabavljanje financijskih sredstava.

Kada se poslovni subjekt osniva preko emisije dionica, tada je riječ o dioničkom društvu. Dionice su dijelom temeljnog dioničkog društva i predstavljaju korporacijski vrijednosni papir. Dionica je zapravo isprava, točnije vrijednosni papir, te se njome skupljaju financijska sredstva koja su potrebna za osnutak trgovačkog društva. (Hrvatska enciklopedija, 2023, url)

### **3. MALO I SREDNJE PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Mala i srednja poduzeća imaju značajnu ulogu u gospodarstvu (Dečman, 2012: 447) te predstavljaju primarni oslonac, kao i osnovni resurs fleksibilnost, ekonomskog rasta i dinamike. Ova je uloga istaknuta podjednako u razvijenim industrijskim zemljama, kao i u ekonomijama u razvoju (OECD, 2006, url).

Pod pojmom tradicionalno poduzetništvo podrazumijeva se poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima, a razlog tome je tradicija poduzimanja svih raspoloživih mjera i provođenja aktivnosti usmjerenih realizaciji cilja (Škrtić, 2006: 5). Kada se pokrene novo malo poduzeće, sama ideja pokretanja potječe od neke zamisli i od spremnosti za ponudom nekog proizvoda ili usluge (Vujić, 2010: 153).

Mala poduzeća, odnosno gospodarski subjekti, su oni koji se nalaze u neovisnom vlasništvu te posluju neovisno, a pri tome nisu dominantna na području na kojemu djeluju (Horvat, Tintor, 2006: 14).

Važnost malog poduzetništva se nalazi u tome što su upravo ovakva poduzeća nositelji zapošljavanja i omogućuju gospodarski rast, koji se ostvaruje zbog osnaživanja značaja malog gospodarstva. Mala i srednja poduzeća predstavljaju pokretače ekonomskog rasta i utječu na povećanje zaposlenosti. Srednja poduzeća najčešće sa svojim poslovanjem započinju u okviru malih poduzeća. Uz velik utjecaj koji imaju na rast gospodarstva i na njegov razvoj, svojim uspješnim poslovanjem osiguravaju stabilnu zaposlenost, kao i životnu egzistenciju svojim vlasnicima i onima koji su zaposleni u takvim poduzećima (Štavlić i dr., 2016: 494).

Malo poduzetništvo uvelike utječe na otvaranje novih radnih mjesta, rast proizvodnje, kreiranje konkurentnosti i razvijanje općedruštvenih interesa, kao i razvijanje osobnih potencijala i donošenje blagostanja cjelokupnom društvu. Poduzetništvo, u razvijenim državama, čini nerazdvojnu cjelinu s gospodarstvom jer je upravo ono jedan od glavnih pokretača razvoja gospodarstva. Važnost poduzetništva je vidljiva kroz gospodarske i socijalne učinke, pa iz tog razloga većina država nastoji razvijati strategije za poticanje i razvoj poduzetništva. Ove su strategije najčešće orijentirane prema povećanju produktivnosti te konkurentnosti malih i srednjih poduzeća iz razloga što upravo ova poduzeća imaju najveći udio unutar ukupnog broja poduzeća. U Republici Hrvatskoj Ministarstvo poduzetništva i obrta također razvija i provodi strategije za poboljšanje poduzetničke klime u zemlji, čime utječe na razvoj poduzetništva te ujedno na razvoj cjelokupnog gospodarstva.

Mala i srednja poduzeća se mogu klasificirati prema sljedećim kriterijima:

- kvantitativnim kriterijima – prema ovim se kriterijima u obzir uzima sljedeće:
  - zbroj bilance nakon odbitka gubitka,
  - godišnji prihod od prodaje,
  - godišnji prosjek zaposlenih (Škrtić, 2006: 153);
- kriterijima osnivanja poduzeća:
  - osnivanje potaknuto čimbenicima na strani ponude,
  - osnivanje potaknuto čimbenicima na strani potražnje;
- kvalitativnim kriterijima:
  - grana industrije,
  - tržišni udio,
  - kotiranje na tržištu kapitala,
  - pravni status,
  - vlasnička struktura,
  - broj kupaca i dobavljača,
  - javna odgovornost (Žager, Smrekar, Oluić, 2009: 12).

Kada se sagledavaju kvantitativni kriteriji, među njima je najpouzdaniji broj zaposlenih. Uz to, ova se poduzeća mogu klasificirati i prema različitim čimbenicima povezanim s njihovim osnivanjem te se tu razlikuju poduzeća osnovana poticajima pod utjecajem ponude te pod utjecajem potražnje. Kod malih i srednjih poduzeća koja se osnivaju pod utjecajem ponude javlja se rizik od nekvalitetnog razvoja. Razlog tome je što se ovakva poduzeća osnivaju kao posljedica neuspjeha privrede određene zemlje, najčešće u periodu recesije te se kao primarni motiv za njihovo osnivanje ističe nezaposlenost. Mala i srednja poduzeća koja su osnovana zbog utjecaja ekspanzije potražnje nastaju logičnim i prirodnim putem nastajanja poduzeća te u njima zaposlenost raste kao posljedica pojavljivanja novih poslovnih mogućnosti. Ovakva poduzeća obilježava zapošljavanje u sektorima koji su produktivni i dobro plaćeni (Škrtić, 2006: 158).

Mala i srednje poduzeća se u modernim uvjetima globalizacije suočavaju s različitim problemima i izazovima na tržištu. Kao temeljne poteškoće javljaju se oskudni materijalni resursi, kao i financijski i humani resursi. Stoga se ovakva poduzeća moraju usmjeravati na vlastiti razvoj i na svoju specijalizaciju. Nabava materijala od strane malih poduzeća se obavlja u manjim količinama i stoga ovakva poduzeća nisu u mogućnosti ostvariti one pogodnosti koje su ostvarive prema ekonomiji obujma. Prednost malih poduzeća je što se odluke u ovakvim poslovnim subjektima donose znatno brže nego što je to situacija u većim poduzećima, jer

organizacijska struktura nije toliko formalizirana niti se grana u više smjerova, a navedeno je uzrok nastanka birokracije. Upravo je to razlog zbog kojeg se manja poduzeća mogu lakše prilagoditi promjenama na tržištu (Škrtić, 2006: 82).

Mala poduzeća pridonose obogaćivanju raznovrsnosti ponude i potražnje i u velikoj mjeri mogu zadovoljiti potražnju za određenim dobrima i uslugama. Kako bi se osnovalo malo poduzeće, nije potrebno uložiti veće količine novca, stoga su i rizici manji rizici prilikom njegova osnivanja ili poslije, za vrijeme poslovanja (Horvat, Tintor, 2006: 18). Odnosi malih poduzetnika s lokalnom zajednicom su često dobro razvijeni, a to utječe na mogućnost učinkovitog prepoznavanja specifičnih potreba i interesa kupaca, karakterističnih za određenu regiju. Osim toga, često su ovakva poduzeća zapravo obiteljska poduzeća, čiji su zaposlenici članovi obitelji, što može biti prednost u poslu jer je komunikacija otvorenija te postoji već izgrađeno povjerenje među zaposlenicima. Ipak, ovakvo stanje može imati i negativne posljedice, poput nepotizma (Udovičić, 2011: 411). Odgovornost najčešće preuzima vlasnik ovakvog poduzeća te on donosi i sve odluke, što je posljedica nastojanja istog da ima potpunu kontrolu djelovanja (Škrtić, 2006: 83). Malo poduzeće može rasti i proširivati se, što utječe na potrebu za delegiranjem ovlasti. Tada je potrebno oformiti menadžerski tim, koji će obuhvatiti rastući opseg poslova. Osim toga, mali poduzetnici često ne raspolažu svim potrebnim znanjem, što utječe na potrebu zatraživanja savjeta stručnjaka.

U Republici Hrvatskoj se poduzetnici razvrstavaju prema kriterijima koji su definirani u Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva (Narodne novine 29/02, 63/07, 53/12, 56/13), kao i u Zakonu o računovodstvu (Narodne novine 78/15, 134/15). Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva utjecao je na usklađivanje kategorizacija veličine poduzetnika, sukladno Preporuci Europske komisije 2003/361/EC, donešene u svibnju 2003. godine.

