Analiza poslovnog okruženja

Vučeta, Elena

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:724375

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josip Juraj Strossmayer

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Elena Vučeta

ANALIZA POSLOVNOG OKRUŽENJA

Diplomski rad iz predmeta Upravljanje poslovne pričice
ocijenjen ocjenom vrlo dobar (4)
Osijek, 16. 9 20 19.
Potpis nastavnika: Delić
I RAZINA OBRAZOVANJA

Osijek, 2019.

Sveučilište Josip Juraj Strossmayer

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Elena Vučeta

ANALIZA POSLOVNOG OKRUŽENJA

Završni rad

Kolegij: Uočavanje poslovne prilike

JMBAG:0010219243

email: elenavuceta@gamil.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study of Entrepreneureship

Elena Vučeta

BUSINESS ECOSYSTEM ANALYSIS

Osijek, 2019.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je_____ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.*
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studentice: Elena Vučeta

JMBAG:00102192439

OIB:79373474096

e-mail za kontakt: elenavuceta@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij Poduzetništvo

Naslov rada: Analiza poslovnog okruženja

Mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

U Osijeku, 4 lipnja 2019 godine

Potpis Vučeta Elena

Analiza poslovnog okruženja

SAŽETAK

Cilj ovog rada je približiti pojam poslovnog okruženja, definirati elemente poslov onog okruženja , pojasniti kako pojedini elementi okruženja utječu na rad i poslovanja poduzeća. U uvodu će se prikazati osnovni pojmovi, koji će kasnije, biti pobliže objašnjeni u svakom pojedinom poglavlju. Drugi dio završnog rada baziran je na poslovanju malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, karakteristikama hrvatskih poduzeća u usporedbi s poduzećima Europske unije te pristupima izvorima financiranja na području Republike Hrvatske. Treći dio završnog rada baziran je na poslovnom okruženju malih i srednjih poduzeća, te je podijeljen na dva segmenta okoline; interna i eksterna, eksterna koja je podijeljena na poslovnu i opću okolinu te interna koja se grana na kulturu, strukturu i resurse poduzeća. Četvrti dio usredotočen je na analizu poslovnog okruženja te na analize koje su potrebne prije početka rada poduzeća, a zatim i u samom razvoju poduzeća.

Ključne riječi: analiza poslovnog okruženja, GEM, mala i srednja poduzeća, Doing Business

Business Ecosystem Analysis

ABSTRACT

The aim of this pape r is to approach the bussiness environment, which is share by the business environment, how individual analyzes affect the work and business of the company. The introduction will show some of concepts, which will be published later in each chapter. The second part of final managment was based on the operations of small and medium-sized enterprises in the Republic of Croatia and showed the characteristics of Croatian entreprenuers in entrepreneurship with European compaines that filed financial statements and desired financial opportunities in the Republic of Croatia. The third part of the final pape ris based on the business environment of large and medium-sized enterprises and is divides into two segments of the environment internal and external, external is that is divided into business and general environment and interal are branches out into the culture, structure and resurrection of the company. The fourth part is focused on the analysis of the business environment and the types of analysis that were required before starting a business and then we stopped and seriously developed businesses.

Key words: Business Ecosystem, GEM, Small and Medium Business, Doing Busines

Sadržaj

1. Uvod 1

2. Mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj 2

2.1. Karakteristike hrvatskih poduzeća 2

2.1.1. Rezultati izvješća Doing Business 7

2.2. Financiranje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj 11

2.2.1. Izvori financiranja u Republici Hrvatskoj 12

2.3. Sektor malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj 14

2.3.1. Rastuća poduzeća 14

2.3.2. Sektorska rasprostranjenost poduzetničkih aktivnosti 16

2.3.3. Razvoj sektora malih i srednjih poduzeća 17

2.3.4. Utjecaj sektora na razvijanje malih i srednjih poduzeća 18

2.4. Karakteristike malih i srednjih poduzeća 19

3. Poslovno okruženje sektora malih i srednjih poduzeća 23

3.1. Interna okolina 23

3.1.1. Organizacijska struktura poduzeća 23

3.1.2. Organizacijska kultura poduzeća 24

3.1.3. Organizacijski resursi poduzeća 25

3.2. Eksterna okolina 26

3.2.1. Opća okolina poduzeća 26

3.2.2. Poslovna okolina poduzeća 27

4. Analiza poslovnog okruženja 29

4.1. Analiza opće okoline 31

4.1.1. Skeniranje opće okoline 31

4.1.2. Izrada ETOP profila 31

4.1.3. Analiza i procjena ranjivosti 32

4.1.4. Analiza i procjena tehnologije 32

4.2. Analiza poslovne okoline 33
4.2.1. Skeniranje poslovne okoline 33
4.2.2. Analiza konkurencije 33
4.2.3. Analiza zainteresiranih za poduzeće 34
4.3. Regulatorno okruženje 34
5. Zaključak 36
Literatura 37
Popis tablica 38
Popis slika 39

1. Uvod

Mala i srednja poduzeća (MSP) važan su dio gospodarskog sustava. Danas nužna su za pokretanje velikog dijela tržišta te slobodnog „izražavanja" na temu poduzetničkih ideja. MSP, iako manjim dijelom, zapošljavaju veliki broj radnika u različitim sektorima. Malo poduzeće dio je povijesti. Gotove sve velike kulture imale su važan utisak u razvoju poduzetništva i poduzeća kroz dugi niz godina njihovog razvijanja. Stari Babilonci, Egipćani, Grci, Rimljani proizvodili su i otkrivali proizvode koje možemo nazvati prototipom za proizvode koji se proizvode danas, iako znatno unaprjeđeniji i promijenjeni. Pojam malog (srednjeg) poduzeća, proširio se na sve kontinente svijeta. Kroz povijest, poduzetnici nisu društveni sloj koji je uživao reputaciju i povlastice. Mnogo godina kasnije, poduzeća i dalje dijele ugled kakav uživaju pojedina zanimanja, no temelj su najrazvijenijih svjetskih ekonomija s 99,8% od ukupnog broja poslovnih subjekata. Poslovni subjekti u konačnici zapošljavaju od 60% do 80% i doprinose rastu BDP-a pojedinih gospodarstava. Zemlje članice Europske unije (EU), međusobno se razlikuju. U EU, mala i srednja poduzeća smatraju se važnim sektorom gospodarstva kojem se pridaje posebna pažnja. U analizi MSP sektora, Nizozemska, Irska, Njemačka, Litva, Slovenija, Poljska, Malta, Rumunjska i UK ostvarile su rast vrijednosti dok su padom rezultirale Češka, Cipar, Grčka, Italija, Švedska i Hrvatska. Ovim radom želi pobliže razmotriti sektor MSP hrvatskog gospodarstva koji je kroz jedno desetljeće (2009.-2019) doživio velike promjene , no ujedno svojim udjelom od 99,7% u ukupnom broju poduzeća ostvario 53% ukupnih prihoda i udio zaposlenosti od 68,4%. Poslovno okruženje važan je regulator javnih dobara kojima se podupire gospodarska aktivnost poduzeća i time se omogućuje ispuna svojih uloga radi stvaranja novih radnim mjesta i razvijanja dobrobiti. Poduzetništvo je čimbenik i nositelj gospodarskog rasta u mnogim zemljama u kojima je potrebno istraživanje. Najpoznatije svjetsko istraživanje, koje nosi naziv Global Entrepreneurship Monitor, (GEM) prati i sektor MSP u Republici Hrvatskoj. GEM je pokazatelj poduzetničkih aktivnosti potencijalnihi postojećih poduzetnika. Analiza poslovnog okruženja promatranje je okoline u kojoj se nalazimo, da bi lakše mogli spoznati koje su nam prilike koje možemo iskoristi i opasnosti na koje možemo naići. Poslovno okruženje čine svi akteri koji utječu na poslovanje poduzeća. Analiza je važna zbog pripreme odgovara na prijetnje te za tražnje najbolje strategije rješavanja problema. Poslovno okruženje sačinjavaju eksterni i interni čimbenici, interni čimbenici dio su promjena u neposrednoj okolini, organizacijskoj strukturi, kulturi i organizacijskim resursima.. Ciljevi

koje analiza poslovnog okruženja definira odnosi se na rezultate koji se žele postići u određenom vremenu te su dio misije poduzeća.

2. Mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj

Sektor malih i srednjih poduzeća nezaobilazni je čimbenik gospodarstva i gospodarskog razvoja svake zemlje, pa tako i Republike Hrvatske, njihova uloga u hrvatskoj ekonomiji je konstantna i konstantno raste. Republika Hrvatska je prema podacima iz 2014. godina imala 147.337 aktivnih poduzeća s 999.419 zaposlenih u tome sektoru, od toga je 99,7% poslovanje bilo usmjereno na mala i srednja poduzeća. Od ukupnog udjela 99,7% srednjih i malih poduzeća, mikro poduzeća činila su 69,7% i zaposlenih u tome sektoru.

Razvrstavanje subjekata za mala i srednja poduzeća definiran je putem Zakona o računovodstvu i Zakonom o poticanju malog gospodarstva. Mala i srednja poduzeća, ukoliko žele ostvariti uspjeh u Hrvatskoj, trebaju odrediti područja djelovanja, mogućnosti djelovanja i ciljeve kojima će ostvariti rezultate na tom području. Zbog takvog načina razvitka poželjno je strateško povezivanje i umrežavanje, „Hrvatska vlada prepoznala je važnost SME (MSP) za ubrzanje razvitka i povećanje zaposlenosti. Samo donošenje Zakona o malom gospodarstvu, donošenje programa razvitka, osmišljavanje poduzetničkih centara, zona i inkubatora govore u prilog izgradnje mreže potpornih institucija i pratećih programa."(Vidučić,2015-54) [1] Slične podatke ima i Europska unija s udjelom od 99,8% od ukupnog broja poduzeća koje obuhvaća MSP Europske unije što upućuje na važnost sektora mikro, malih i srednjih poduzeća koji teže razvoju i boljem razvoju u cjelini. Nositelji su većinskog djela prihoda i utječu na razvijanje inovacija zemlje.

2.1. Karakteristike hrvatskih poduzeća

Hrvatska poduzeća ne posluju na najbolji način, prema ukupnom poretku GEM istraživanja nalazi se na 97. mjestu (od 178 zemalja uključenih u istraživanje)(koje upućuju na „lakoću" obavljanja poslova. Tome se može pripisati manjkavost u pravosuđu, javnim reformama i raširenoj korupciji. Hrvatska poduzeća vrlo sporo reagiraju na krizu u lancu strateške krize, krize dobiti, krize likvidnosti i nesolventnosti, nadalje hrvatska poduzeća imaju nisku razinu

[1] *Izvor: Vidučić, Lj., Mala i srednja poduzeća financijski, računovodstveni, pravni aspekti osnivanja i poslovanja, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2005., 54 str.* [1]

konkurentnosti i slabu probojnost na inozemnim tržištima s popraćenim visokim troškovima, udruživanje kroz klastere u Hrvatskoj je izrazito rijetko.

Mali broj hrvatskih malih i srednjih poduzeća ima visok potencijal za rast, smatra se da su uzrok tome poslovni pothvati koji su započeti iz nužde.

Tablica 1.Struktura poduzeća s obzirom na veličinu 2013. do 2017.