Jedan od zakona koji donosi klasifikaciju poduzetnika je Zakon o računovodstvu (Narodne novine 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, 82/23) prema kojemu se poduzetnici dijele na mikro, male, srednje i velike poduzetnike, što ovisi o:

- iznosu ukupne aktive,
- iznosu prihoda,
- prosječnom broju radnika za vrijeme poslovne godine. (Zakon o računovodstvu, Narodne novine 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, 82/23, čl. 5)

Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva kategorizira poduzeća prema njihovoj veličini, te tako prepoznaje unutar malog gospodarstva sljedeće subjekte (Zakon o poticanju malog gospodarstva, Narodne novine 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16):

- mikro –radi se o fizičkim i pravnim osobama koje u prosjeku godišnje zapošljavaju manje od 10 zaposlenika, godišnje ostvaruju ukupan poslovni prihod u protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura, ili posjeduju ukupnu aktivu ukoliko su obveznici poreza na dobit, tj. imaju dugotrajnu imovinu u slučaju da su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura;
- male poslovne subjekte – riječ je o fizičkim i pravnim osobama koje prosječno godišnje zapošljavaju manje od 50 radnika, ukupni godišnji poslovni prihod koji ostvaruju je u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura, ili je njihova ukupna aktiva, ukoliko su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura;
- srednje poslovne subjekte - fizičke i pravne osobe s godišnjim prosječnim brojem radnika većim od 49 i manjim od 250, s ukupnim godišnjim prometom ili zbrojem bilance, odnosno dugotrajnom imovinom u iznosu protuvrijednosti od 10.000.000,00 eura do 43.000.000,00 eura.

Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva ističe kako je subjekt malog gospodarstva onaj koji zadovoljava ove uvjete (Zakon o poticanju malog gospodarstva, Narodne novine 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16):

- zapošljavanje manje od 250 radnika u prosjeku na godišnjoj razini,
- neovisnost u poslovanju (odnosi se na autonomiju subjekta koji nije partnerski subjekt i koji nije povezan, tj. da druge osobe nisu vlasnicima udjela ili prava odlučivanja u vlasništvu u visini većoj od 25%)
- ostvarivanje godišnjeg poslovnog prihoda, kako je naznačeno u financijskim izvješćima za prethodnu godinu, u iznosu do 50.000.000,00 eura ili posjedovanje ukupne aktive ukoliko su obveznici poreza na dobit, odnosno posjedovanje dugotrajne imovine u slučaju da se radi o obveznicima poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 eura

Prema ovom zakonu su srednji poduzetnici oni koji nisu ni mikro niti mali poduzetnici i njihov godišnji prosječan broj radnika je veći od onog kod malih poduzeća, kao i ukupni godišnji promet ili zbroj bilance, tj. njihova dugotrajna imovina. (Zakon o poticanju malog gospodarstva, Narodne novine 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16, čl. 3). Prema tome Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva i Zakon o računovodstvu nisu usklađeni po pitanju kriterija razvrstavanja poduzetnika. (Štavlić i dr., 2016: 495-496)

Razvijanje poduzetništva je značajnije prepoznato u Republici Hrvatskoj nakon rata te je tada sve veći naglasak stavljen na mala i srednja poduzeća, koja bi očekivano trebala biti pokretačima cjelokupnog gospodarstva, gospodarskog rasta te zapošljavanja. Osim toga, ovakva bi poduzeća morala, na taj način, pokretati i gospodarski razvoj onih regija u kojima posluju. Osim zakona, strateških dokumenata i operativnih planova, u Hrvatskoj su doneseni i pojedini strateški dokumenti kojima se nastoji ojačati konkurentnost domaćeg gospodarstva.

Kako bi poduzeće uspješno poslovalo, mora biti u mogućnosti razumjeti samo poslovanje i znati kako se uopće mogu postići zadovoljavajući poslovni rezultati. Kao izvori o financijskom položaju, poslovanju i tokovima novca koriste se financijski izvještaji. Mala i srednja poduzeća imaju specifične potrebe vezane uz financijsko izvještavanje te informacije koje proizlaze iz ovakvih izvješća se mogu upotrijebiti za povećanje kvalitete vlastitog poslovanja. Prema tome, tako se također može povećati sigurnost poslovanja. Financijski se izvještaji analiziraju prema komparativnim karakteristikama, što ukazuje na tendencije i dinamiku kretanja financija kroz dulje vrijeme. Računovodstvene bi se informacije, kroz uvažavanje i intenzivno korištenje, mogle upotrijebiti za osiguravanje željene uspješnosti i sigurnosti poslovanja. (Dečman, 2012: 447)

U Hrvatskoj najveći udio u ukupnom broju poduzeća imaju mala i srednja poduzeća. Postotak istih iznosi čak 99,7%. U tablici 1. prikazana je struktura poduzeća u Republici Hrvatskoj s obzirom na veličinu, u periodu od 2016. do 2020. godine. Kao što je vidljivo iz tablice, broj poduzeća je u promatranom period porastao za 21%. Prema tome, broj poduzeća pokazuje trend povećavanja.

**Tablica 1. Struktura poduzeća u Republici Hrvatskoj s obzirom na veličinu u periodu od 2016. do 2020. godine**

	2016.		2017.		2018.		2019.		2020.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	114.156		119.752		130.757		135.890		138.618	
Mikro poduzeća	102.764	99,7	107.635	99,7	117.942	99,7	122.403	99,7	124.348	99,7
Mala poduzeća	10.045		10.717		11.317		11.962		12.638	
Srednja poduzeća	1.347		1.400		1.498		1.525		1.632	
Velika poduzeća	327	0,3	329	0,3	360	0,3	370	0,3	391	0,3
<b>Ukupno</b>	<b>114.483</b>	<b>100</b>	<b>120.081</b>	<b>100</b>	<b>131.117</b>	<b>100</b>	<b>136.260</b>	<b>100</b>	<b>139.009</b>	<b>100</b>

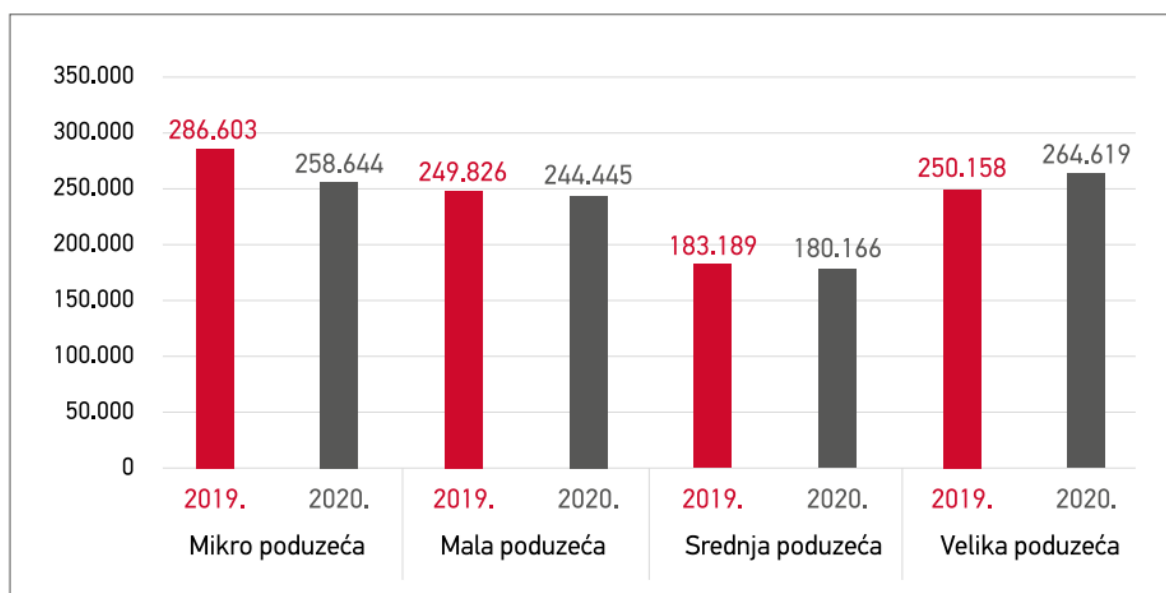
Izvor: Alpeza i sur. (2022: 14)

Broj zaposlenih se u mikro, malim i srednjim poduzećima smanjio u 2020. godini, nasuprot 2019. godine, a razlog tome se može naći u pandemiji koronavirusa, zbog koje su mnoga poduzeća bila prisiljena dati otkaze svojim zaposlenicima zbog loše financijske situacije. Isto je prikazano u grafikonu 1.

U Hrvatskoj je konkurentnost malih i srednjih poduzeća posljedica produktivnog djelovanja, koje je temeljeno na inovativnosti, koja poduzećima omogućuje da se izdvajaju od konkurencije i pronalaze svoje mjesto na tržištu. Ovakva su poduzeća produktivnija te nude bolje radne uvjete, smanjujući na taj način nejednakost. (Alpeza i sur., 2022: 30)



**Grafikon 1. Broj zaposlenih i veličina poduzeća tijekom 2019. i 2020. godine.**



Izvor: Alpeza i sur. (2022: 16)

Kada je riječ o financijskoj učinkovitosti, iz tablice 3 je vidljivo kako je 2020. godine, za vrijeme pandemije koronavirusa, došlo do promjena u financijskim rezultatima poduzeća, pri čemu su velika poduzeća imala najviše zabilježene negativne učinke. Međutim, na poslovanje malih poduzeća su se ovi negativni učinci najmanje odrazili, što ukazuje na njihovu prilagodljivost situaciji i tržišnim uvjetima.

**Tablica 2. Financijska učinkovitost poduzeća u 2019. i 2020. godini**

Poduzeća	2019.		2020.	
	Milijun HRK	%-ni udio	Milijun HRK	%-ni udio
<b>Mikro</b>				
Dobit	10.357	21,2	9.784	21,3
Gubitak	10.509	59,7	9.736	39
Konsolidirani rezultat – neto dobit/gubitak	-152	0,5	49	0,2
<b>Mala</b>				
Dobit	11.487	23,5	11.659	25,4
Gubitak	2.891	16,4	4.055	16,3
Konsolidirani rezultat – neto dobit/gubitak	8.596	27,5	7.604	36,3
<b>Srednja</b>				
Dobit	9.396	19,2	9.406	20,5
Gubitak	2.269	12,9	3.998	16
Konsolidirani rezultat – neto dobit/gubitak	7.127	22,8	5.409	25,8
<b>Velika</b>				
Dobit	17.632	36,1	15.073	32,8
Gubitak	1.921	10,9	7.164	28,7
Konsolidirani rezultat – neto dobit/gubitak	15.711	50,2	7.909	37,7
<b>Ukupno<sup>4</sup></b>				
Dobit	48.872		45.922	
Gubitak	17.590		24.952	
Konsolidirani rezultat – neto dobit/gubitak	31.282		20.970	

Izvor: Alpeza i sur. (2022: 20)

Kada se radi o ekonomskim mjerilima uspješnosti poslovanja, tada je riječ o:

- pokazateljima ekonomičnosti,
- pokazateljima profitabilnosti,
- pokazateljima investiranja,
- pokazateljima proizvodnosti.

Pokazatelji ekonomičnosti se iskazuju putem odnosa među ostvarenim učincima i količinom rada, predmetom rada, sredstvima za rad i tuđim uslugama koje su potrebne kako bi se iste ostvarile. Kada se radi o ekonomičnosti, ona se odnosi na nastojanju da se ostvari željeni, odnosno određeni učinak uz što manje troškove kako bi se ti učinci ostvarili.

Pokazatelji profitabilnosti upućuju na veličinu dobiti u odnosu prema angažiranoj imovini. Ovi pokazatelji uspješnost mjere kroz ostvarivanje profita poslovnog subjekta. (Škrtić, 2006: 218)

Pokazatelji investiranja se koriste radi odlučivanja o investiranju u dionice. Ovi pokazatelji ukazuju na poduzeće kao ulaganje. Kroz ove se pokazatelje može mjeriti koliko je isplativo uložiti navedene dionice i na taj se način mjeri uspješnost.

Proizvodnost je jedna od mjera uspjeha poslovanja poduzeća te se njome prikazuje koliki se učinci postižu. (Vujević, Balen, 2006: 40) Pokazatelji proizvodnosti rada se odnose na podatke o ukupnom prihodu po jednom zaposleniku i na podatke o dobitku prije oporezivanja po zaposleniku. (Horvat Jurjec, 2011: 26) Poduzeće može ostvariti veći uspjeh te time postati uspješnije, inovativnije i konkurentnije ukoliko pronade način za osiguranjem pristupa financiranju te ako poboljša menadžerske kompetencije, educira i kvalificira radnu snagu i poveća ulaganja u istraživanje i razvoj. Na ovaj će se način spomenute prepreke razvoju ukloniti i time će se osloboditi put uspjehu. (Štavlić, 2018) Prepreke koje se ističu pri razvoju malih i srednjih poduzeća su:

- nedostatak pristupa financiranju,
- konkurencija,
- trgovinske barijere,
- menadžerske kompetencije,
- nedostatak kvalificirane radne snage,
- niska ulaganja u istraživanje i razvoj,
- nove tehnologije.

Vlasnik malog i srednjeg poduzeća je najčešće i njegov ulagač, menadžer, knjigovođa i marketinški stručnjak, stoga je vrlo lako da sve ove uloge bude preopterećujuće, a osim toga, svaka od njih zahtijeva donošenje odluka i nošenje s velikom odgovornošću. Ove odluke mogu biti nedovoljno učinkovite, kao i što resursi poduzeća mogu biti oskudni, a to sve pridonosi riziku od propadanja. Mala su poduzeća podložna fluktuacijama tržišta jer će se ista teže nositi sa promjenama u prodaji. Unatoč potencijalnom uspješnom upravljanju ovakvim poduzećima, ona će biti više podložna financijskim krizama, pa će iz istog razloga možda biti prisiljena prodavati vlastite proizvode po nižim cijenama. S obzirom da su financijske mogućnosti ovakvih poduzeća ograničene, najčešće se javlja situacija da mala i srednja poduzeća nemaju dovoljan broj kvalitetnih stručnjaka specijaliziranih za određene funkcije. Poduzeće, ukoliko se dogode financijski gubici, može izgubiti povjerenje od strane poslovnih suradnika, a u

konačnici veliki financijski gubici mogu dovesti i do propasti poduzeća. Kako bi bilo uspješno, poduzeće bi trebalo pratiti zakonsku regulativu jer će na taj način poboljšati vlastitu mogućnost za kreditiranjem, kao i pojedine pogodnosti financijske prirode. (Horvat, Tintor, 2006: 25)

## 4. ČIMBENICI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA

O tome koliko je neko poduzeće uspješno govore različiti faktori i pokazatelji, a pri tome se mora krenuti od financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspjeha. U prošlosti se poduzeće promatralo kao uspješno ili neuspješno primarno s financijskog gledišta. Promatranje nekog poslovanja tj. poslovnog subjekta po pitanju njegove uspješnosti se može obavljati s ekonomskog, tehničkog i pravnog stajališta.

Financijsko, odnosno ekonomsko promatranje uspješnosti poslovanja se zasniva na kvantitativnim pokazateljima, no danas je sve veći naglasak na druge pokazatelje, kao što su nefinancijski faktori. Razlog tome je vrlo dinamično poduzetničko okruženje, neizvjesnost na tržištu i neravnoteža koja se stoga javlja.

Malo gospodarstvo se često suočava s:

- otežanim pristupom odgovarajućim izvorima financiranja,
- administrativnim ograničenjima,
- problemima s infrastrukturom,
- nedostatkom kvalificirane radne snage,
- ograničenom potražnjom,
- primjenom novih tehnologija i novih organizacijskih struktura.

Osim toga, neke od prepreka s kojima se malo gospodarstvo općenito govoreći susreće u Hrvatskoj su i (Bistričić, Agatić, Kuzman, 2011: 145):

- neučinkovito pravosuđe,
- deficitarnost obrazovnih programa vezanih uz poduzetništvo,
- korupcija,
- velika regionalna različitost glede poduzetničkih aktivnosti,
- nerazvijenost neformalnih oblika namijenjenih financiranju pokretanja poslovnih pothvata.

Sva se poduzeća osnivaju kako bi ostvarila što veću dobit uz što manje rashode. Mala i srednja poduzeća često nailaze i na određene poteškoće, poput (Štavlić i dr., 2016: 498):

- nedostatka relevantnih informacija,
- neodgovarajućeg menadžerskog iskustva,
- problema financiranja,
- propisanih formalnosti,
- kadrovskih problema i

- ranjivosti na inflaciju.

Za uspješno poslovanje velik nedostatak može predstavljati ograničen kapital i ograničene poduzetničke vještine. (De Mel, McKenzie, Woodruff, 2013)

U Republici Hrvatskoj mala i srednja poduzeća imaju prednost veće fleksibilnosti poslovanja, univerzalnost djelatnika, veće razine inovativnosti, veće mogućnosti umrežavanja i sl. (Netahli, 2008: 2) S druge su strane nedostaci:

- manjak iskustva menadžera,
- nestručnost vlasnika poduzeća,
- manja mogućnost financiranja poslovanja,
- značajan utjecaj sezonskih oscilacija na poslovanje,
- veća osjetljivost poduzeća na konkurenciju,
- problem nelikvidnosti itd. (Štavlić, Štavlić, Štavlić, 2016: 498)

Na to kakav će biti uspjeh poslovanja malih i srednjih poduzeća utječu dvije vrste čimbenika (Crane, 2013):

- unutarnji: ljudi (zaposlenici, osoblje)
- vanjski čimbenici:
  - društveni,
  - ekonomski,
  - tehnološki,
  - konkurentski i
  - pravni.