	2013. Broj subjekata	*2014. Broj subjekata*	*2015. Broj subjekata*	*2016. Broj subjekata*	*2017. Broj subjekata*
Sektor MSP	100.841	104.116	106.221	114.156	119.752
Mikro i mala poduzeća	99.573	102.895	105.029	112.809	118.352
Srednja poduzeća	1.268	1.221	1.192	1.347	1.400
Velika poduzeća	350	354	348	327	329
Ukupno	*101.191*	*104.470*	*106.569*	*114.483*	*120.081*

Izvor: CEPOR Alpeza, M.; Oberman, M.; Has, M.; Izvješće o malim i srednji poduzećima u Hrvatskoj 2018., Zagreb, 2018.

Mikro, mala i srednja poduzeća zapošljavaju oko tri četvrtine svih zaposlenih, što iznosi oko 73,2% svih zaposlenih osoba u poslovnim subjektima. Godine 2017. nije bilo nikakvih većih promjena u odnosu na 2016., (osim što je broj zaposlenih u malih poduzećima porastao a 3,1% dok su srednja poduzeća svoj prosjek podigla za 4,5%.)

Tablica 2. Prosječan broj zaposlenosti i produktivnosti u mikro i malim poduzećima od 2013. do 2017.

Godina	*Broj mikro i malih poduzeća*	*Broj zaposlenih u mikro i malim poduzećima*	*Prosječni broj zaposlenih u mikro i malim poduzećima*	*Ukupan prihod (u.mil.kn)*	*Ukupan prihod po zaposlenom (u kn)*
2013.	99.573	414.507	4,2	206.905	499.159
2014.	102.895	422.238	4,1	215.807	511.103
2015.	105.029	432.934	4,1	226.110	522.273
2016.	112.809	455.670	4,0	236.495	519.005
2017.	118.352	472.619	4,0	255.691	541.009

Izvor: CEPOR Alpeza, M.; Oberman, M.; Has, M.; Izvješće o malim i srednji poduzećima u Hrvatskoj 2018., Zagreb, 2018.

Broj mikro i malih poduzeća ima kontinuiran rast u razdoblju 2013.-2017. Broj mikro i malih poduzeća u odnosu (2013.-2017.) porastao je za otprilike 18 800, što je uzrokovalo broj porasta zaposlenih u malim i srednji poduzećima stoga se dogodio osjetan, rast. Prosječan broj zaposlenih u poduzeću je gotovo jednak te iznosi 4 zaposlenika po poduzeću.

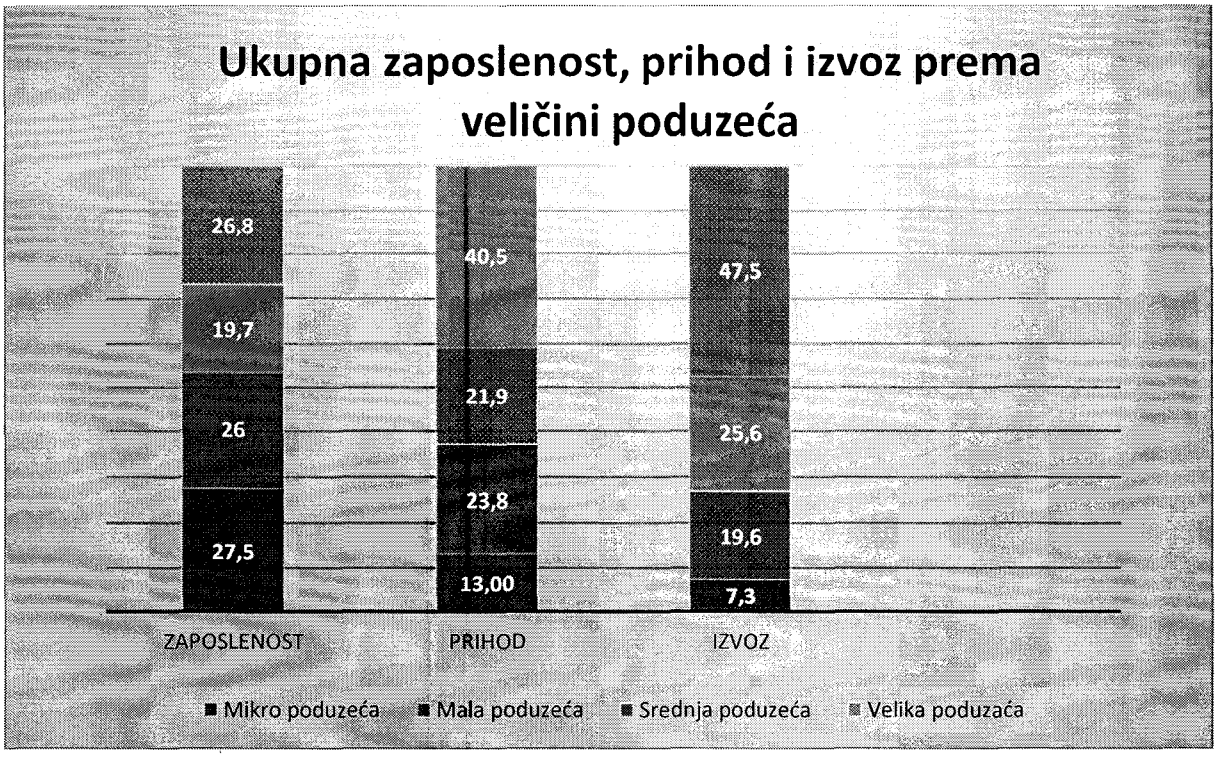
Tablica 3. Prosječan broj zaposlenih i produktivnosti u poduzećima od 2013. do 2017.

Godina	Broj srednjih poduzeća	Broj zaposlenih u srednjim poduzeća	Prosječni broj zaposlenih u srednjim poduzeća	Ukupan prihod (u mil.kn)	Ukupan prihod po zaposlenom (u kn)
2013.	1.268	150.605	118,8	112.309	745.719
2014.	1.221	145.246	118,9	112.320	773.309
2015.	1.192	147.250	123,5	119.100	808.828
2016.	1.347	166.274	123,4	141.579	851.480
2017.	1.400	173.713	124,1	148.2081	853.598

Izvor: CEPOR Alpeza, M.; Oberman, M.; Has, M.; Izvješće o malim i srednji poduzećima u Hrvatskoj 2018., Zagreb, 2018.

U promatranom razdoblju od 2013. do 2017. godine broj srednjih poduzeća ima lagan rast, što se odražava na broj zaposlenih u srednjih poduzećima. Prosječeni broj zaposlenih varira od 118 do 124 zaposlenika po poduzeću.

Slika 1. Ukupna zaposlenost, prihod i izvor prema veličini poduzeća u 2017.godini



Izradila autorica

Izvor: Alpeza, M.; Oberman, M.; Has, M.; Izvješće o malim i srednji poduzećima u Hrvatskoj 2018., Zagreb, 2018.

Na razini Hrvatske mikro poduzeća ostvaruju najveći udio u ukupnoj zaposlenosti s 27,5% dok najmanji udio posjeduju u izvozu sa 7,3%. Mala poduzeća u zaposlenosti poduzeća ostvaruju udio od 26%, dok prihodi malih poduzeća iznose od 23,8%. Izvoz malih poduzeća u odnosu na mikro poduzeća veći je za 12%, što bi za mala poduzeća iznosilo 19,6%. Srednja poduzeća imaju manji udio zaposlenih 19,7%, udio prihoda iznosi 21,9% dok je izvoz srednjih poduzeća u prednosti i on iznosi 25,6%. Najveći udio izvoza imaju velika poduzeća, no udio zaposlenost je gotovo jednak kao i u malim poduzećima. Velika poduzeća ostvaruju najveći prihod u cjelokupnom udjelu gospodarstva te iznosi 40%.

Prepreke u razvoju malih i srednjih poduzeća administrativnog su karaktera i slabe uknjižbe imovine i obrazovnog sustava koja ne promiče razvoj poduzetničkih strana. Konkurentnost malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj se ne nalazi na zadovoljavajućem nivou. Uz razvoj MSP veže se slaba potražnja domaćih proizvoda , slaba konkurencija te slaba povezanost domaćih proizvođača sa stranim kupcima i dobavljačima proizvodnih inputa.

Veliki stupanj neuspjeha i prepreka razvoja poduzeća je ulazak, odnosno poteškoće ulaska u sektor malog i srednjeg poduzeća. Ljudi imaju mogućnost lakog pokretanja vlastitog poduzeća, no njihove prepreke mogu biti vezane za loš menadžment odnosno probleme visokih rashoda poslovanja. Mala poduzeća propadaju zbog nepripremljenosti za rastuće zahtjeve. Često nepripremljenost može biti popraćena nedovoljnom psihičkom pripremom, nedovoljnim znanjem ili moralnom podrškom. Zbog nedostatka menadžerskog iskustva ili njegovog pomanjkanja može doći do lošeg vođenja i upravljanja radom zaposlenika i resursima u poduzeću i nadolazećem projektu u MSP, uz nedostatak iskustva može se vezati nedostatak poznavanja područja marketinga, financija ili nabave za potrebne resurse u procesu proizvodnje. Vlasnik poduzeća, odnosno poduzetnik, zbog nedostatka iskustva može stvarati vlastitu barijeru čiji će se konačni ishod najbolje prikazati u lošoj usluzi ili proizvodnji konačnog proizvoda. Poduzeće će patiti u trenucima kada vlasnik poduzeća ispred poduzeća stavlja obitelj, zdravstvene probleme i sl. prepreke. Problem stvaraju i administrativni kriteriji zbog slabih mogućnosti knjiženja imovine i dijelom obrazovnog sustava koji ne promiče poduzetništvo i poduzetničke predmete.

Istraživanja o preprekama u razvoju sektora MSP-a, u kojima je, između ostalih država, sudjelovala i Hrvatska ukazuje na ukorijenjenost problema. Velike poteškoće stvaraju administrativne prepreke, neefikasnost pravosuđa, dugotrajne procedure registracije vlasništva, nedostatnost obrazovnih sadržaja za izgradnju poduzetničkih kompetencija na svim razinama obrazovanja te nerazvijenost neformalnih oblika financiranja pokretanja i rast poslovnih pothvata.

Zbog prisutnosti navedenih prepreka stvara se nedostatak dugoročnih strukturnih reformi. Prema GEM istraživanju najveće su prepreke vladine politike prema regulatornom okviru, poduzetničko obrazovanje te prijenos informacija ključne prepreke za razvoj poduzetničkih pothvata i aktivnosti. Također uz gore navedene prepreke dodajemo još i transfer istraživanja i razvoja, i tržišne barijere koje su dobile najnižu ocjenu u trenucima sudjelovanja na tržištu.

Izvješće o konkurentnosti (Alpeza,Oberman,Has (GEM)2018-43), za razdoblje od 2017. do 2018., navodi kako je Hrvatska pozicionirana na 74. od ukupnog broja zemalja koje su uključene u istraživanje. U području institucija, Hrvatska je pala za 13 mjesta dok je na području obrazovanja pala za 11 mjesta, na efikasnosti tržišta rada pala je za 7 mjesta. Poboljšanje Hrvatske pokazalo se na poljima makroekonomskog okruženja u kojemu je zauzela 60. mjesto što je ukazalo na rast za čak 24 mjesta u području zdravstva i osnovnog

obrazovanja zauzela je 44.mjesto, te jedno mjesto više, 43., na području tehnoloških inovacija. U usporedbi s ostalim europskim zemljama koje su sudjelovale u istraživanju ispod Hrvatske su Češka (31.), Poljska (32.), Bugarska (50.), Slovenija (56.), Rumunjska (62.), Slovačka (65.), Mađarska (69.) dok su tek iznad nje Albanija na 80.mjestu, te Srbija na (90.) i Bosna i Hercegovina (107.)