Što se tiče unutarnjih čimbenika, ljudi kao resurs su svakako ključni za uspjeh poduzeća te bez da se isti kvalitetno vode, da se potiče njihova visoka motiviranost i angažman nema niti uspješnog poduzeća.

Vanjski čimbenici potencijalno mogu malom poduzetniku dati priliku za proširenje, no isto ga tako mogu i ograničavati njegov rast. Procjenom vanjskih čimbenika se određuju poslovne prilike i kreira se stav glede istih. Ipak, neovisno o vanjskim čimbenicima, unutarnja osnova poduzeća mora biti kvalitetno uspostavljena i na zdravim temeljima. Takvo je poduzeće tada sposobno proći kroz prilagodbu uvjetima vanjskog okruženja i može prijete koje se jave preoblikovati u mogućnosti za svoje poslovanje. (Štavlić i dr., 2016: 497)

Unutarnji čimbenici uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća su povezani s ljudskim resursima, a radi se o:

- osoblju/zaposlenicima,

- razini obrazovanja,
- korištenju stručnog savjetovanja
- planiranju.

Uspješnost malih i srednjih poduzeća je rezultat međudjelovanja i povezanosti unutarnjih i vanjskih čimbenika okruženja poslovnog subjekta. (Sahin, Nijkamp, Stough, 2011)

#### **4.1. Karakteristike poduzetnika**

Karakteristike poduzetnika su osobito važne za uspjeh malog poduzeća. Poduzetnik je osoba koja je primarno usmjerena na inovacije, kreativnost u radu i na preuzimanje rizika, što pak utječe na osiguravanje određene tržišne pozicije (Škrtić, 2006: 46). Za početnu je poduzetničku inicijativu nužna strast prema poslu, jer upravo je ona pokretač poslovne ideje i samog poslovanja. (Hall, Bennett, 2010) Djelatnici poduzeća se ugledaju u poduzetnika koji je započeo s poduzetničkim pothvatom, jer je u toj situaciji on vođa, tj. lider. U malim i srednjim poduzećima je ta osoba u pravilu i vlasnik poduzeća, a ako on može na adekvatan način prenijeti svoju strast prema poslu na druge, tada je uspješnost poduzeća gotovo sigurna. Razlog tome je što se tada djelatnici osjećaju motivirano i ulaže više truda u svoj rad.

Osim toga, kako bi njegovo poduzeće bilo uspješno, poduzetnik mora biti uporan jer je upornost ono što pomaže svakoj osobi, pa tako i poduzetnicima, da prebrode sve padove koje mogu doživjeti.

Nadalje, fokus, tj. usmjerenost na kupca, odnosno na proizvod, je treća osobina poduzetnika koja utječe na uspješnost poduzeća. Prema tome, fokus ne bi trebao biti na tržištu, nego na samom kupcu, kojima poduzeće olakšava rješavanje njihova problema, realizira njihove želje i na taj način izgrađuje odnose s njima (Hall, Bennett, 2010).

Još jedna karakteristika poduzetnika koja može biti čimbenikom uspješnosti je i sposobnost implementiranja. Ova se sposobnost odnosi na implementiranje ideja na kreativan i inovativan način te od ideje pokrenuti posao i ostvariti rezultat.

## 4.2. Stil vođenja

Vođenje je, kao menadžerska funkcija, jedna od najzahtjevnijih aktivnosti koje menadžer provodi. Radi se o vještini utjecanja na ljude na način da oni spremno i motivirano nastoje ostvariti ciljeve poduzeća. (Bahtijarević Šiber, 2004) Dakle, vođenje je sposobnost utjecanja na ljude, na njihovo ponašanje i sustav vrijednosti. Za uspješno vođenje je svakako najvažniji čimbenik vođa. Vođa, odnosno menadžer, u slučaju malih i srednjih poduzeća je u pravilu sam poduzetnik, a on ima važnu ulogu u definiranju poslovne vizije poduzeća i u osiguravanju da ostali zaposlenici prihvate i slijede ovu poslovnu viziju. (Karlić, Hadelan, 2011: 67)

U svom je djelovanju menadžer određen vlastitim karakternim osobinama, a one utječu i na stil vođenja, odnosno na način na koji menadžer potiče zaposlenike na izvršavanje zadataka. Stil vođenja je također pod utjecajem osobina podređenog osoblja, kao i konkretnom situacijom koja iziskuje potrebu za djelovanjem. (Hersey i sur., 2007).

Stilova vodstva ima više različitih vrsta, kao i više različitih podjela istih.

**Tablica 3. Različite vrste podjela stilova vodstva**

Klasični bihevioralni modeli vodstva	Likertov sustav	Upravljačka mreža	Kontinuum vodstva
Autokratski	Ekstremno autoritativni	Osiromašeno upravljanje	Mješavina različitih stilova
Demokratski	Benevolentno autoritativni	Timski menadžeri	
Slobodni stil (Laissez-faire)	Konzultativni	Upravljanje lokalnog kluba	
	Participativno skupni	Autokratski menadžeri zadatka	
		Osrednje brige	

Izvor: Izrada autora



Klasični bihevioralni modeli vodstva su ujedno i najpoznatiji. Prema ovoj podjeli stilova vodstva menadžeri sa svojim ponašanjem i vođenjem utječu na uspješnost poduzeća i na način ostvarivanja ciljeva istog.

Kod klasičnih bihevioralnih modela vodstva razlikuju se:

- Autokratski - kod ovog stila vođenja menadžer ima sve ovlasti i potpunu odgovornost, dakle ovdje je vođa dominantan. Komunikacija se odvija isključivo u smjeru od menadžera prema zaposlenicima, a stil je temeljen na kaznama i strahu. Ovakvim se stilom donose brze odluke i vođa ima kontrolu tijekom svih faza poslovanja;
- Demokratski - menadžer zadržava odgovornost, no djelomice se odriče autoriteta, komunikacija se odvija među svim osobama koje rade u poduzeću, a zaposlenici su pri tome motivirani te obavljaju posao bez pritiska uzrokovanog strahom ili kaznama. Menadžer donosi odluke u suradnji sa svojim podređenima;
- Slobodni stil (Laissez-faire) - stil vođenja u kojemu niti jedan sudionik odlučivanja ne dominira te se komunikacija odvija isključivo među zaposlenicima. Kada se određuju ciljevi, tada menadžer ovisi o mišljenju i stavovima ostalih.

Likertov sustav vodstva se dijeli na četiri modela, a radi se o autokratsko-demokratskom modelu vodstva. Prema Likertovom sustavu postoje sljedeći stilovi vodstva (Gonos, Gallo, 2013: 163):

- Ekstremno autoritativni – vođa djeluje s visokim stupnjem autoriteta se komunikacija provodi strogo od vrha nadolje. Od zaposlenika se očekuje oštra disciplina i nije poželjna nikakva inicijativa niti mišljenje podređenih,
- Benevolentno autoritativni – razina autoriteta je visoka, no svejedno nije toliko visoka kao kod ekstremno autoritativnog stila. Kod ovog se stila menadžer zanima za određene ideje zaposlenika, odgovornost je smanjena, ali i dalje menadžer ima kontrolu. Motivacija se strahom i kaznama, no u pitanju može biti i nagrađivanje,
- Konzultativni – menadžeri surađuju s podređenima te se s njima konzultiraju oko ideja i savjeta. Menadžer i dalje kontrolira velike odluke, ali pojedine specifične odluke se delegiraju na nižim organizacijskim razinama te se

komunikacija kreće u oba smjera. Motiviranje se potiče putem nagrađivanja, ali i kažnjavanja,

- Participativno skupni – kod donošenja odluka vodstvo i podređeni surađuju, kao i kod stvaranja novih ideja i kod postizanja ciljeva. Glavna su motivacija financijske naknade.

Upravljačka mreža se vodi stajalištem prema kojemu menadžeri pružaju pomoć poduzeću u ostvarivanju ciljeva uz vođenje brige o proizvodnji te vođenjem brige o ljudskim resursima. Što se tiče brige o proizvodnji, ona se odnosi na vođenje računa o izvršenju zajedničkih zadataka, posvećivanju pažnje odlukama o djelovanju i procesu, dok se briga o ljudskim resursima odnosi na posvećivanje pažnje ljudima koji bi trebali realizirati ciljeve poduzeća, a uključuje aktivnosti kao što su izgradnja odanosti i povjerenja, osiguranje adekvatnih radnih uvjeta, promicanje i održavanje pravedne strukture plaćanja itd. (Gotal, 2013: 408)

Kontinuum vodstva je model koji se kreće od autoritativnog i autokratskog do demokratskog, odnosno participativnog stila vođenja, kao dva potpuno suprotna stila, između kojih se protežu stilovi koji naginju jednoj ili drugoj krajnosti no u svojoj su biti ublaženi.