Prema Indeksu percepcije korupcije(Alpeza,Oberman,Has(GEM),2018-44), koje u Hrvatskoj provodi Transparency International, koje provodi istraživanje o korumpiranosti zemalja koje se smatraju kao jedna od prepreka razvitka pojedine države. Istraživanje mjeri stupanj percepcije korupcije u javnom sektoru. Ispitanici istraživanja su poslovni ljudi i analitičari. Prema istraživanju za 2017.godine, Hrvatska se nalazila na 57.mjestu s 49 bodova. U rasponu od 0 do 100, Hrvatska se nalazila gotovo na sredini skale u kojoj je 0 predstavljala potpunu korupciju zemlje dok je 100 broj koji prikazuje okruženje bez područja korupcije.

U usporedbi s drugim zemljama Istraživanja, Novi Zeland nalazi se prvi na ljestvici s 89 ostvarenih bodova, zatim ga slijedi Danska s 88 bodova , Finska, Norveška i Švicarska s istim brojem bodova, ukupnih 85. Najkorumpiranije zemlje su Somalija i Južni Sudan sa 9 i 12 bodova.

Prema Transparency Internationalu(Alpeza,Oberman,Has(GEM),2018-44) razlog velikoj razvijenosti korupcije, problem nejednakosti i jačanje populizma u svijetu što također može se smatrati izravnom preprekom u razvijanju poduzeća i njegove okoline u kojoj se nalazi.

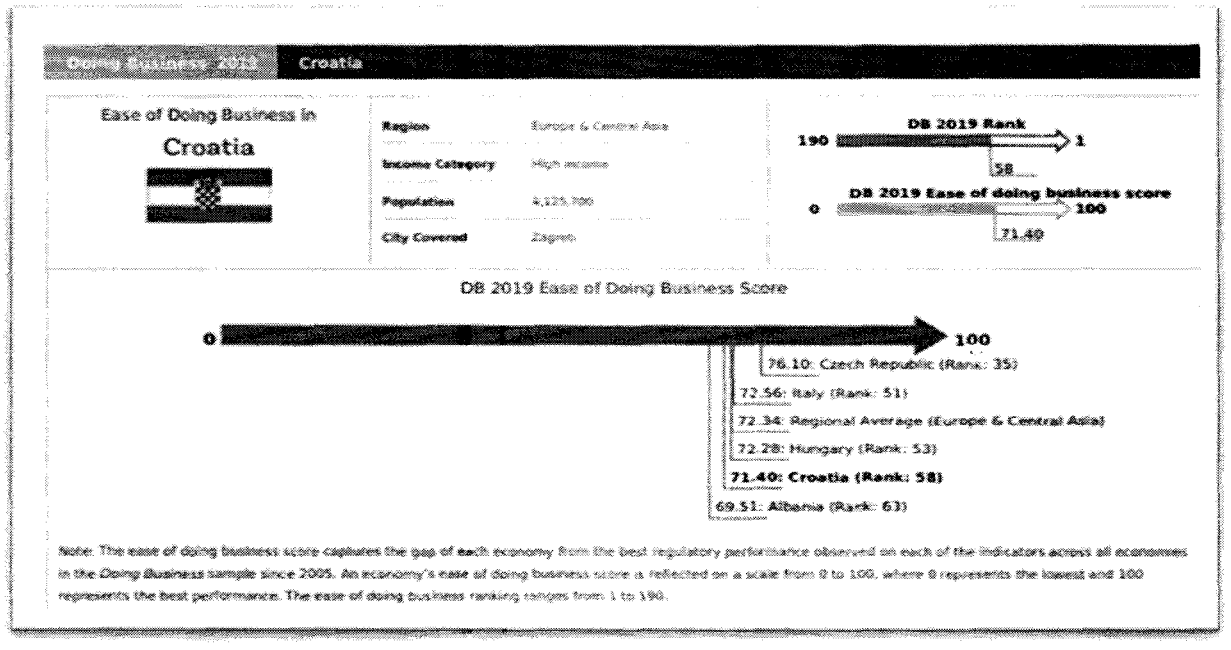
2.1.1. Rezultati izvješća Doing Business

Doing Business (Doing businiess, 2018-3) vodeća je publikacija Svjetske banke koja promatranjem mjera unaprjeđuje poslovne aktivnosti i one aktivnosti koje ih ograničavaju. Doing Business promatra poslovanje 11 područja koja se odnose na pokretanje posla, građevinske dozvole, dobivanje električne energije, registriranje imovine, dobivanje kredita, zaštita manjinskih ulagača, plaćanje poreza, prekogranična trgovina, provođenje ugovora i rješavanje problema insolventnosti. Uz navedeno, Doing Business analizira i mjeri regulaciju tržišta rada, no ova mjera nije uključena u Doing Business 2019. Također mjeri aspekte propisa koji poduzetnicima pomažu ili otežavaju pokretanje.

Doing Business u Hrvatskoj analizira ukupno 11 elemenata u odnosu na druge zemlje svijeta, trenutačno je 58 od 190 zemalja ukupnog poretka *(slika2).* Sa koeficijentom od 71.40 udaljenosti od najbolje regulatorne prakse (ukupnih 100) nalazi se ispod susjedne Mađarske za 5 mjesta.

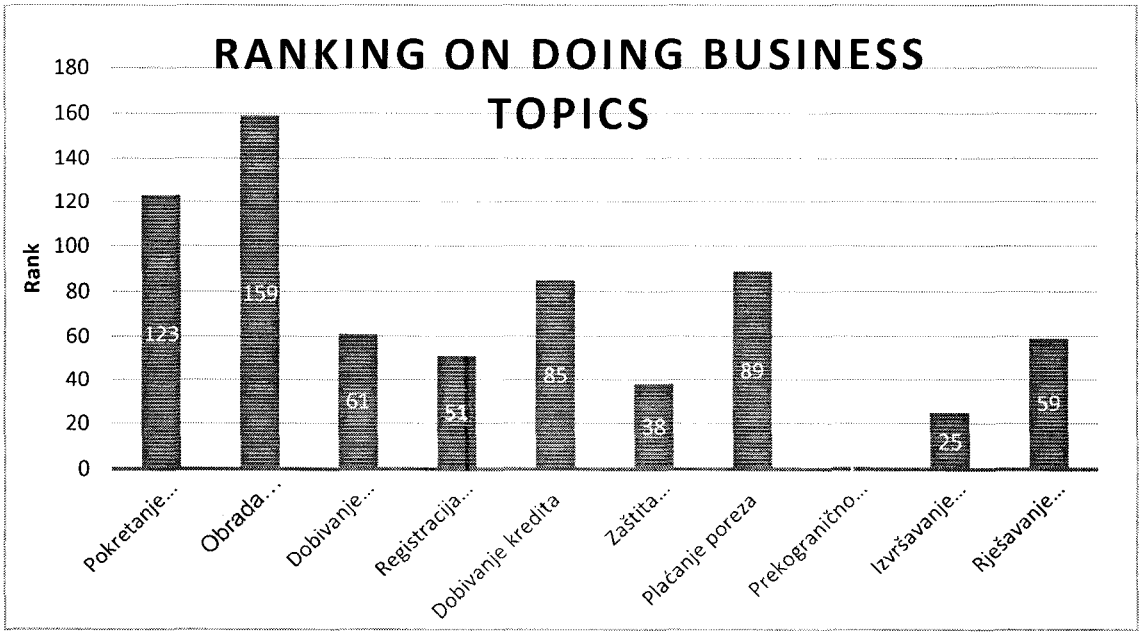
Starting a Business (element istraživanja) odnosno pokretanje posla tema je koja mjeri i analizira vrijeme, broj postupaka, minimalne troškove, minimalni kapital i minimalne zahtjeve za pokretanje poduzetničkog pothvata odnosno pokretanje malog i srednjeg poduzeća s ograničenom odgovornošću. Da bi podaci i istraživanje bili relevantni moraju se koristiti poduzeća koja su u 100% vlasništvu kako bi oni bili usporedivi s ostalih 190 gospodarstava na tržištu.

Slika 2. Doing Business in Croatia, 2019.



Izvor: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/c/croatia/HRV.pdf (pristupljeno 11.srpnja 2019.)

Slika 3. Ranking on Doing Business topics- Croatia

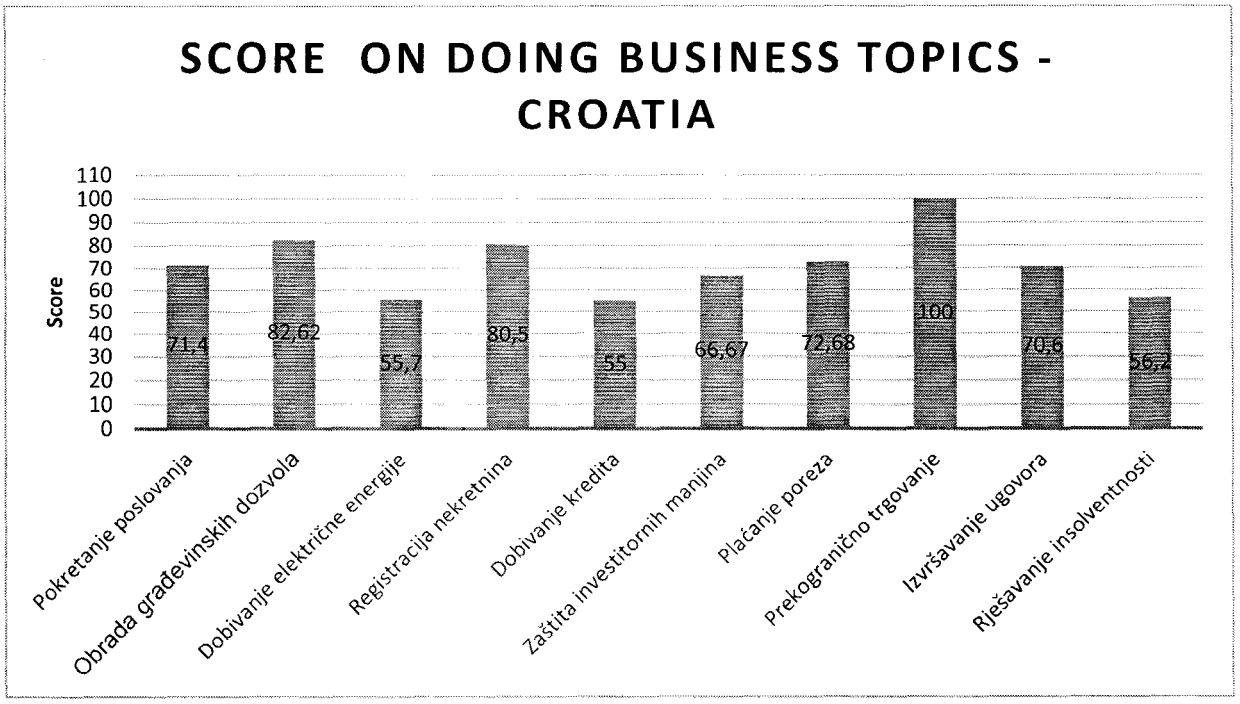


Izradila autroica

Izvor: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/c/croatia/HRV.pdf (pristupljeno 11.srpnja 2019.)

Prema gore navedenoj tablici od ukupnih 190 zemalja koje su sudjelovale u istraživanju Hrvatska se i pokretanju posla nalazi na 123 mjestu poretka. Lošiji rezultat ostvaruje u obradi i dobivanju građevinskih dozvola na 159 mjestu od ukupnih 190 zemalja.

Slika 4. Score on Doing Business topics - Croatia

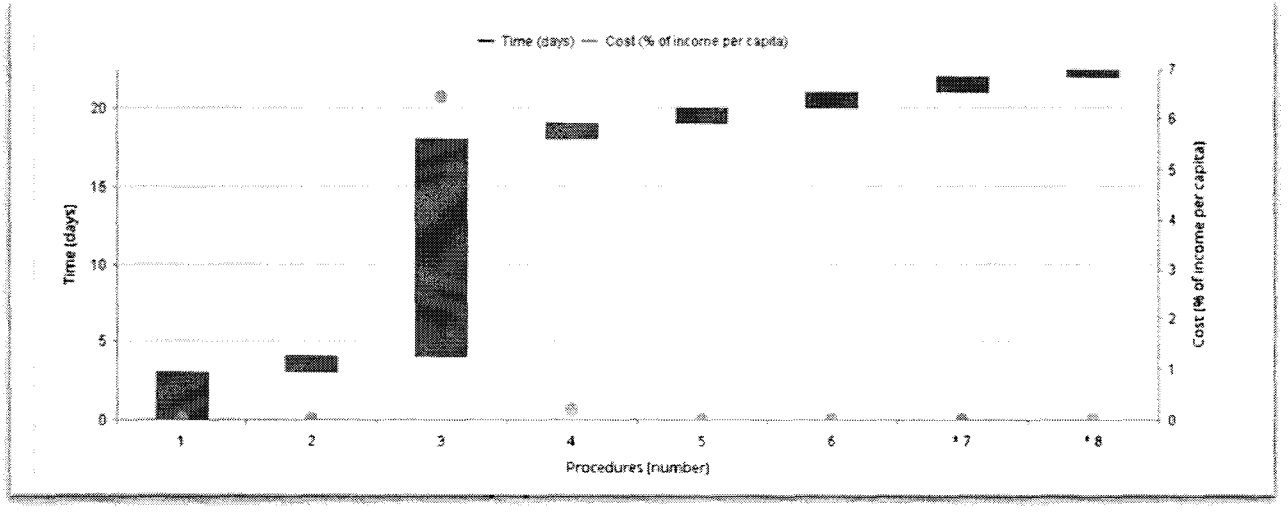


Izradila autorica

Izvor: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/c/croatia/HRV.pdf (pristupljeno 11.srpnja 2019.)

Prema podacima iz gore navedene tablice udio od 100% predstavlja najbolju izvedbu lakoće poslovanja gospodarstva što se u Hrvatskoj odražava na prekogranično trgovanje.

Slika 5. Starting a Business in Croatia- Procedure, Time, Cost



Izvor: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/c/croatia/HRV.pdf (pristupljeno 11.srpnja 2019.)

Svjetska banka prema istraživanju o lakoći poslovanja pozicionira Hrvatsku na 51. mjesto od ukupnog broja 190 zemalja, najlošije komponente ima u elementima dobivanja dozvola gdje ju rangira na 126 mjesto ljestvice. Na 95 mjestu je porezno opterećenje, dok se na 87. mjestu Hrvatska nalazi u zahtjevnom pokretanju poslovnih pothvata. Uzrok zahtjevnom pokretanju posla su prepreke koje se javljaju pri ulasku na tržište, dok je rok za dobivanje građevinskih dozvola označuje dug period u kojemu je potrebno prikupiti svu dokumentaciju koja je nužna za gradnju objekta. Danas se nastoji izmijeniti i olakšati taj proces izdavanjem elektroničkim putem, u roku od 15 dana, navodi Dubrovački dnevnik. (Slavia,2019)

2.2. Financiranje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj

Financiranje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj odvija se u okolini i trenucima kada se poduzeće nađe u problemu s naplatom potraživanja, od dugih poduzeća , države ili u trenucima kada su im potrebna financijska sredstva za financiranje novih projekata. Kada promatramo financiranja MSP postavlja se pitanje kako se ona financiraju što dovodi do zaključka da je prvo potrebno odrediti koja je namjena i svrha financiranja i koji izvori sredstava su potrebni za njih.

Hrvatska mala i srednja poduzeća financiraju se iz vlastitih sredstava *(79,24%),* zatim krediti dobavljača *(9,57%),* bankovni krediti *(8,49%)* te udio leasinga *(0,91%)* koji bi sada trebao biti znatno veći, od ostalih izvora otpada udio od *(1,79%)*. Financiranje malih i srednjih poduzeća sve više ovisi o bankarskim kreditima kao financijskom instrumentu. (Cvijanović, Marović, Sruk;2008.)

Prema GEM istraživanju Hrvatsku se stavlja ispred članica EU(Slovenije, Mađarske, Češke) s uvjetima bolje ponude na hrvatskom tržištu za financiranje.

Osiguravanje lakšeg pristupa financijskim sredstvima jedan je od glavnih ciljeva Strategije razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.-2020. (CEPOR:2018-45) Zbog tradicionalnog načina financiranja poduzetničkih aktivnosti, Hrvatska se može okarakterizirati tradicionalnim načinom izvora financija što za sobom vuče bankarske kredite, različite oblike Vladinih programa i poticaje koji u najvećoj mjeri pripomažu pri samom pokretanju

poduzeća. Takvim načinom financiranja sektor MSP nema otvoren pristup suvremenim izvorima financiranja, što značajno utječe na mogućnost rasta poduzeća.

2.2.1. Izvori financiranja u Republici Hrvatskoj

. Prema izvorima financiranja u Republici Hrvatskoj razlikuje se nekoliko najčešćih oblika financiranja:

- Krediti hrvatskih banaka koji su namijenjeni poduzetnicima/poduzećima i njih poslovne banke nude samostalno ili u vezi s Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak (HBOR) te nekim ministarstvima
- Subvencionirani krediti- nude Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja, Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, Ministarstvo turizma, Ministarstvo obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Fond za regionalni razvoj, Poslovno-inovacijski centar Hrvatske te jedinice lokalne samouprave

Tablica 4. Plasman kredita u 2016. i 2017. (u milijunima)

	2016.			2017.		
Korisnici kredita	*NR**	*Udio %*	*Promjena % 2016./2015.*	*NR**	*Udio %*	*Promjena % 2017./2016.%*
Opća država	50.9997	20	-11	39.884	16	-22
Nefinancijska	83.379	32	-4	81.808	33	-2
Stanovništvo	113.246	43	-6	114.532	47	1
Ostali sektori	13.578	5	33	9.641	4	-29
Ukupno	261.199	100	-5	245.865	100	-6

Izvor: CEPOR Alpeza, M.; Oberman, M.; Has, M.; Izvješće o malim i srednji poduzećima u Hrvatskoj 2018., Zagreb, 2018.

Prema izvješćima, najveći pad u plasmanu kredita 2017. ostvaren je u segmentu ostalih sektora koji je iznosio 29% u odnosu na 2016. dok je rast od 1% ostvarilo stanovništvo, pad od 2% ostvarila su trgovačka društva dok je opća država ostvarila pad 2017. za 22% u odnosu na 2016.

Ostali izvori financijskih sredstava:

- Leasing
  - Operativni leasing
  - Financijski leasing
- Potpore-ministarstva, državne agencije, jedinice lokalne samouprave
- Garancije odnosno kreditna jamstva
- Programi EU
- PE/VC[2] fondovi
- Poslovni anđeli – Hrvatska mreža poslovnih anđela
- Izdavanje vrijednosnih papira
- Grupno financiranje (*crowfunding)*

Tablica 5. Raspoloživost netradicionalnih izvora financiranja 2016. i 2017.

	Ocjena 9 pokazuje	2016.			2017.		
	Postoji dovoljno izvora za nova i rastuća poduzeća kao što su: dionički fondovi, vladine subvencije, poslovni anđeli	GEM prosjek	EU prosjek	Hrvatska	GEM prosjek	EU prosjek	Hrvatska
Financijska podrška		4,22	4,48	**3,79**	4,31	4,48	**4,02**

Izvor: CEPOR Alpeza, M.; Oberman, M.; Has, M.; Izvješće o malim i srednji poduzećima u Hrvatskoj 2018., Zagreb, 2018.

Prema skali od 1 do 9, ocjena 9 prikazuje da postoji dovoljno dioničkih fondova, financiranja dugova, vladinih subvencija, privatnih investitora, fondova rizičnog kapitala, mogućnosti financiranja i crowfunding. Prema GEM-ovom istraživanju (CEPOR:2018-45), Hrvatska je

[2] *Private equity i venture capital*

ocjenjena lošim ocjenama što je ukazalo na nedostatak odobravanja mjera i raspoloživosti pojedinih oblika financiranja.

2.3. Sektor malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj

Zbog svojih specifičnosti mala i srednja poduzeća posebno se istražuju, sektor malih i srednjih poduzeća nije homogena grupa te ih je potrebno klasificirati prema različitim kriterijima. Mala i srednja poduzeća zaslužuju dugoročno orijentiranu podršku zbog efekta na fleksibilnost i inovativnost gospodarstva, radi rasta zaposlenosti i izvoza. Vlade nastoje stimulirati osnivanje i razvitak putem mjera ekonomskih politika, te djelovanjem specijaliziranih agencija i poduzimanjem projekata podrške o savjetovanju, informiranje. „ Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj prikazuje stanje sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) publicira Izvješće od 2011.godine na hrvatskom i engleskom jeziku, u cilju objedinjivanja mnogih fragmentiranih informacija i podataka o stanju, aktivnosti, podršci i okruženju malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. „ (Oberman, Peterka, Delić,2016) [3] U gospodarstvu sektor malih i srednjih poduzeća predstavlja važan segment gospodarstva sa svojim udjelom u ukupnom broju poduzeća u 2014.godini od 99,7% udjelom u ukupnom prihodu od 53%, udjelom u ukupnom izvozu od 48,5% i udjelom u zaposlenosti od 68,4%. Udio sektora 2014. godine raste u ukupnom prihodu za 0,9%, zaposlenost je te godine porasla za 0,4% a udio u izvozu za 0,3% u odnosu na prethodnu, 2013.godinu

2.3.1. Rastuća poduzeća

Rast poslovnih pothvata najviše ovisi o mjeri u kojoj proizvodi i usluge zadovoljavaju potrebe kupaca/potrošača. Zbog kompleksnosti tržišta, volje vlasnika i poduzetničkog ekosustava rast poduzeća može imati različitu dinamiku.