Za uspješno poslovanje malih i srednjih poduzeća važno je otkriti i uspostaviti odgovarajući stil vodstva za specifično poduzeće. U modernom je poslovanju često potrebno donositi odluke brzo i ažurno, a isto je tako potrebno preuzeti odgovornost za posljedice. Demokratski stilovi vodstva otežavaju navedeno, a ponekad čak i onemogućuju. S druge je strane autokratski stil često pod stigmom zbog svoje strogosti i pritiska koji više na zaposlenike. Međutim, između ove dvije krajnosti nalazi se čitav spektar modificiranih stilova vodstva, zahvaljujući kojima postoji velik prostor za primjenjivanje poslovnih odluka koje najviše odgovaraju određenoj situaciji. Različita poduzeća neće jednako podnositi iste stilove vodstva te će za svako poduzeće, čak i za svaku situaciju, biti potrebno pronaći odgovarajuć stil vođenja. (Vrdoljak-Raguž, 2009)

Na konkurentnost poduzeća uvelike može utjecati stil i učinkovitost vodstva. Vodstvo ima utjecaj na povećanje rasta, povećanje profitabilnosti, na motiviranost zaposlenika i na zadovoljstvo potrošača. Mala i srednja poduzeća će kroz dinamično i učinkovito vodstvo može održati svoj opstanak, ali i potaknuti rast. Poduzeća malog gospodarstva se često susreću s nedostatkom menadžerskog znanja i vještina, a upravo faktor slabih sposobnosti vođe može imati najveći utjecaj na neuspjeh malih i srednjih poduzeća.

Suvremene pristupe vođenja karakterizira njihova različitost u odnosu na tradicionalne pristupe, u kojima je ključan autoritet menadžera te njegovo upravljanje ljudskim resursima i

poslovanjem, dok moderni pristupi vodstvu više naginju poboljšanju komunikacije s podređenima i većoj međusobnoj suradnji. Kod ovakvih pristupa vođe stvaraju uvjete za promjene kako bi organizacija mogla uspješno prebroditi kritične periode svog razvoja i uspješno prilagoditi svoje poslovanje. Suvremeni pristup zasniva se na dvosmjernoj komunikaciji i vođenju u kojem menadžer prepoznaje potrebe i težnje podređenih.

Kao čimbenik uspješnosti malih i srednjih poduzeća, vodstvo mora pronaći odgovarajući stil vođenja i osigurati da su ciljevi dovoljno jasni. U svom vođenju bi trebali kreirati atmosferu u kojoj se zaposlenike potiče na stalno učenje, educiranje, usavršavanje i stvaranje povoljne atmosfere kako bi se uspostavila kultura vrijednosti temeljena na kvaliteti usluge ili proizvoda.

Poduzetnička orijentacija i stav poduzetnika imaju pozitivan utjecaj na uspjeh poduzeća.

### **4.3. Osobitosti poslovanja**

Za uspješnost poslovanja važni su čimbenici osobitosti poslovanja, kao što su misija, vizija, temeljne vještine te okruženje, kao i ključni resursi. Misija se odnosi na ono što obilježava poduzeće i zbog čega ono uopće posluje. Misija upućuje na samu svrhu postojanja poduzeća i može se prilagođavati s vremenom.

Vizija poduzeća mora biti usklađena s dugoročnim poslovnim ciljevima i odnosi se na prikaz budućnosti kakvu poduzetnik želi za svoj poduzetnički pothvat. Prema tome, vizija je ono čemu poduzeće teži.

Temeljne vještine se odnose na orijentiranje na ono u čemu je poduzeće dobro i u čemu može ostvariti dobre rezultate.

Što se tiče okruženja, poduzetnik mora njegovati stvaranje odnosa sa svojim okruženjem i pratiti kako okruženje reagira na proizvode i usluge istog. Poduzetnik mora imati uvid u potrebe kupaca kako bi njegov poduzetnički pothvat bio uspješan.

Ključne je resurse potrebno identificirati kako bi poslovanje bilo učinkovito. Partnerstvo je također poželjno za realizaciju uspješnog poduzeća jer se na taj način može dodati vrijednost organizaciji. Suradnja s osobljem bi trebala biti u partnerskom duhu jer će zadovoljni zaposlenici stvarati zadovoljne klijente. Partnerske se odnose također treba njegovati s dobavljačima, kao i s potpornom mrežom, a to su osobe poput bankara, odvjetnika, dioničara, računovođe itd. Odnos poduzetnika i njegove potporne mreže se mora stvarati s povjerenjem i međusobnim razumijevanjem. (Hall, Bennett, 2010)

#### 4.4. Ljudski resursi

Resursi poduzeća se najčešće povezuje s čimbenicima uspješnosti poslovanja. Osobitosti poslovnog okruženja su se značajno promijenile od onih u prošlosti, a razlog tomu je napredak znanosti i tehnologije. Ovakva situacija zahtijeva sposobnost organizacije da se brzo prilagodi novim uvjetima koji se često pojavljuju. Upravo o tome koliko su zaposlenici nekog poduzeća sposobni i kreativni te s koliko znanja i vještina raspolažu će ovisiti kreativnost i prilagodljivost poslovnog subjekta promjenama. (Jambrek, Penić, 2008)

Ljudski resursi u poslovanju malih i srednjih poduzeća djeluju kao ključan čimbenik za uspješnost istih. Ljudski resursi, odnosno potencijali, ovise o motivacijskim čimbenicima, konfliktima, međuljudskim odnosima, stresu, hijerarhiji, vlastitoj kreativnosti i inteligenciji itd. (Jambrek, Penić, 2008) Ljudski potencijali su zapravo „ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja.“ (Bahtijarević Šiber, 1999: 16) Ljudski je kapital zapravo skup individualnih ljudskih resursa koje poduzetnik posjeduje, čime se naglašava razina obrazovanja, iskustvo rada u struci, iskustvo u upravljanju te druga znanja i vještine, poput (Sahin, Nijkamp, Stough, 2011):

- motivacije,
- stilova vođenja,
- fokusiranosti,
- sposobnost kontrole.

S obzirom da su ljudski resursi ključni za uspjeh poslovanja poduzeća, poslovna funkcija upravljanja ljudskim potencijalima je jedna od najvažnijih u poslovanju. Ljudski resursi predstavljaju ljudski kapital, a veća kvaliteta ljudskog kapitala upućuje na veću učinkovitost poduzeća. Njihovo znanje, kreativnost, vještine i inovativnost daju dodatnu vrijednost organizaciji. Poslovni subjekti moraju voditi brigu o tome da (Pržulj, 2002: 12):

- zadovolje potrebe zaposlenika,
- poboljšaju njihov socijalni i ekonomski položaj,
- osiguraju prihvatljive uvjete rada i kvalitete radnog života,
- osiguraju povoljnu radnu atmosferu i dobre međuljudske odnose.

Svi navedeni čimbenici imaju velik utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika te se na taj način potiče osobni angažman i razvoj zaposlenika. Zaposlenici moraju biti kvalitetne osobe koje

menadžment može motivirati i potaknuti na daljnje educiranje, specijalizaciju i proširivanje te stjecanje novih znanja. Tako mogu doprinijeti realizaciji organizacijskih ciljeva poslovnog subjekta. Kako navode Pupavac, Lipovača i Sečen (2012), ljudski kapital je onaj koji djeluje poticajno na nove zamisli, koji mijenja proizvode i u konačnici donosi dobit.

Upravljanjem ljudskim potencijalima upravljaju čimbenici koji se mogu podijeliti na (Bahtijarević Šiber, 1999: 77):

- vanjske:
  - ekonomski sustav – određuje odnose među ekonomskih subjektima te pristup resursima poslovanja, a time i ljudskim resursima,
  - institucionalni faktori – obuhvaćaju zakonski okvir za uređivanje različitih aspekata poslovanja, a ovdje su konkretno važni zahtjevi i pravila vezana uz zapošljavanje i radne odnose,
  - tržište rada – poduzeće mora nastojati osigurati kvalitete zaposlenike koji su visoko motivirani te se mora posvetiti njihovom zadržavanju,
  - kultura društva – odnosi se na vrijednosti pojedinog društva;
- unutarnje:
  - upravljanje – menadžeri su zaduženi za brigu o zaposlenicima kroz izbor odgovarajuće strategije za upravljanje ljudskim resursima i sl.,
  - veličina organizacije – bez obzira radi li se o malom ili o srednjem poduzeću, ono treba odabrati zaposlenike sukladno svojim potrebama i ciljevima, a ovakva poduzeća su često u potrebi za svestranijim obrazovanjem osoba koje se bave ljudskim potencijalima,
  - vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada – ovisno o djelatnosti poduzeća, potrebno je osigurati zaposlenike koji će doprinijeti novi idejama i energijom te tako utjecati na uspješnost poduzeća,
  - faze razvoja organizacije,
  - organizacijska kultura – svako poduzeće ima svoje specifične vrijednosti koje su orijentirane na realizaciju organizacijskih misija i ciljeva. (Jambreč, Penić, 2008)

Ljudski resursi kao čimbenici uspješnosti moraju biti motivirani i što je manje moguće izloženi negativnom stresu. Motivacija, odnosno pokretačka sila koja utječe na sve što pojedinac radi, bit će veća ukoliko poduzeće vodi brigu o svojim zaposlenicima i ulaže u njih.