Razlikuju se brzorastuća poduzeća koja su rijetka, ali su bitna za razvijanje gospodarstva svake zemlje. Prema GEM-u 2015. uočava se lagani rast u ukupnom broju aktivnih poduzeća s10 zaposlenih. Rast zaposlenih u brzorastućim poduzećima doveo je do rasta sa 12,3 milijuna na 13,6 milijuna zaposlenih u zemljama članicama Europske unije. Strukturu hrvatskih

[3] *Izvor: Oberman Petreka, S.; Delić, A.; Perić, J., Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima, Virovitica, 2016.*

poduzeća 2015.godine povećao je broj brzorastućih poduzeća na 11,7%, odnosno 1459 poduzeća s 103955zaposlenih.(Singer, Šarlija, Pfeifer, Oberman Peterka, 2018-34,34)

Poduzetnička aktivnost poduzeća mjerena Total Early Entrepreneurial Activity (TEA) indeksom za 2017. godinu iznosi 8,9% i time prati prosjek Europske unije (8,3%). Tablica 6. (CEPOR,Alpeza, Oberman, Has, 2018-13). Visoka stopa nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj posebno je utjecala na odluke poduzetnika koji se odlučuju na pothvate iz nužde. „Prema Eurostatu, stopa nezaposlenosti je u 2017.iznosila 11,1% dok je stopa mladih iznosila 27% čime je Hrvatska svrstana u vrh europskih zemlja koje ostvaruju stope nezaposlenosti" (CEPOR,Alpeza,Oberman,Has,2018-14).

Tablica 6. Poduzetnička aktivnost u Hrvatskoj od 2013. do 2017. mjerena TEA indeksom

	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
TEA indeks(%), Hrvatska	8,3	8,0	7,7	8,4	8,9
TEA indeks(%) GEM prosjek	14,4	14,0	14,5	14,2	18,5
TEA indeks(%), EU prosjek	8,0	7,8	8,0	8,6	8,3

Izvor: CEPOR Alpeza, M.; Oberman, M.; Has, M.; Izvješće o malim i srednji poduzećima u Hrvatskoj 2018., Zagreb, 2018, str.13.

Broj poduzetnički aktivnih ljudi 2017.godine se izrazito povećao u odnosu na 2015., što je pokaz postotne promjene od 1,2%. GEM prosjek zemalja čija se gospodarstva temelje na efikasnosti 2017. godine ostvario je rast za 4,0% u odnosu na 2015., prema europskom prosjeku postotna promjena je narasla za 0,3%. Hrvatska je prema danim podacima iznad europskog prosjeka za 0,6%.

Pokretanje pothvata iz nužde jedan je od načina izlaska iz nezaposlenosti, potporama za zapošljavanje koje pruža Hrvatski zavod za zapošljavanje omogućuje se financijska potpora.

2.3.2. Sektorska rasprostranjenost poduzetničkih aktivnosti

Poduzetničke aktivnosti po sektorima ili drugim nazivom djelatnostima ukazuje na specijalizacije u pojedinom sektoru.

Tablica 7. Sektorska rasprostranjenost poduzetničkih aktivnosti -%

Godina	Ekstraktivna industrija	Prerađivačka industrija	Usluge orijentirane Poduzećima (B2B)	Usluge orijentirane Potrošačima (B2C)
2015.	16,8	23,6	25,5	36,1
2016.	16,3	28,5	20,9	34,3
2017.	20,6	25,6	22,4	31,4
EU, 2017.	6,6	22,9	27,6	42,9
Gospodarstva temeljena na efektivnosti, 2017.	5,5	22,7	11,4	60,4
Gospodarstva temeljena na inovacijama	4,1	19,6	28,7	47,5

Izvor: Singer, S.; Šarlija, N.; Pfeifer, S.; Oberman Peterka, S., Što Hrvatsku čini (ne)poduzetničkom zemljom?, CEPOR, 2018. , str. 46.

Vidljivo je da sektori ekstraktivne[4] industrije pokazuju rast za navedeno razdoblje, dok je pad sektora prikazan u uslužnim djelatnostima usmjerene poduzećima i potrošačima.

Prosjek za tri godine (2015.-2017.) u Republici Hrvatskoj je veći u odnosu na prosjek EU za isto razdoblje i iste sektore ekstraktivne i prerađivačke industrije dok je u uslužno orijentiranoj industriji prosjek manji prema potrošačima i veći prema poduzećima.

Sektorska rasprostranjenost, za razdoblje od 2015.-2017. pokazuje rast u ekstraktivnoj industriji i pad poslovnih usluga u sektoru orijentiranih prema poduzećima i potrošačima.

[4] *Grana industrije koja izdvaja sirovine iz prirodnih izvora (rudarstvo, vađenje gline, tekuće i plinovite tvari)*

Hrvatska ima manje novih pothvata u sektoru usluga orijentiranih potrošačima i značajan broj više u sektoru ekstraktivne industrije.

2.3.3. Razvoj sektora malih i srednjih poduzeća

Tablica 8. Broj osnovanih pravnih osoba u 2016. i 2017.

	2016.	2017.	Razlika u broju novoosnovanih poduzeća
Trgovačka društva	13.450	14.882	10,6%
Ostali	2.025	1.877	-7,3%
Ukupno	15.475	16.759	8,3%

Izvor: CEPOR Alpeza, M.; Oberman, M.; Has, M.; Izvješće o malim i srednji poduzećima u Hrvatskoj 2018., Zagreb, 2018.

Prema gore navedenoj tablici broj pravnih poduzeća 2017.godine u odnosu na 2016. povećao se za 10,6%, dok su ostala poduzeća pala za 7,3%. U ukupnom rezultatu 2017. je ostvarena razlika od 8,3% rasta novoosnovanih poduzeća.

Tablica 9. Uzroci prekida poslovne aktivnosti u Hrvatskoj i odabranim zemljama u 2017. (u %)

Uzroci prekida aktivnosti	Hrvatska	SAD	Kanada	Francuska	Njemačka	Japan
Prilika za prodaju	0	0	27,9	8,5	5,9	12,7
Poduzeće nije profitabilno	34,2	8	18,4	23,9	29,2	26,6
Problemi u pristupu financiranju	15,2	5,2	11,9	16,6	5,8	12,9
Drugi posao ili poslovna prilika	5,7	30,2	13,6	5,8	12,9	7,8
Izlaz je planiran	1,4	8,4	2,4	0	9,2	7,3
Umirovljenje	4,7	5,4	6,5	4,6	2,5	0
Osobni ii obiteljski razlozi	25,4	21,1	13,7	13,2	26,5	25,3
Incidentne situacije	1,1	1,9	1,5	8,6	1,8	17
Porezna politika/administracija	12,5	20	4,2	18,9	6,1	0

Izvor: CEPOR Alpeza, M.; Oberman, M.; Has, M.; Izvješće o malim i srednji poduzećima u Hrvatskoj 2018., Zagreb, 2018.

U usporedbi Hrvatske s ostalim najrazvijenijim i gospodarskim velesilama svijeta (članice G8)[5] podaci ukazuju da je Hrvatska najmanje profitabilna (34,2%). U problemima s financiranjem, Hrvatska se nalazi na drugome mjestu, dok je za 1,4% ispred nje Francuska. Zbog izbjegavanja poslovnih prilika, Hrvatska se nalazi na zadnjem mjestu u visini postotka, dok je SAD spreman na promjenu i poslovnu priliku, razlog tome može biti sustav vrijednosti u kojemu je Hrvatska orijentirana na sadašnjost i rutinski način poslovanja dok su države SAD-a usmjerene na budućnost i razvitak. Tome se može i pridodati podatak da je 8,4% izlazaka u SAD-u bilo planirano što u Hrvatskoj iznosi tek 1,4%. Najviši postotak prekida poslovnih aktivnosti radi umirovljenja ima Kanada, dok Japan uopće nema umirovljenja. Najviše poslovnih prekida ima Francuska. Prikazani podaci o rezultatima prekida poslovnih aktivnosti u tablici 8 mogu biti rezultat različitih nacionalnih kultura i razlike između zapada i istoka.

2.3.4. Utjecaj sektora na razvijanje malih i srednjih poduzeća

Tablica 10. Domaći izdaci za istraživanje i razvoj-Hrvatska 2013.-2016.

	2013.	%	2014.	%	2015.	%	2016.	%
Poslovni sektor	1.346.810	50,1	1.251.944	48,3	1.461.802	51,2	1.307.082	44,8
Državni i privatni sektor	686.275	25,5	676.146	26	700.106	24,5	639.148	21,9
Visoko obrazovanje	654.919	24,4	666.514	25,7	691.771	24,3	974.107	33,4
Ukupno	2.688.004	100	2.594.604	100	2.853.679	100	2.920.337	100

Izvor: CEPOR Alpeza, M.; Oberman, M.; Has, M.; Izvješće o malim i srednji poduzećima u Hrvatskoj 2018., Zagreb, 2018

Za istraživanje i razvoj u svrhu povećanja inovativnosti i konkurentnosti gospodarstva, poslovni sektor izdvaja najviše novčanih sredstava za ukupno istraživanje i razvoj, prosjek od 48,6% za razdoblje od 2013 do 2016. slijedi državni i privatni sektor s 24, 24% ulaganja i visoko obrazovanje s 26,95% ulaganja u istraživanje i razvoj. Privatni sektor 2016. znatno je smanjio ulaganja u odnosu na prethodne tri godine.

2.4.Karakteristike malih i srednjih poduzeća

Prema Zakonu o poticanju malog i srednjeg poduzetništva formu malog gospodarstva čine subjekti, mikro, mala i srednja poduzeća.

Mikro poduzeća subjekti su malog gospodarstva, bilo fizička ili pravna osoba, koja su svojem poslovanju ima zaposleno manje od 10 radnika prema godišnjem prosjeku. Prihod prema godišnjem uvidu koji mogu ostvariti u protuvrijednosti iznosi 2.000.000,00 eura ili je njihova aktiva ukoliko su obveznici poreza na dobit uz dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak 2.000.000,00 eura.

Mala poduzeća subjekti su malog gospodarstva, kojeg mogu sačinjavati fizičke ili pravne osobe, koje u svojem poduzeću imaju zaposleno manje od 50 djelatnika. Godišnji prihod koji ostvaruju u protuvrijednosti iznosi 10.000.000,00 eura, odnosno ukoliko je aktiva obveznika poreza na dobit, te njihova dugotrajna imovina ako su obveznici poreza na dohodak u protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura.

Srednja poduzeća koje mogu činiti fizičke (obrti) i pravne osobe (društva), imaju zaposleno manje od 250 djelatnika s ostvarenim godišnjim prihodom od do 50.000.000 eura, ili je ukoliko su obveznici poreza na dobit, ukupna aktiva i dugotrajna imovina ukoliko su obveznici poreza na dohodak u iznosu vrijednosti do 43.000.00,00 eura.

Subjekti malog i srednjeg poduzeća fizičke su i pravne osobe koje trajnim i samostalnim obavljanjem ostvaruju dopuštene djelatnosti radi ostvarenja dohotka i dobiti na tržištu. „Neovisno o poslovanju u pogledu Zakona, fizičke i pravne osobe, pojedinačno ili zajednički, nisu vlasnici više od 25% udjela u vlasništvu ili u pravu odlučivanja." U Zakonu se također navodi kako neovisnost poslovanja postoji ako je prekoračen udio od 25% u trenucima kada je udio u vlasništvu ili pravu odlučivanja u subjektu malog gospodarstva ima investicijski fond ili drugi institucionalni ulagatelji, pod uvjetom da nemaju kontrolu nad subjektom malog gospodarstva, bilo pojedinačno ili zajednički ili ako raspored udjela u vlasništvu u subjektu malog gospodarstva nije moguće odrediti, te se na osnovi posebne pisane izjave subjekta malog gospodarstva može opravdano pretpostaviti da druge fizičke ili pravne osobe, pojedinačno ili zajednički nisu vlasnici više od 25% udjela „[6]

[6] Izvor: http://www.poslovni.hr/eu-fondovi/ovo-su-definicije-malog-i-srednjeg-poduzeca-prema-hrvatskom-i-europskom-zakonodavstvu- , *(pristupljeno 21.lipnja 2019.)*

Mala i srednja poduzeća uvelike se razlikuju u odnosu na velika poduzeća u pogledu karakteristika i čimbenika koji ih grade. Iz dolje navedene Tablice10.može se vidjeti usporedba malih i srednjih poduzeća u odnosu na velika.

Tablica 11. Pregled obilježja malih i srednjih poduzeća u usporedbi s velikim

Mala i srednja poduzeća	*Velika poduzeća*
Rukovođenje poduzećem	
▪ Vlasnik-poduzetnik ▪ Nedostatak znanja za rukovođenjem ▪ Tehnički usmjereno obrazovanje ▪ Nedovoljna informatička znanja ▪ Patrijarhalno vođenje ▪ Nedostatak u grupnom odlučivanju ▪ Veliko značenje improvizacije i intuicije ▪ Nedostatak planiranja ▪ Preopterećenost funkcijama u poslovanju ▪ Sudjelovanje u svim događajima u poduzeću ▪ Nedostatak sporazumnog odlučivanja (pri određenoj pogrješci) ▪ Rukovođenje nema mogućnost zamjene	▪ Menadžer ▪ Utemeljena znanja ▪ Dobra tehnička znanja u stručnim područjima ▪ Formalizirana informatička znanja ▪ Rukovođenje prema načelima menadžmenta ▪ Učestalo grupno odlučivanje i donošenje odluka ▪ Nekorisnost improvizacije i intuicije u poduzeću ▪ Ključno planiranje ▪ Podjela rada i stupnjevanje podjele rada prema kadrovima ▪ Daleko od događaja u poduzeću ▪ Sporazumno odlučivanje pri problemu u poduzeću ▪ Kod rukovođenja je moguća zamjena
Kadrovi	
▪ *Mali broj zaposlenih* ▪ Nekvalificirani i (ne)obrazovni djelatnici ▪ Niski broj akademskih zaposlenika ▪ Prevladavanje širokog stručnog znanja	▪ Veliki broj zaposlenih ▪ Veliki udio nekvalificiranih i obrazovanih djelatnika ▪ Nisko zadovoljstvo radom

- Visoko zadovoljstvo radom

Izvor: Lacković, Z., Managment malog poduzeća, Osijek, 2004.

MSP zadovoljavaju onaj dio potražnje za uslugama i robama koje neke jedinice mogu teško podmiriti, također oni mogu imati elastični proizvodni program koji ima elastičnu ponudu i brzu prilagodbu poduzećima na tržištu. Tehnološki procesi u MSP imaju relativno visok stupanj zamjenjivosti rada i sredstava, MSP često pokazuju veću spremnost na promjenu i zamjenu starog za novo.

Mala i srednja poduzeća prema *europskom* zakonodavstvu razlikuje slijedeće kriterije u dolje navedenim dijelovima zakona.

„Zakon o poticanju malog i srednjeg poduzetništva rađen je u skladu s preporukom Europske komisije 2003/361/EC od 6. svibnja 2003. Uzevši to u obzir, definicije subjekata u okviru malog gospodarstva su preuzete iz navedene preporuke.

Kategoriju mikro, malog i srednjeg poduzetništva (SME) čine subjekti koji zapošljavaju manje od 250 radnika i koji imaju godišnji promet koji ne prelazi 50 milijuna eura, i/ili ukupnu godišnju bilancu koja ne prelazi 43 milijuna eura

U okviru kategorije mikro, malog i srednjeg poduzetništva (SME), malo poduzetništvo je definirano kao subjekt koji zapošljava manje od 50 radnika i čiji godišnji promet i/ili ukupna godišnja bilanca ne prelazi 10 milijuna eura

U okviru kategorije mikro, malog i srednjeg poduzetništva (SME), mikro poduzetništvo je definirano kao subjekt koji zapošljava manje od 10 radnika i čiji godišnji promet i/ili ukupna godišnja bilanca ne prelazi 2 milijuna eura“[7]

Kriteriji za uključivanje u sektor malog gospodarstva :

[7] *izvor: http://www.poslovni.hr/eu-fondovi/ovo-su-definicije-malog-i-srednjeg-poduzeca-prema-hrvatskom-i-europskom-zakonodavstvu ,(pristupljeno 21.lipnja.2019.)*

- Godišnji broj zaposlenika mora bit manji od 250 radnika,

- Neovisnost poslovanja,

- Ukupni godišnji promet iznosi 60 mil.kn ili je zbroj bilance, ako su obveznici poreza na dobit, tj. dugotrajnu imovni, ako su obveznici poreza na dohodak od 30 mil.kn.

Tablica 12. Kriterij subjekta malog gospodarstva

	Broj zaposlenih	*Ukupni godišnji promet (000kn)*	*Vrijednost dugotrajne imovine(000kn)*
Mala	Manje od 50	Manje od 54.000	Manje od 27.000
Srednja	**Manje od 250**	**Manje od 216.000**	**Manje od 108.000**

Izvor: izvor: http://www.poslovni.hr/eu-fondovi/ovo-su-definicije-malog-i-srednjeg-poduzeca-prema-hrvatskom-i-europskom-zakonodavstvu (pristupljeno 21.lipnja.2019.)

Tablica 13. Kriterij razvrstavanja subjekta malog gospodarstva

Tip poslovnog subjekta	*Broj zaposlenih EU/Hrvatska*	*Godišnji prihod u milijunima EU/Hrvatska*	*Imovina (aktiva/dugotrajna imovina) u milijunima EUR*
Mikro	0-9	2	2
Mali	10- 49	10	10
Srednji	20-249	50	43

Izvor:CEPOR, Oberman Petreka, S.; Delić, A.; Perić, J., Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima, Virovitica, 2016., str 15.

3. Poslovno okruženje sektora malih i srednjih poduzeća

Poslovno okruženje čine dionici koji utječu na sposobnost poduzeća i na njegovo djelovanje i rad.

3.1. Interna okolina

Interna ili unutarnja okolina ona je na koju poduzeće ne može redovito utjecati i djelovati, te se nalazi pod utjecajem poduzeća. Interna ili unutarnja okolina poduzeća vezana je uz karakteristike svakog pojedinog poduzeća te se u tada govori o slabostima i snagama poduzeća iz kojeg on proizlazi. Orijentacija interne okoline usmjerena je na identifikaciju ograničenog broja snaga i slabosti koje u sadašnjosti i budućnosti(skorijoj ili daljnjoj) mogu imati ključni utjecaj na poslovanje poduzeća. Kada se želi utvrditi pristup razlikujemo tri vrste pristupa tretiranja problematike *(Buble i dr.,2005:25)*

- Funkcijski i dimenzijski pristup
- Faktorski pristup
- Resursni pristup

U funkcijskom pristupu, kao dio interne okoline razlikuju se tri dimenzije *(Buble i dr.2005:25)*:

- Organizacijska struktura
- Organizacijska kultura
- Organizacijski resursi

3.1.1. Organizacijska struktura poduzeća

Organizacijska struktura formalni je obrazac prema kojem su poslovi u poduzeću te zaposlenici poduzeća grupirani, organizacijska struktura djeluje kao sustav povezivanja funkcija i aktivnosti zaposlenika u poduzeću. Kod razvoja organizacijske strukture razlikujemo dva ključna izazova; diferencijaciju i integraciju.(Alpeza,nastavni materijali2018-3)

Kod organizacijske strukture razlikujemo elemente za njeno definiranje (Alpeza,nastavni materijali, 2018):

- Specijalizacija rada – podjela je podataka na brojne korake
- Definiranje odjela – grupiranje je i raspodjela radi lakšeg obavljanja koordinacije i kontrole
- Lanac odgovornosti – linija ili veza koja se proteže od vrha top menadžmenta prema nižem redoslijedu hijerarhije
- Raspon kontrole – broj djelatnika kojima vlasnik poduzeća (menadžer) može upravljati
- Centralizacija i decentralizacija – pokazuje u kojoj se mjeri nalazi proces donošenja odluka
- Formalizacija – forma prema kojoj su poslovni u poduzeću i njegovoj okolini fomalizirani

Vrste organizacijske strukture (nastavni materijali,2018)

- Jednostavna
- Birokratska
- Organska
- Divizijska

U konačnici organizacijska struktura predstavlja obilježe poduzeća u kojemu se definira radno mjesto, sastav, podjela zadataka, poslovne mreže u poduzeću te hijerarhijske cjeline poduzeća.

3.1.2. Organizacijska kultura poduzeća

Organizacijska kultura definiran je obrazac ponašanja u poduzeću koji se odražava kroz način ponašanja i stil života te rada poduzeća grupe i pojedinca unutar njega, organizacijska kultura razlikuje rad poduzeća jednog od drugog. Organizacijska kultura pomaže održati organizaciju u cjelini te razlikuje jednu od druge, organizacijska struktura pomaže da članovi poduzeća osjećaju pripadnosti i predanost nečemu većem.

Dominantna organizacijska kultura dio je temeljnih vrijednosti koje prihvaća većina članova poduzeća ili veće organizacije, supkultura nastaje unutar pojedinih odjela ili na određenom geografskom području.

Elementi organizacijske kulture (nastavni materijali, 2018)

- Fokus na ljude i osnaživanje
- Stvaranje veće vrijednosti kroz inovacije i promjenu
- Naglasak na budućnost i osjećaj hitnog
- Fokus na bitno
- Efektivnost
- Sloboda rasta i promašaja

Organizacijska kultura pokazuje kako pojedino poduzeće funkcionira pri poslovanju. Kultura poduzeća predstavlja ozračje u organizaciji pod utjecajem ljudi, rada i promjena koje stvaraju. Da bi kultura poduzeća bila bolja potrebno je raditi na vrijednostima njenih članova, te podržati različite stavove i uvjerenja pojedinih zaposlenika.

3.1.3. Organizacijski resursi poduzeća

Resursi poduzeća su inputi koje poduzeće koristi kako bi kreiralo poslovnu strategiju. Resursi mogu biti dio prirodni ili proizvedene stvari, njih možemo podijeliti u četiri temeljne kategorije (Buble,2005-213).

- Fizički – prirodna bogatstva pojedine države (tlo, šuma, voda i sl.)
- Ljudski – znanje i sposobnosti svakog pojedinog poduzeća koje daje ideje i prijedloge za bolji rad poduzeća
- Informacijski – omogućuje pružanje informacija putem tehnološkog razvoja. Putem informacijskog dijela olakšava se komuniciranje i stvaranje novih planova za budućnost poduzeća
- Financijski – financijski resursi stvaraju prihode koji su nužni za rad poduzeća.

Problem resursa posebno će se isticati za prirodne resurse, koji zbog ubrzanog gospodarskog razvoja predstavlja opasnost prirodnim bogatstvima.