Psihološki je stres vrlo utjecajan na kvalitetu djelovanja zaposlenika, a svaki zaposlenik stres doživljava na različit način, u skladu s individualnim procjenama. Negativni se afekti kod

zaposlenika mogu pojaviti ukoliko su isti izloženi stresu dulji period i ako je on intenzivniji u svojoj snazi, no moguće je da određen stupanj strsa djeluje i pozitivno na zaposlenike, povećavajući njihovu produktivnost. (Jambrek, Penić, 2008)

#### **4.5. Kvalitetno planiranje**

Jedan od ključnih čimbenika uspješnosti malog i srednjeg poduzetništva je kvalitetno planiranje, a ukoliko je ono izostalo, tada vrlo lako može doći do propasti poslovne ideje i cjelokupnog poduzeća.

Planiranjem su obuhvaćene odluke koje se odnose na ciljeve, sredstva, ponašanje i rezultate. Njime se nastoje zadovoljiti potrebe upravljanja i koordinirati aktivnosti vezane uz poslovanje poduzeća. Radi se o formalnom procesu za utvrđivanje vizije, misije i ciljeva poduzeća, te se vrši izbor adekvatnih strategija kako bi se ti ciljevi i ostvarili. (Dujanić, 2006: 23)

Planiranjem poslovnog pothvata mora se obuhvatiti širok spektar aktivnosti koje spadaju u različite poslovne segmente. Upravo je planiranje jedna od temeljnih funkcija vodstva i ono je nužno za napredovanje poduzeća i ostvarenje željenog uspjeha. Zbog svega navedenog planiranje ima izuzetnu važnost za svako poduzeće. Planiranje čini jednu od osnovnih funkcija menadžmenta te je njegovom polaznom točkom. Planiranjem su obuhvaćeni izbori zadataka i ciljeva, kao i odluke o aktivnostima za njihovo ostvarivanje, a ono inzistira na donošenju odluka, točnije na izboru između alternativnih budućih smjerova djelovanja. Planiranjem se prelazi od stanja kakvo postoji sada do stanja koje se želi postići jer je u suprotnom, bez planiranja, poslovanje ovisno o okolnostima i situacijama koje ne može kontrolirati. Poduzeće ne može poslovati bez plana o svom smjeru i cilju poslovanja. (Alfirević, 2001: 17) Ovim se procesom vrši koordinacija napora te se uspostavlja definicija pravila ponašanja svih zaposlenika koji su uključeni u ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Razlog zbog kojeg se planiranje često nedovoljno obuhvati u malim i srednjim poduzećima je inferiornost menadžera te postojanje sumnji u nedovoljnu korist od planiranja. Još je jedan važan čimbenik kod nedostatka planiranja je i neiskustvo. Kod planiranja se radi o intelektualno zahtjevnom procesu kojim se moraju svjesno odrediti smjerovi djelovanja, a na ovim će se smjerovima kasnije zasnivati poslovne odluke. Navedene odluke trebaju biti utemeljene na svrsi, znanju i preciznim procjenama. (Kolaković, 2008: 143)

Planiranjem se treba odgovoriti na tri temeljna pitanja, a to su:

- „gdje se organizacija trenutno nalazi?

- gdje se organizacija želi naći u budućnosti?
- kako stići u željeno stanje?“ (Drljača, 2004: 9)

Menadžment počinje planiranjem, koje se sastoji od procjene poslovnog položaja poduzeća i od određivanja smjera za djelovanje istog. Tijekom planiranja je nužno odrediti ciljeve koji se moraju ostvariti te strategiju kojom će se te ciljeve pokušati ostvariti. (Buble, 2006: 13) Poslovni je plan vrlo važan za poduzeće i ima velik utjecaj na njegovu uspješnost. Predstavlja putokaz, no ujedno i instrument kojeg koristi interna kontrola kako bi se omogućilo pravovremeno korigiranje ciljeva poslovanja.

Poslovni plan među svojim strateškim odrednicama sadržava:

- misiju poduzeća
- viziju poduzeća
- strategiju poslovanja
- strateške ciljeve poduzeća.

U poslovnom se planu na sistematičan način prikazuju planirani ciljevi i aktivnosti poduzeća tijekom određenog perioda. (Poslovni rječnik, 1995) On sačinjava okosnicu za planiranje, pokretanje, financiranje, organiziranje, vođenje, razvijanje i kontroliranje poduzetničkog pothvata za vrijeme čitavog njegovog vijeka. (Škrtić, 2006: 200)

## 5. ANALIZA ČIMBENIKA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA

### 5.1. Metodologija istraživanja

Za istraživački je dio rada odabrana metoda intervjua, odnosno razgovora, koji je proveden s uspješnim poduzetnikom. Ovom se metodom nastojalo izravno od poduzetnika doznati koje su njegove za uspješno poslovanje te koji su, po njegovu mišljenju, čimbenici uspješnosti zaslužni za položaj na kojemu se danas nalazi. Pitanja su kreirana uz korištenje teorijske podloge, a tijekom razgovora je ispitivač vodio bilješke o danim odgovorima. Za korištenje odgovora u svrhu završnog rada dobivena je usmena privola.

- Datum i vrijeme održavanja razgovora: 11. rujna 2023., u 09:00h
- Mjesto održavanja razgovora: poslovni prostor ispitanika
- Trajanje intervjua: 50 min
- Profil ispitanika:
  - Vrsta poduzetnika: „radnik“, radi zbog ljubavi, spremna uložiti dodatan trud, vodi mali poslovni subjekt
  - Tip poduzetnika ovisno o fazi razvoja poduzeća: trener (snažne liderske osobine, komunicira sa zaposlenicima i osluškuje njihove savjete i mišljenja)
  - Djelatnost: Proizvodnja parfema i toaletno-kozmetičkih preparata
  - Broj zaposlenih: 14
  - Sjedište poslovanja: Zagreb
- Pitanja:
  1. Možete li istaknuti Vaš motiv zbog kojega ste pokrenuli poslovni subjekt?
  2. Jeste li kroz Vaš mali gospodarski subjekt uspjeli zaposliti još koju osobu osim samoga sebe?
  3. Koji biste vlastite karakteristike istaknuli kao one koje su ponajviše pridonijele uspješnosti Vašeg poduzeća?
  4. Koji je stil vodstva koji preferirate u vođenju poduzeća?
  5. Kombinirate li i na koji način stilove vodstva?
  6. Kako motivirate zaposlenike?



7. Jeste li tijekom Vašeg poslovanja mijenjali stil vodstva kako bi pronašli onaj koji Vam najviše odgovara?
8. Jeste li imali poteškoća s određivanjem osobitosti poslovanja, točnije s određivanjem misije i vizije poduzeća?
9. Pratite li reakcije okoline na Vaše proizvode?
10. Na koji se način brinete o ljudskim resursima?
11. Na koji način nastojite osigurati da Vaše planiranje poslovanja bude kvalitetno?
12. Pratite li vlastite financijske izvještaje kako bi unaprijedili poslovanje?
13. Jeste li tijekom Vašeg poslovanja nailazili na određene prepreke uspješnosti svog poduzeća?

## **5.2. Rezultati istraživanja**

### **Možete li istaknuti Vaš motiv zbog kojega ste pokrenuli poslovni subjekt?**

Motiv poduzetnice je bila želja za samostalnim poslom, u kojemu će biti sama svoj šef. Kroz godine rada u većim organizacijama poduzetnica je stjecala znanje o poslovanju i iskustvo i nakon otprilike deset godina se odvažila i pokrenula svoje malo poduzeće, koje danas uspješno posluje. Navodi kako bi također mogla reći kako je motiv bila strast prema onome što ju zanima, a što sada i radi, a to je proizvodnja preparativnih kozmetičkih preparata za njegu kože. Upravo zbog strasti i ljubavi se dodatno educira kada god za to ima prilike i ulaže u svoj posao.