3.2. Eksterna okolina

Eksterna odnosno vanjska okolina obuhvaća dijelove koji se nalaze izvan poduzeća, a indirektno utječu na poslovanje poduzeća. Eksterna okolina karakteristična je po burnim i neočekivanim promjenama. Heterogenost, dinamičnost, kompleksnost i neizvjesnost glavne su značajke eksterne okoline.

Kompleksnost (složenost) – broj aktera i komponenti u okolini poduzeća
Dinamičnost – broj i vrsta promjena (brzina, stupanj, kvaliteta promjena okoline)
Heterogenost – izražava stupanj raznovrsnosti relevantnih komponenta okoline
Neizvjesnost – raspoloživost i kvaliteta informacija o budućim i potencijalnim promjenama

Dijele se na dva segmenta:

- Opća ili socijalna okolina
- Poslovna okolina/okolina zadatka

3.2.1. Opća okolina poduzeća

Opća ili drugim nazivom socijalna okolina dio je eksterne okoline koji se nalazi daleko od poduzeća, te je često nazivaju udaljenom okolinom. Poduzeće ne može utjecati na nju ili ako može to je izrazito teško. Opća okolina poduzeća oblikuje se kroz pet ključnih dimenzija:

- prirodno-ekološka,
- znanstveno-tehnološka,
- ekonomka okolina,
- političko-pravna,
- sociokulturna okolina.

Prirodno-ekološka okolina obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, prvenstveno sirovine pa do ljudi kao krajnjeg izvora resursa. Ljudi služe kao ključni resurs poduzeća sa svojim znanjem, obrazovanjem i kvalitetama koje posjeduju.

Znanstveno-tehnološka okolina obuhvaća tehnološka dostignuća i znanstvene radove

Ekonomska okolina – kroz dimenziju ekonomske okoline prelamaju se svi aspekti utjecaja na poduzeće, utječe na zdravlje poduzeća

Političko-pravna okolina regulira društveno-ekonomske odnose unutar političkog sustava u sklopu poduzeća u kojem djeluje. Političnо-pravna okolina regulira odnose u okvirima funkcioniranja poduzeća.

Sociokulturna okolina obuhvaća karakteristike i utjecaje društvenih slojeva i induvidualne i grupne obrasce ponašanja.

3.2.2. Poslovna okolina poduzeća

Poslovna okolina (okolina zadatka) neposredni je dio poduzeća te su sektori MSP-a orijentirani na rad u njihovoj blizini s većom količinom informacija i podataka kojima je moguće raspolagati. Poslovna okolina naziva se još i okolinom zadatka te operativnom okolinom. Poslovna okolina sastoji se od devet segmenata. Navedene elemente poduzeća možemo nazvati *stakeholderima* koji direktno mogu utjecati na poslovanje poduzeća, ali i ono na njih.

Interni odnosno unutrašnji čimbenici su zaposlenici, vlasnici dionica, kupci, dobavljači.

Tržište proizvoda/usluga smatra se najvažnijim dijelom poslovne okoline jer obuhvaća tri ključna segmenta promatranja; *kupci/potrošači, dobavljači* i *konkurenti.*

Kupci-potrošači pojednici su ili druga poduzeća koji kupuju i/ili koriste kupljene proizvode, te se koriste danim uslugama i te imaju najsnažnijažniji ujtecaj na kretanje i opstanak rada poduzeća .

Dobavljači dio su eksterne okoline koje poduzeću osigurajvaju sirovine i materijale, kapital, novac i energiju kako bi mogli uvjetovati konačan proizvod/uslugu za tržište. Mogu biti fizičke i pravne osobe koje poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima.

Konkurenti utječu na poduzeće na odnosu konkurentskih razmatranja i istraživanja tržišta za razvitkom inovacija i promjenom za boljitak vlastitiog poduzeća. Kokuretni se međusobno natječu za kupce, radnu snagu kapital te prate slabosti i prednosti konkurentkog poduzeća.

Dioničari aktivno sudjeluju u poslovanju i vođenju tvrtke u smjeru upravljanja pojedinih upravljačkih organa poduzeća.

Zaposlenici interesne su skupine poduzeće koje pridonose njegovom razvijanju razmatranjem pojedinih opcija, na način da poboljšaju postojeće stanje i mijenjaju strategiju poduzeća.

Kreditori pomažu za ostvarenje postavljenih ciljeva te se mogu pojaviti u ulozi partnera postojećeg poduzeća. Mogu se javiti kao osobe li skupine koje paralerno rade i ostvaruju željene promjene

U postojećim segmentima razliku se još i državne odnosno vladine organizacije te društvene oranizacije ili zajednice koje djeluju pod različitim pravnim i zakonskim regluativama. Na taj način mijenjaju se strateške opcije, predivđanja i postignuća kojima se poduzeće mora prikloniti i promijeniti. Oni imaju ovlaštenje kontrolirati poduzeća te postavljati norme i standarde.

4. Analiza poslovnog okruženja

Analiza okruženja procjena je vanjskih varijabli koje ne možemo kontrolirati, a koje mogu utjecati na vanjski plan. Putem analize okruženja utvrđuju se trendovi i novonastale promjene na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Kultura promjena u kulturnim razlikama odnosi se na promjene u demografiji, promjene stavova, promjene u životnim djelovanjima (zdravlje i briga za okoliš).

Tehnologija, tehnološke promjene su često nepredvidljive i iznenadne, pozicije pod utjecajem tehnoloških razvoja. Tehnološke promjene mogu uvelike utjecati na promjene poduzetnikovog razmišljanja pri razvijanju samog poslovnog plana ili do trenutka u kojem vidi da njegov proizvod se mora suočiti s tehnološkim napretkom.

Pravni utjecaj, pri samom pokretanju novog poslovnog pothvata, poduzetnik se susreće sa zakonodavstvom. Zakonodavstvo može uvelike utjecati na proizvod ili uslugu kojom se on želi baviti, na distribucijski kanal, cijenu ili promidžbenu strategiju.

„Okruženje poduzeća čine svi elementi (pojedinci, druge organizacije i institucije) i faktori (ekonomski, politički, pravni, tehnološki, sociokulturni i sl.) van granica poduzeća koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća. Nužno je napomenuti da nemaju sve komponente okruženja jednako snažan utjecaj na njegovo poslovanje“ (Oberman, Delić, Perić,2018-57)[8]

Poslovne čimbenike često nazivamo dionicima, odnosno stakeholderima. Utjecajne čimbenike moguće je podijeliti na interne i eksterne.

Interni (unutarnji) čimbenici su nadzorni ili upravni odbori, zaposlenici, vlasnici dionica i sl.

Eksterni (vanjski) čimbenici su konkurent, sindikati, banke, dobavljači, potrošači, mediji i interesne skupine. Uz analizu okoline vežemo Michaela Portera te njegovu analizu konkurentskih prednosti ulaska u poduzeće

- Postojeći konkurenti
- Pregovaračka moć kupaca
- Pregovaračka moć dobavljača
- Ulazne barijere

[8] *Izvor: Oberman Petreka, S.; Delić, A.; Perić, J., Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima, Virovitica, 2016., str. 57.*

- Snaga supstituta

„Zajednička jačina ovih pet konkurentskih sila određuje profitni potencijal industrije i definira međuindustrijske razlike u dugoročnim profitima"(Oberman, Perić, Delić,2018-54) [9]

Da bi poduzeće moglo izaći na tržište mora odgovoriti na pitanja novog tržišta:

- Koliko je stabilno tržište na kojem mislim poslovati
- Koje političke „struje trenutno vladaju"
- Kakvo je stajalište Vlade prema etičkom poslovanju
- Kakav je kulturološki i religijski pogled Vlade prema poslovanju
- Da li je Vlada uključena u poslovanje međunarodnih sporazuma

Također pitanja kojeg mora postaviti baziraju se na ekonomskom karakteru:

- Koja je politika kamatnih stopa u zemlji s kojom planiramo poslovanje
- Pitanje stope inflacije i stope nezaposlenosti
- Koliki je rast javnog sektora
- Koja je opća strategije zemlje/države u kojoj se poduzeće želi razvijati
- Kolika je cijena radne snage

Analiza okruženja obuhvaća oblikovanje adekvatne strategije marketinga u proizvodnom poduzeću te je potrebno napraviti kvalitetnu SWOT analizu, donosnu analizu snage, slabosti, prilika i prijetnju na tržištu. Osnovne komponente koje SWOT analiza istražuje su informacije o okruženju, strateška pozicija i dobivanje slike samog poduzeća u svezi s trendovima na tržištu.
Uspoređivanje malih i srednjih poduzeća je tijek kojeg bi kompanije trebala provoditi kontinuirano te radi usporedbe prati pet segmenata poslovanja:

Strateški koji se odnosi na analizu dugoročnih strategije uspješnih kompanija, analizu ključnih kompetencija te razvoj novih proizvoda.

Konkurentski odnosi se na uspoređivanje procesa i performansi konkurenata.

Procesni služi za poboljšanje osnovnih procesa i operacija koje se provode u kompaniji

[9] *Izvor: Oberman Petreka, S.; Delić, A.; Perić, J., Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima, Virovitica, 2016., str. 58.*

Interni Uspoređivanje unutar jedne organizacije čija je prednost u dostupnosti svih potrebnih podataka

Funkcionalni s analizom kompanije koje nisu u istom poslovnom segmentu i uspoređuju se poslovni procesi i nove inovacije

4.1.Analiza opće okoline

Analiza opće okoline obavlja se kroz četiri metode :

- Skeniranje opće ili socijalne okoline
- Izrada ETOP profila
- Analiza i procjena ranjivosti
- Analiza i procjena tehnologije

4.1.1. Skeniranje opće okoline

Skeniranje okoline je postupak u kojemu se promatraju pojedine dimenzije opće okoline, prirodno-ekološka, znanstveno tehnološka, ekonomska, političko-pravna i sociokulturna. Kad se provodi analiza opće okoline provodi se kroz šest tipova analize :

- Analiza prirodne ili fizičke okoline
- Analiza znanstveno-tehnološke okoline
- Analiza socijalno-kulturne okoline
- Analiza demografske okoline
- Analiza ekonomske okoline
- Analiza političko-pravne okoline
-

4.1.2. Izrada ETOP profila

Analiza profila prilika i prijetnji naziv je od eng. riječi Enviroment, Treath, Oportunity Profile i rabi se u programiranju razvitka poduzeća. Njih koriste menadžerske skupine i grupe u procesima previđanja. ETOP analiza je koncept koji je usmjeren na utvrđivanje pozicije poduzeća i intezitetu prilika i prijetnji.

4.1.3. Analiza i procjena ranjivosti

Analiza i procjena ranjivosti također je jedna od metoda analize prilika i prijetnji, promatra se kroz četiri elementa:

- Elementi o kojima ovisi poduzeće
- Sile koje mogu razoriti podupiruće elemente
- Prijetnje koje mogu ugroziti obrambeni sustav poduzeća, obrambenu sposobnost poduzeća
- Sposobnost poduzeća da reagira na štetne utjecaje

Procjena ranjivost započinje evidentiranjem podupirućih elemenata, tj. onih o kojima ovisi poduzeće a nastavlja se na identificiranje i klasificiranje prijetnji.