### **Jeste li kroz Vaš mali gospodarski subjekt uspjeli zaposliti još koju osobu osim samoga sebe?**

Iako je inicijalna ideja za pokretanje posla bila njezina vlastita, u početku joj je, kako navodi, trebala jedna osoba koja će se baviti računovodstvom tako da su u početku dvije osobe bile zaposlene, a danas je u poduzeću zaposleno 14 osoba.

### **Koji biste vlastite karakteristike istaknuli kao one koje su ponajviše pridonijele uspješnosti Vašeg poduzeća?**

Ispitana poduzetnica smatra kako su joj neke karakteristike definitivno pomogle pri postizanju uspješnosti, kao što su upornost i predanost, a općenito smatra kako su upravo ove karakteristike ključne za uspjeh poduzetnika jer se u vođenju vlastitog poslovnog pothvata često nailazi na padove i prepreke, a samo uporan rad i pokušaji iznova i iznova utječu na konačan uspjeh poduhvata. Osim toga, mišljenja je kako pomaže i kreativnost te fleksibilnost. Pri tome

ponajviše cilja na prilagodbu stila vodstva te ostalih čimbenika poslovanja jer je važno, ako se primijeti da dosadašnji način rada ne donosi zadovoljavajuće rezultate, pronaći drugi način za to, tj. prilagoditi se. Kao zaključno kod ovog pitanja poduzetnica je navela da smatra da je to jedna od njezinih osobina, da joj nije problem prilagoditi se ukoliko uvidi potrebu za tim.

### **Koji stil vodstva preferirate u vođenju poduzeća?**

U vođenju poduzeća intervjuirana poduzetnica preferira demokratski stil vođenja. Iako je i dalje odgovorna za odluke koje se donose i za cjelokupno poslovanje, nastoji kroz komunikaciju sa zaposlenicima doći do spoznaja o nekim novim idejama i uvidima, na kojima dalje gradi poslovanje. Vrlo joj je važno mišljenje zaposlenika, koji su joj, smatra, na neki način i radni kolege, s obzirom da su u istom poslu i da poznaju proizvode koje prodaju. Na sastancima i kroz svakodnevnu komunikaciju komentira se daljnji tijek poslovanja, kao i problemi koje je potrebno riješiti, na koji način itd. Smatra da nema atmosfere straha i pristiska i da je zapravo radna atmosfera prilično opuštena i prijateljska.

### **Kombinirate li i na koji način stilove vodstva?**

Iako, kao što je ranije navela, nastoji održavati demokratski stil vođenja, u malobrojnim situacijama je ipak primorana koristiti i autokratski stil, kako bi se neke odluke donijele brzo te kako bi se brzo i provele. Stil vodstva kombinira ovisno o tome kakva je situacija i kakav je konkretan problem. Ponekad je bolje da zaposlenici budu usmjereni na svoje zadatke kako poduzeće ne bi bilo u financijskom gubitku.

### **Kako motivirate zaposlenike?**

Zaposlenike motivira na način da svaku kritiku koju im da izrazi tako da ona sadrži i prijedloge kako bi se problem riješio, a za dobro obavljene zadatke uvijek izrazi svoje zadovoljstvo i pohvalu. Ono što smatra da je svakako potrebno izbjegavati je ponižavanje i omalovažavanje svojih zaposlenika, kao i vikanje, jer se takvim ponašanjem pokazuje nepoštovanje. Kada uvidi da zaposlenik odlično i savjesno obavlja svoje zadatke, tada mu daje i veću odgovornost, za što misli da može djelovati motivirajuće jer je njihov rad tada prepoznat.

### **Jeste li tijekom Vašeg poslovanja mijenjali stil vodstva kako bi pronašli onaj koji Vam najviše odgovara?**

Poduzetnica navodi kako je zapravo od početka naginjala demokratskom stilu vodstva, no kada je započela voditi poslovni subjekt, tada je više primjenjivala autokratski stil vodstva jer joj je bilo vrlo važno da u pravo vrijeme reagira na potencijalne poteškoće i probleme i da poslovni rezultati budu što bolji, no kako sada ima kvalitetne ljude koji rade s njom, dio odgovornosti je mogla prepustiti njima, a poraslo je i njezino povjerenje u njih pa se može reći kako se stil vodstva promijenio.

### **Jeste li imali poteškoća s određivanjem osobitosti poslovanja, točnije s određivanjem misije i vizije poduzeća?**

Poduzetnica ističe kako je imala poteškoća s određivanjem osobitosti poslovanja te kako je, primjerice, na određivanje vizije utrošila poprilično puno vremena, kako bi konačno ustanovila kakvu krajnu sliku želi za svoje poduzeće. Misiju joj je bilo lakše odrediti, ističe, jer se radi o razlogu postojanja poduzeća. Tek je potom, nakon određivanja vizije i misije, mogla odrediti ciljeve.

### **Pratite li reakcije okoline na Vaše proizvode?**

Na ovo je pitanje poduzetnica dala navela kako smatra da je to nužno, jer ako postoji želja za uspjehom tada je potrebno pratiti reakcije okoline jer će samo tako biti moguće uvidjeti kakva je kvaliteta nečijeg rada, treba li proizvod prilagoditi sukladno željama potrošača, jesu li kupci zadovoljni i koje su njihove pohvale i primjedbe.

### **Na koji se način brinete o ljudskim resursima?**

O zaposlenicima, tj. o ljudskim resursima intervjuirana poduzetnica brine na način da prati njihovo zadovoljstvo i razvoj. Ističe kako joj uvijek mogu pristupiti sa svojim željama i idejama te im se na taj način posvećuje. Osim toga, ukoliko se održava kakav seminar ili edukacija koja bi im dobro poslužila u poslu ili kojom će steći dodatna znanja, potiče ih na pohađanje istog. Njezini zaposlenici u pravilu jednom do dva puta godišnje odlaze na takve edukacije.

### **Na koji način nastojite osigurati da Vaše planiranje poslovanja bude kvalitetno?**

Navodi kako je planiranje je dugotrajan i iscrpan proces, no izuzetno vrijedan. Prije ulaska u poslovni pothvat nastojala je odrediti svoje ciljeve i način na koji do njih misli doći. To je obuhvaćalo čitav niz aktivnosti te se ovdje vodila savjetima stručnjaka.

### **Pratite li vlastite financijske izvještaje kako bi unaprijedili poslovanje?**

Poduzetnica navodi kako misli da je to nužno. Osim uvida u profitabilnost i financije općenito, financijski izvještaji mogu puno toga reći o tome što treba unaprijediti i gdje treba pojačano raditi, a gdje stanje funkcionira na zadovoljavajućem nivou.

### **Jeste li tijekom Vašeg poslovanja nailazili na određene prepreke uspješnosti svog poduzeća?**

Kao svoju veliku prepreku ističe nedovoljno znanje i iskustvo, za što smatra da ju je usporilo glede uspješnosti tvrtke, tako da je na kraju najviše naučila na vlastitim greškama i propustima. Osim toga, misli da je prepreku predstavljalo i upravljanje ljudskim resursima, jer je to nešto s čim se ranije nije susretala, s delegiranjem zadataka, motivacijom zaposlenika, vođenjem računa o njihovu zadovoljstvu itd.

Prema informacijama dobivenim iz intervjua, može se zaključiti kako je, za promatrano poduzeće, ključ za uspjeh adekvatno i kvalitetno upravljanje ljudskim resursima, promišljeno delegiranje zadataka i motivacija zaposlenika. Kako bi poduzeće bilo uspješno, poduzetnik mora biti uporan i predan, kreativan te fleksibilan, mora znati kako prilagoditi stil vodstva i ostale čimbenike poslovanja jer je neophodno da, ako ustanovi da njegov dotadašnji način rada ne donosi zadovoljavajuće rezultate, pronade drugi način za to, tj. da se prilagodi. U poduzeću je poželjno da, za što bolje rezultate, nema atmosfere straha i pritiska. Nužno je izbjegavati ponižavanje i omalovažavanje svojih zaposlenika, kao i vikanje, jer se takvim ponašanjem pokazuje nepoštovanje.

## 6. ZAKLJUČAK

Poduzetništvo je gospodarska aktivnost pojedinca kojom isti ulazi u poslovni pothvat radi stvaranja profita, a uspješno poduzetništvo predstavlja značajan poticatelj društvenog napretka. Važnost malog poduzetništva se nalazi u tome što su upravo ovakva poduzeća nositelji zapošljavanja i omogućuju gospodarski rast.

Mala i srednje poduzeća se u modernim uvjetima globalizacije suočavaju s različitim problemima i izazovima na tržištu. Ovakva poduzeća svojom fleksibilnošću i poduzetničkom inicijativom mogu relativno brzo povećati vlastitu konkurentnost. Ovakva se poduzeća moraju usmjeravati na vlastiti razvoj i na svoju specijalizaciju. Kako bi poduzeće uspješno poslovalo, mora biti u mogućnosti razumjeti samo poslovanje i znati kako se uopće mogu postići zadovoljavajući poslovni rezultati. Mali poduzetnici često ne raspolažu svim potrebnim znanjem kako bi vodili uspješno poslovanje, što utječe na potrebu zatraživanja savjeta stručnjaka.

Na to kakav će biti uspjeh poslovanja malih i srednjih poduzeća utječu dvije vrste čimbenika, unutarnji i vanjski. Unutarnji su čimbenici ljudi, odnosno zaposlenici poduzeća, dok su vanjski svi oni društveni, ekonomski, tehnološki, konkurentski i pravni čimbenici. Ljudi kao resurs su svakako ključni za uspjeh poduzeća te bez da se isti kvalitetno vode, da se potiče njihova visoka motiviranost i angažman nema niti uspješnog poduzeća. Vanjski čimbenici potencijalno mogu malom poduzetniku dati priliku za proširenje, no isto ga tako mogu i ograničavati u njegovu rastu. Uspješnost malih i srednjih poduzeća je rezultat međudjelovanja i povezanosti unutarnjih i vanjskih čimbenika okruženja poslovnog subjekta.

Karakteristike poduzetnika su osobito važne za uspjeh malog poduzeća, kao i stil vodstva kojim se poduzetnik najviše koristi. Kako bi malo i srednje poduzeće bilo uspješno, vođa poduzeća mora pažljivo odrediti viziju i misiju poduzeća. Ljudski resursi u poslovanju malih i srednjih poduzeća djeluju kao ključan čimbenik za uspješnost istih. Ljudski resursi, odnosno potencijali, ovise o motivacijskim čimbenicima, konfliktima, međuljudskim odnosima, stresu, hijerarhiji, vlastitoj kreativnosti i inteligenciji itd. Upravo o tome koliko su zaposlenici nekog poduzeća sposobni i kreativni te s koliko znanja i vještina raspolažu će ovisiti kreativnost i prilagodljivost poslovnog subjekta promjenama. I naposljetku, kao još jedan značajan čimbenik uspješnosti ističe se planiranje, kojim su obuhvaćene odluke koje se odnose na ciljeve, sredstva, ponašanje i rezultate. Njime se nastoje zadovoljiti potrebe upravljanja i koordinirati aktivnosti vezane uz poslovanje poduzeća.

## LITERATURA

### Knjige i članci:

1. Alfirević, N. (2001) *Management, poslovni slučajevi i zadaci za vježbu*. Split: Ekonomski fakultet.
2. Alpeza, M. i sur. (2022) *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021. Mala i srednja poduzeća u hrvatskoj u uvjetima pandemije bolesti Covid-19*. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2004) *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
5. Bistričić, A., Agatić, A., Kuzman, Z. (2011) Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske unije. *Scientific Journal of Maritime Research*. str. 145-158.
6. Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
7. Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991) A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour,. *Entrepreneurship theory and practice* 16(1), str. 7-26.
8. Crane, F.G. (2013) *Marketing for entrepreneurs: concepts and applications for newventures*. California: Sage Publication.
9. De Mel, S., McKenzie, D., Woodruff, C. (2013) *What Generates Growth in Microenterprises?* Warwick: CAGE Research Centre.
10. Dečman, N. (2012) Financijski izvješćaji kao podloga za ocjenu sigurnosti uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 63 (7-8), str. 446-467.
11. Drljača, M. (2004) *Izrada financijskog plana i investicijski prioriteta*. Zagreb: Oskar d.o.o.
12. Dujanić, M. (2006) *Osnove menadžmenta*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
13. Gonos, J., Gallo, P. (2013) Model for leadership style evaluation. *Management: journal of contemporary management issues*. 18(2), str.157-168.
14. Gotal, M. (2013) Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*. 7(4), str. 405-413.

15. Hall, D., Bennett, D. (2010) *Osobitosti za uspješno poslovanje*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
16. Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D.E. (2007) *Management of Organizational Behavior*. New jersey: Prentice Hall.
17. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2011) *Poduzetništvo*. 7. izd. Zagreb: Mate marketing tehnologija.
18. Horvat Jurjec, K. (2011) Analiza financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja. *Računovodstvo, revizija i financije*. 7 (11), str. 18-26.
19. Horvat, Đ., Tintor, Ž. (2006) *Poduzetnička ekonomija*. Zagreb: Trgovačka Akademija
20. Karić, M. (2006) *Mikroekonomika*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku.
21. Karlić, T., Hadelan, L. (2011) Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*. 2 (2), str. 67-72.
22. Kolaković, M.(2008) Poduzetničko strateško planiranje. *RRiF*. 4 (1), str. 143-148.
23. Kolaković, M. (2006) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
24. Kuvačić, N. (2005) *Poduzetnička biblija*. Split: Beretin.
25. Jambrek, I. Penić, I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*. 29 (2), str. 1181-1206.
26. Jurković, P., Luković, F. (1995) *Poslovni rječnik*. Zagreb: Masmedia.
27. Nelson, E.G., Taylor, J. (1995) New venture and entrepreneurship in an eastern European context: a training and development programme for managers in state- owned firms. *Journal of European Industria ltraining*. 19 (9)
28. Netahli, S. (2008) *Menadžment malog poduzeća*. Gospić: Veleučilište Nikola Tesla.
29. Sahin, M., Nijkamp, P. i Stough, R. (2011) Impact of urban conditions on firm performance of migrant entrepreneurs: A comparative Dutch-US study. *The Annals of Regional Science*. 46, str.661–689.
30. Singer, S., Alpeza, M. et al. (2012) *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2012*. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb: MIT dizajn studio.

31. Skupina autora (2013) *Harmonizacija i standardizacija financijskog izvještavanja malih i srednjih poduzeća*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
32. Škorić, A. (1995) *Uvod u poduzetništvo*. Zagreb: HITTA-CONSULTING.
33. Škrtić, M. (2006.) *Poduzetništvo*. Zagreb: SinergijA nakladništvo d.o.o.
34. Štavlić, K. (2018) *Mikro poduzetništvo: resursi, potencijali i uspješnost*. Požega: Veleučilište u Požegi.
35. Štavlić, K., Štavlić, I., Štavlić, J. (2016) Čimbenici uspješnosti malih i srednjih poduzeća. U: Katalinić, B., ur. *Proceedings of 5th International Conference "Vallis Aurea" - focus on reseach and innovation*. Požega: Veleučilište u Požegi, str. 493-501.
36. Vujević, K., Balen, M. (2006) Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskog prometa. *Pomorstvo*. 20 (2), str. 33-45.
37. Vujić, V. (2010) *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
38. Pržulj, Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.
39. Pupavac, D., Lipovača, S., Sečen, V. (2012) Zadovoljstvo zaposlenika – čimbenik uspješnosti suvremenih poduzeća. Zbornik radova Međimorskog veleučilišta u Čakovcu, 3 (2), str. 79-83.
40. Udovičić, A. (2011) Malo i srednje poduzetništvo s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo. *Učenje za poduzetništvo*. 1 (1), str. 405-416.
41. Vrdoljak-Raguž, I. (2009) *Međuovisnost stilova vodstva i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća*. Doktorska disertacija, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
42. Žager, K., Smrekar, N., Oluić, A. (2009) *Računovodstvo malih i srednjih poduzeća*. Zagreb: Mikrorad.

#### **Zakoni:**

43. Narodne novine (2020) *Zakon o obrtu*. Zagreb: Narodne novine d.d., 143/13, 127/19, 41/20.
44. Narodne novine (2012) *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva*. Zagreb: Narodne novine d.d., 56/2013.
45. Narodne novine (2015) *Zakon o računovodstvu*. Zagreb: Narodne novine d.d., 134/15

#### **Internet:**



46. Hrvatska enciklopedija (2023). URL: <https://www.enciklopedija.hr> [pristup 04.09.2023].
47. OECD (2006) Financing SMEs and Entrepreneurs. Organization for Economic Co-operation and Development. URL: [www.oecd.org/dataoecd/53/27/37704120.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/53/27/37704120.pdf) [pristup 04.09.2023].

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Najčešći oblici pravne organizacije malih te srednjih poduzeća .....	3
---	---

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Struktura poduzeća u Republici Hrvatskoj s obzirom na veličinu u periodu od 2016. do 2020. godine .....	10
Tablica 2. Financijska učinkovitost poduzeća u 2019. i 2020. godini .....	12
Tablica 3. Različite vrste podjela stilova vodstva .....	18

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Broj zaposlenih i veličina poduzeća tijekom 2019. i 2020. godine. ....	11
--	----

#### **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Petar Lešković**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Čimbenici uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 05.12.2023.

Petar Lešković

Petar Lešković