4.1.4. Analiza i procjena tehnologije

Analiza i procjena tehnologije primjenjuje se u analizi i postupku identificiranja tehnologije kao ključnog čimbenika okoline. Analiza procjene tehnologije temelji se na dva osnovna koraka

1. Skeniranje ili oštro motrenje tehnologije
2. Procjena tehnologije

Skeniranje ili oštro motrenje provodi se na način da se cjelokupno poslovanje podjeli na odgovarajuće strateške cjeline. Za svaku pojedinu poslovnu jedinicu najbolje je utvrditi slijedeće elemente.

- Koje se prilike i prijetnje mogu pojaviti na osnovi upotrijebljene tehnologije koju koristi odabrano poduzeće
- Koje se prilike i prijetnje mogu nastati vezano za određenu tehnologiju
- Koje se prilike i prijetnje mogu očekivati s obzirom na pojavu novih tehnologija

Skeniranje okoline provodi se kako bi se lakše moglo promatrati ključne dimenzije okoline koje se odnose na tehnološku okolinu, fizičku, socijalno-kulturnu, demografsku ekonomsku te političko-pravnu.

4.2. Analiza poslovne okoline

Poslova okolina segment je vanjske okoline koju čine broji čimbenici, s obzirom da je potrebno istaknuti kompleksnost, dinamičnost, heterogenost, neizvjesnost. U postupku analizu poslovne okoline mogu se upotrijebiti sljedeće metode i tehnike.

- Skeniranje poslovne okoline
- Analiza konkurencije
- *Stakeholder* analiza (analiza zainteresiranih za poduzeće)

4.2.1. Skeniranje poslovne okoline

Skeniranje poslovne okoline čini devet temeljnih skupine: dobavljači, kupci, potrošači, konkurenti, dioničari, sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije. Dimenzije poslovne okoline svrstavaju se u posebnu tablicu i izrađuje se opis elemenata svake dimenzije. Svaki pojedini element potrebno je označiti s (+) kao oznaku za priliku poduzeća i (-) kao oznaku za prijetnju poduzeća.

4.2.2. Analiza konkurencije

Konkurencija je jedan od najvažnijih elemenata u poslovnoj okolini poduzeća, za analizu konkurencije mogu se primijeniti dva postupka:

1.skeniranje konkurencije
2. analiza strukture konkurencije

Skeniranje konkurencije je identificiranje ključnih konkurenata i utvrđivanje temeljnih značajki, on služi za praćenje promjena u segmentu konkurencije. Rezultat skeniranja omogućuje poduzeću poduzimanje niza akcija i aktivnosti s ciljem iskorištavanja konkurentskih prednosti poduzeća. Metoda je koja se može primijeniti u postupku analize konkurencije jest analiza strukture konkurencije.

4.2.3. Analiza zainteresiranih za poduzeće

Stakeholder analiza bavi se analiziranjem poslovnih subjekata o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvoj poduzeća. Analiza započinje provođenjem analize subjekata koji su zainteresirani za poduzeće, a nastavlja se na procjenu pretpostavki za poduzeće. Pretpostavka da su zainteresirani za poduzeće, u najvećoj mjeri, kupci, dobavljači i konkurenti.

4.3. Regulatorno okruženje

Regulatorno okruženje obuhvaća niz zakona i propisa koji se nalaze u poslovnom okruženju poduzeća. Tijekom razdoblja od 2017.do 2018. uvedeni su novi zakoni nakon provedenih analiza u kojima je bilo nužno zbog utjecaja čimbenika promijeniti zakonsku regulativu. Novi zakoni koji su provedeni bazirali su se na poticanju i razvijanju poduzetničkog sektora(CEPOR,2018-40)

Posebno su istaknuti zakoni koji su se mijenjali u 2017. i 2018. godini:

- **Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture**
- **Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva**
- **Zakon o državnim potporama**
- **Zakon o poticanju ulaganja**
- **Zakon o platnom prometu**
- **Zakon o koncesijama**
- **Zakon o tržištu kapitala**
- **Zakon o alternativnim investicijskim fondovima**
- Zakon o obrtu
- Zakon o trgovini
- Zakon o sudskom registru
- Zakon o uslugama
- Zakon o javno privatnom partnerstvu
- Zakon o računovodstvu
- Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja
- **Zakon o zaštiti okoliša**
- **Zakon o radu**
- **Stečajni zakon**

- **Ovršni zakon**
- **Zakon o sprječavanju pranja novca**
- **Zakon o provedbi opće uredbe o zaštiti podataka**
- **Zakon o poljoprivrednom gospodarstvu**

Nakon provedene analize rezultata putem GEM istraživanja, potrebno je bilo promijeniti regulatorne okvire koji su ograničavali rast poduzetničkog ekosustava. (GEM, 2018-102)

Zbog utjecaja politike koji je specifičan u svakoj zemlji, dinamično se mijenja i poslovanje koje se odražava na rast malih i srednjih poduzeća i sam njihov izlazak na tržište. Da bi se reguliralo okruženje u kojem se poduzeća nalaze poduzete su mjere zakona koje štite rad, okoliš, razvoj infrastrukture i gospodarstvo, dok u drugu stranu zakoni reguliraju i sprječavaju od nastanka korupcije i negativnih djelovanja na tržištu.

5. Zaključak

Analiza poslovnog okruženja promatranje je mikroekonomskih čimbenika okruženja poduzeća koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća. Promatranjem ili analizom okruženja polazimo od sektora malih poslovnih subjekata, malih i srednjih poduzeća, koja čine 99,8% objekata sa zapošljavaju od 60 do 80% radne snage. Mala i srednja poduzeća stvorena su kako bi poboljšala kvalitetu i rast života i životnog standarda. Mala i srednja poduzeća, zbog razvoja međunarodnog marketinga u mogućosti se povezati s vanjskim tržištem s ciljem povećanja konkurentske prednosti i diferenciranja ponude. Kako bi rast MSP u Republici Hrvatskoj bio intenzivniji i jači potreban je razvoj tehnologije, kapitala i znanja, odnosno, primjena stečenih znanja u RH. S obzirom da je tržište RH unazad nekoliko godina postalo manje konkurentno na EU i svjetskim tržištima, smatra se nužnim razvijanje gospodarstva sličnog onom u EU. Kod razvoja MSP danas, očekuje se rad na kvaliteti i inovativnosti proizvoda kako bi se ostvarila konkurentska snaga na tom području, dio su i nadopuna velikim poduzećima koja vode većinski dio tržišta no ujedno ne mogu proizvesti proizvode koja proizvode MSP i pružati usluge na način kojim to mogu pružiti MSP. Mala i srednja poduzeća čine okosnicu hrvatskog gospodarstva te ona trebaju biti cilj razvoja gospodarstva. Njihov razvoj potiče financijski i socijalni boljitak, također ona će, pružiti nova radna mjesta što će u konačnici odraziti se na cijeli sferu gospodarskog sustava i poslovnog okruženja.

Literatura

Znanstvene knjige:

1.Lacković, Z.(2004). *Managment malog poduzeća.* Osijek: Elektrotehnički fakultet u Osijeku, Građevinski fakultet u Osijeku, Veleučilište u Požegi, Grafika d.o.o. Osijek

2.Buble, M.; Cingula, M; Dujanić, M.; Dulčić, Ž.; Gonan Božac, M.; Galetić, L.; Ljubić. F.; Pfeifer, S.; Tipurić, D.(2005). *Strateški menadžment.* Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.

3.Siropolis, Nicholas C.(1995). *Menadžment malog poduzeća: vodič u poduzetništvo.* Zagreb: MATE, Hrvatska obrtnička komora

4.Cvijanović, V.; Marović M.; Sruk, B.(2008). *Financiranje malih i srednjih poduzeća.* Zagreb: Binoza press d.o.o, Hrvatska Private Equity & Venture Capital Asocijacija

5.Oberman Peterka, S.; Delić, A.; Perić, J.(2016). *Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima.* Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici

6.Bedeković, V.(2016). *Uvod u poduzetništvo.* Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici

7. Deakins, D.(1999). Entrepreneurship. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company

Znanstveni i stručni priručnici

1.Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?(2018).Zagreb: CEPOR-Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva

2.Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2018.(2018).Zagreb: CEPOR-Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva

Stručni članci

1.Kolaković. M., Sisek, B., Morić Milovanović, B.(2009). *Strateška povezanost i umreženost hrvatskim malih i srednjih poduzeća.*,pp.25-38 https://hrcak.srce.hr/ 77734

Internet

1. http://www.poslovni.hr/ [pristupljeno: 21.lipnja 2019.]

2. http://www.poslovni.hr/ [pristupljeno: 22.lipnja 2019.]

3. https://www.poslovnaucinkovitost.eu/ [pristupljeno: 11.srpnja 2019.]

4. https://www.doingbusiness.org/ [pristupljeno: 11.srpnja 2019.]

5. https://www.worldbank.org/ [pristupljeno: srpnja 2019.]

6. http://www.efos.unios.hr/menadzment/ostalo/ [pristupljeno: 30.8.2019]

7. http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/nastavni-materijali-2018-2019/ [pristpljeno 30.8. 2019.]

8.http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MED/zwittine/ROMP%20prezentacije%20s%20nastave.pdf?fbclid=IwAR1ULLud-QDglyjFk2M-o8o0jOZGlxyHxhvgbzVftmUPT1T_ZlPPfwm1Yl8 [pristupljeno 2.9.2019.]

9. https://dubrovackidnevnik.rtl.hr/vijesti/grad/cekanje-na-gradevinsku-dozvolu-samo-15-dana-gabricevic-javna-uprava-napokon-postaje-pravi-servis-gradana [pristupljeno 11.09.2019.]

Popis tablica

Tablica 1.Struktura poduzeća s obzirom na veličinu 2013. do 2017. 3
Tablica 2. Prosječan broj zaposlenosti i produktivnosti u mikro i malim poduzećima od 2013. do 2017 3
Tablica 3. Prosječan broj zaposlenih i produktivnosti u poduzećima od 2013. do 2017 4
Tablica 4. Plasman kredita u 2016. i 2017. (u milijunima) 12
Tablica 5. Raspoloživost netradicionalnih izvora financiranja 2016. i 2017. 13
Tablica 6. Poduzetnička aktivnost u Hrvatskoj od 2013. do 2017. mjerena TEA indeksom .. 15
Tablica 7. Sektorska rasprostranjenost poduzetničkih aktivnosti -% 16
Tablica 8. Broj osnovanih pravnih osoba u 2016. i 2017. 17
Tablica 9. Uzroci prekida poslovne aktivnosti u Hrvatskoj i odabranim zemljama u 2017. (u %) 17
Tablica 10. Domaći izdaci za istraživanje i razvoj-Hrvatska 2013.-2016. 18
Tablica 11. Pregled obilježja malih i srednjih poduzeća u usporedbi s velikim 20
Tablica 12. Kriterij subjekta malog gospodarstva 22
Tablica 13. Kriterij razvrstavanja subjekta malog gospodarstva 22

Popis slika

Slika 1. Ukupna zaposlenost, prihod i izvor prema veličini poduzeća u 2017.godini 5
Slika 2. Doing Business in Croatia, 2019. 8
Slika 3. Ranking on Doing Business topics- Croatia 9
Slika 4. Score on Doing Business topics - Croatia 10
Slika 5. Starting a Business in Croatia- Procedure, Time, Cost 10